

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017

Para optar :Título Profesional de Licenciado en Administración

**Autor :Bach. Leyva Galván, Kateryn Liliana.
Bach. Sacha Pérez, Reyna.**

Asesor :Mg. Kiko Richard López Coz

Línea de Investigación: Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio: 25-01-2018

Culminación : 24-01-2019

Huancayo- Perú

2018

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

**“Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC
- Huancayo S.A. 2017”**

PRESENTADO POR:

BACH. LEYVA GALVÁN, KATERYN LILIANA
BACH. SACHA PÉREZ, REYNA

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE
Mg. Gumerindo Albino Núñez Solís

PRIMER MIEMBRO
Mg. Graciela Soledad Verastegui Velásquez

SEGUNDO MIEMBRO
Lic. Miguel Eloy Samaniego Napaico

TERCER MIEMBRO
Lic. Vilma Hermelinda Munive Orrego

Huancayo,de de 2018

ASESOR:

MG. KIKO RICHARD LOPEZ COZ

Dedicatoria

“A Dios, por darnos sabiduría, fortaleza, salud y coraje, para que fuera posible alcanzar este triunfo. A nuestros padres por apoyarnos día a día, a nuestros hermanos por darnos fortaleza y su apoyo incondicional para alcanzar esta meta en nuestra formación profesional”.

Agradecimiento

A los Directivos de la empresa CMAC - Huancayo S.A. que está como caso de estudio, por permitirnos realizar la investigación al personal que es parte de ella.

Al Personal de las diferentes agencias de la zona centro de la CMAC - Huancayo S.A., por compartir su tiempo y permitir conocer los datos requeridos para realizar la Tesis.

A mi asesor Mg. KIKO RICHARD LOPEZ COZ, quien, gracias a su experiencia profesional, nos compartió sus amplios conocimientos y nos supo guiar en la ejecución de la presente investigación.

A todas aquellas personas que estuvieron presentes de una u otra manera en todo este proceso para hacer posible la ejecución de la Tesis.

Reyna y Katy

INDICE

PORTADA	
HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS	
ASESOR	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPITULO I.....	1
PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	1
I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA...1	
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.1.1. <i>Problema General.</i>	5
1.1.2. <i>Problemas Específicos.</i>	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. <i>Objetivo General.</i>	5
1.3.2. <i>Objetivos Específicos.</i>	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1. <i>Justificación Teórico.</i>	6
1.4.2. <i>Justificación Práctica.</i>	6
1.4.3. <i>Justificación Metodológica.</i>	6
1.4.4. <i>Justificación Social.</i>	6
1.4.5. <i>Justificación de Conveniencia.</i>	7
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5.1. <i>Delimitación Espacial.</i>	7
1.5.2. <i>Delimitación temporal</i>	7
1.5.3. <i>Delimitación Conceptual o Temática.</i>	7
CAPITULO II	9
MARCO TEORICO	9
II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	9

2.2.	BASES TEÓRICAS.....	13
2.3.	DEFINICIONES DE CONCEPTOS	33
2.4.	HIPÓTESIS Y VARIABLES	39
2.4.1.	<i>Hipótesis General.</i>	39
2.4.2.	<i>Hipótesis específico.</i>	39
2.5.	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	39
2.5.1.	<i>Variable 1</i>	39
2.5.2.	<i>Variable 2</i>	40
2.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	41
CAPITULO III.....		42
METODOLOGIA		42
III. METODOLOGÍA.....		42
3.1.	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
3.6.1.	<i>Técnicas de recolección de datos.</i>	45
3.6.2.	<i>Instrumentos de Recolección de Datos.</i>	45
3.7.	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	46
3.8.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	46
CAPITULO IV		48
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION		48
IV. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS		48
4.1.	TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	48
4.2.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN TABLAS Y FIGURAS.....	48
4.3.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	64
CONCLUSIONES.....		68
RECOMENDACIONES.....		71
BIBLIOGRAFÍA.....		73
ANEXOS.....		75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Habilidades Directivas	48
<i>Tabla 2: Habilidades Técnicas</i>	49
<i>Tabla 3: Habilidades Humanas</i>	50
Tabla 4: Habilidades Conceptuales	51
<i>Tabla 5: Desempeño Laboral</i>	52
<i>Tabla 6: trabajo en equipo</i>	53
<i>Tabla 7: Eficiencia</i>	54
<i>Tabla 8: Eficiencia</i>	55
<i>Tabla 9: Correlaciones de Habilidades Directivas y Desempeño Laboral</i>	58
<i>Tabla 10: Correlaciones entre Habilidades Técnicas y Desempeño Laboral</i>	60
<i>Tabla 11: Correlaciones entre Habilidades Humanas y Desempeño Laboral</i>	62
<i>Tabla 12: Correlaciones entre Habilidades Conceptuales y Desempeño Laboral</i>	63

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Ubicación de agencia</i>	7
<i>Figura 2: Habilidades directivas fundamentales</i>	16
<i>Figura 3: Objetivos organizacionales e individuales</i>	20
<i>Figura 4: Las cuatro funciones de la Administración</i>	21
<i>Figura 5: Descripción general de la toma de decisiones gerenciales</i>	23
<i>Figura 6: Comparación entre grupos y equipos</i>	24
<i>Figura 7: Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales</i>	25
<i>Figura 8: Tipos de control</i>	32
<i>Figura 9: Variable Habilidades Directivas</i>	48
<i>Figura 10: Habilidades Técnicas</i>	49
<i>Figura 11: Habilidades Humanas</i>	50
<i>Figura 12: Habilidades Conceptuales</i>	51
<i>Figura 13: Desempeño Laboral</i>	52
<i>Figura 14: Trabajo en equipo</i>	53
<i>Figura 15: Eficiencia</i>	54
<i>Figura 16 : Eficacia</i>	55

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en determinar la relación entre las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017. Es por ello que se pretende obtener información sobre la importancia de las Habilidades Directivas y en qué medida favorece este para mejorar el Desempeño Laboral, para que los Directivos conozcan las habilidades directivas que poseen y cuales les falta desarrollar, para mejorar las relaciones con el personal que está a su cargo y así alcanzar las metas programadas por la agencia.

El capítulo I, comprende el problema de la investigación: planteamiento, sistematización y formulación del problema y describe la realidad problemática, formula los problemas y objetivos, justificación y delimitación del estudio referente a las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral.

El capítulo II, Entiende el marco teórico, los antecedentes de estudio, las bases teóricas, definición de conceptos, formulación de hipótesis, operacionalización de las variables y definición de variables lo cual sustenta el trabajo de investigación.

El capítulo III, aborda la metodología de la investigación: método, tipo, nivel, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, procedimiento de recolección de datos, es la manera más clara de sustentar el trabajo al llegar a los resultados finales.

En el capítulo IV, se presenta los resultados de la investigación, análisis y discusión de resultados obtenidos, técnicas de procesamiento y análisis de datos, presentación de tablas y figuras; y discusión de resultados.

En la última parte del trabajo de investigación se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas revisadas y los anexos.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017, es preciso mencionar que el estudio se orientó a desarrollar un enfoque cuantitativo de tipo básico, método cuantitativo y diseño descriptivo correlacional; no experimental de corte transversal, se emplearon los instrumentos de cuestionario previo a ello se necesitó la validación; mediante la opinión de los expertos y se demostró estadísticamente a través de Alfa y Cronbach el 0.886 estimando una excelente fiabilidad lo cual garantiza su aplicación.

La encuesta consistió en un total de 31 ítems o preguntas, considerando las variables Habilidades Directivas conformado por 16 ítems y la variable Desempeño Laboral por 15 ítems, esto fue aplicado a la totalidad de la población que conforman los 28 Directivos de las agencias de la zona centro de la CMAC - Huancayo S.A.

Los datos obtenidos fueron tratados mediante el software estadístico SPSS v.24, y para determinar la correlación se aplicó el coeficiente de spearman, donde se obtuvo un nivel de relación de 0.544. Lo que indica que existe una correlación directa, positiva media, con un nivel de significancia de 0,01 que es menor a 0,05.

En conclusión, se afirma que existe una relación directa y significativa entre las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A.

Palabras claves: Habilidades Directivas, Desempeño Laboral

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of determining the relationship that exists between the Management Skills and the Labor Performance of the central zone, CMAC - Huancayo S.A. 2017, it should be mentioned that the study was aimed at developing a quantitative approach to basic type, the method used is not correlational and experimental level cross-sectional correlational design, questionnaire instruments prior to that validation was needed were used; by the opinion of the experts and it was statistically demonstrated through Alfa and Cronbach the 0.886 estimating an excellent reliability which guarantees its application.

The survey consisted of a total of 31 items or questions, considering the variables Skills was that has been composed of 16 items and the variable Work Performance of 15 items, this was applied to the entire population that make up the 28 agency heads from the downtown area of the CMAC - Huancayo S.A.

The data obtained were treated using the statistical software SPSS v.24, and to determine the correlation the spearman coefficient was applied, where a relationship level of 0.544 was obtained. This indicates that there is a direct correlation, average positive, with a level of significance of 0.01 that is less than 0.05.

In conclusion, it is affirmed that there is a direct and significant relationship between the Management Skills and the Labor Performance of the central zone, CMAC - Huancayo S.A.

Keywords: Management Skills, Labor Performance

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

En los últimos diez años consecutivos, se ha producido una abundante evidencia de que las habilidades directivas, es la pieza fundamental para el éxito organizacional.

En un mundo competitivo como hoy, las empresas vienen siendo sometidas a un gran reto el cual se basa en tener una buena administración con habilidades competitivas, donde los colaboradores puedan mantenerse y dar una respuesta inmediata a los cambios constantes que pueda tener, ya sea dificultoso, competitivo y altamente calificado.

Esta situación exige que las empresas deban desplegar un tipo de organización en un ambiente de mayor crecimiento económico en el cual los administradores tengan los conocimientos necesarios para el logro de metas.

Siendo así que las habilidades directivas hoy en día demandan diversas capacidades y dominios que implica una actualización constante por parte de quienes tienen altas responsabilidades en las organizaciones, es por ello que un administrador competitivo es esencial y quienes así lo entiendan contarán con un personal eficaz que será favorable para las empresas y para uno mismo.

En ese contexto, en el Perú se puede observar una trascendental escasez de habilidades directivas, principalmente en los cargos de alto nivel de la estructura organizacional, y esto a la vez se demuestra en la escasa motivación que se obtiene en los colaboradores y su desempeño propiamente dicho.

En el Perú las empresas buscan personal que aumenten sus resultados económicos, enfocándose al mercado objetivo y como también en la satisfacción de las necesidades de los mismos, por lo tanto, se incrementan, reforzando el comportamiento del proceso humano en el alcance de las metas perfiladas.

Del mismo modo se puede estimar que las Entidades Financieras optan por manifestarse en aumento, la relevancia de la dirección apoyándose en una correcta generación de habilidades directivas y trabajo en equipo, ya que estas intervienen en el comportamiento de los colaboradores, para llegar a las metas y con ello acrecentar el desempeño de su organización.

La Caja Huancayo durante el periodo 2016 ha inaugurado 13 agencias, y en abril del 2017 abrieron 07 agencias más; contando así con 120 oficinas de las cuales 119 son agencias y 01 oficina principal, las cuales se encuentran distribuidos en 25 regiones en el país. Según indica el boletín informativo mensual de las cajas municipales en el mes de abril del 2017.

Las 119 agencias se encuentran zonificadas en 07 zonas, estando a cargo de un jefe regional. Las agencias de la zona centro está a cargo de 23 agencias, conformadas por: agencia El Tambo, Real y Cajamarca, Huayucachi, Open - San Carlos, Chupaca, Av. Huancavelica el Tambo, Real y Huánuco, Real, Pilcomayo, Mercado, Huancavelica - Santa Ana, Ciudad Universitaria, Huancas, Ocopilla, Jauja, Parque los Héroes, San Jerónimo de Tunan, 13 de Noviembre, Bruno Terreros, Concepción, Huancavelica, Pampas y Chilca; cada agencia cuenta con un administrador y un asistente de operaciones solo las principales agencias, haciendo una totalidad de 28 directivos.

El administrador tiene a cargo toda la agencia, el cual compete a los asesores de negocio como al área de operaciones, los asesores de negocio son los encargados

en la colocación es decir otorgar créditos a las personas, microempresas y pymes que lo soliciten, la asistente de operaciones tiene a su mando a los colaboradores de operaciones, siendo conformado por los auxiliares, que se encuentran en ventanilla, personal en plataforma, entre otros, dichos colaboradores se encargan de captar o recolectar dinero de los clientes u organizaciones, a través de apertura de cuenta de ahorros, cuenta corriente, cts., etc. Con estas dos actividades es como una agencia puede llegar a cumplir las metas institucionales que se haya programado.

Pero lamentablemente en estas agencias mencionadas, la coordinación entre el administrador y asistente de operaciones es deficiente, esto se debe a que el administrador considera que las funciones que cumplen los asesores de negocio son más efectivos y productivos para llegar a las metas, no considerando elemental el trabajo que efectúa el área de operación que también es indispensable para el resultado de metas a nivel institucional. Siendo el punto donde se genera una cadena de conflictos por consiguiente una deficiencia en el desempeño laboral.

Según el Departamento de Planeamiento y Estudios Económicos de la CMAC - Huancayo S.A. la meta establecida para el año 2017 es de 93.50%, las agencias de la zona centro en el I trimestre llegaron a un 93.17% y II trimestre a 92.90% en ambos casos se ve que no lograron llegar a las metas. Así mismo se dar a conocer que durante los dos trimestres del 2017 hubo 10 rotaciones de personal, 3 designaciones de nuevos colaboradores, 2 encargaturas y cese de un personal. Esta decisión fue tomada por la Gerencia Mancomunada para una mejor eficiencia, eficacia y productividad, haciendo cumplimiento al Artículo 11 del Reglamento de Rotaciones del Personal.

Todas estas deficiencias son a causa de que muchos de los administradores no tienen las habilidades necesarias, para liderar a su equipo, de forma equitativa, ya

que solo se inclina por un grupo de trabajadores (asesores de negocio) dándole todas las condiciones para que ellos logren a su metas siendo así cuando el asesor de negocio pasa el expediente a operaciones y/o plataforma, según sea el caso para el desembolso, el cual muchas veces lo realizan fuera de horario y genera mucha incomodidad con las auxiliares de operaciones porque el administrador sabiendo que es fuera de horario, el cual no debería pasar expedientes para el desembolso aprueba que se realice la operación.

Otras de las deficiencias que vemos en los administradores es que no tienen una buena comunicación con las asistentes, esto se refleja cuando el administrador no informa las actividades que tienen que realizar para alcanzar las metas programadas, que estrategias debe de emplear para que los colaboradores se sientan motivados para un mejor desempeño laboral, lo que hace que la asistente de operaciones, trabaje con el área de operaciones y así lograr el cumplimiento de metas. Muchas veces las agencias no tienen los recursos necesarios; para trabajar, por ejemplo, falta de tóner, papel, lapicero, se le informa al administrador, pero sin embargo no hay interés por éste en solicitar los recursos necesarios para abastecer la agencia y muchas veces los mismos colaboradores tienen que comprar lo necesario para no tener inconvenientes en sus labores del día a día.

Otro, conflicto que se evidencia en las agencias es que cuando se integra un nuevo colaborador no recibe el apoyo ni se le designa un compañero monitor para su respectiva bienvenida, por el contrario, los colaboradores que ya vienen laborando en las agencias se preocupan por llegar a sus metas individuales.

Por lo antes expuesto, es preciso describir la relación que existe entre las habilidades directivas y desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo

S.A. con el objetivo de considerar una nueva forma de trabajo, y que es motivo de la investigación.

1.2. Formulación del Problema

1.1.1. Problema General.

¿Cómo las Habilidades Directivas se relacionan con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017?

1.1.2. Problemas Específicos.

- 1) ¿Cómo las Habilidades Técnicas se relacionan con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017?
- 2) ¿Cómo las Habilidades Humanas se relacionan con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017?
- 3) ¿Cómo las Habilidades Conceptuales se relacionan con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General.

Determinar la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- 1) Establecer la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.
- 2) Identificar la relación entre las Habilidades Humanas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.
- 3) Analizar la relación entre las Habilidades Conceptuales y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación Teórico.

La presente investigación nos permitirá conocer las teorías y conceptos básicos, el cual valdrá como aporte y fuente de conocimiento, además pudiera servir como antecedentes para nuevos estudios concerniente a las variables habilidades directivas y desempeño laboral.

1.4.2. Justificación Práctica.

Con la presente investigación, se pretende describir la problemática existente en la zona centro de la CMAC - Huancayo S.A. en relación con las habilidades directivas y el desempeño laboral, para generar motivación, confianza y responsabilidad en los colaboradores, y con lo que resulte de la investigación se pretende generar opciones de solución para alcanzar los objetivos.

1.4.3. Justificación Metodológica.

La presente investigación es de metodología básica, nivel correlacional, tipo descriptivo correlacional de carácter cuantitativo, de corte transversal, las mismas que se validarán con el uso de cuestionario, utilizando el manejo adecuado de las estadísticas, mediante una muestra censal.

1.4.4. Justificación Social.

La presente investigación va a favorecer a las agencias de la zona centro de la CMAC - Huancayo S.A. para determinar la relación de las habilidades directivas y el desempeño laboral, siendo beneficiados todos los colaboradores ya que habrá una mayor motivación, confianza y compromiso en los colaboradores y gracias a ello alcanzarán sus metas individuales y grupales.

1.4.5. Justificación de Conveniencia.

Es conveniente, para generar un antecedente en la CMAC - Huancayo S.A. sobre la relación existente entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de la zona centro, ya que son dos aspectos fundamentales para mejorar las relaciones laborales y beneficios institucionales.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación Espacial.

La presente investigación se desarrollará en las 23 agencias de la zona centro de la CMAC – Huancayo S.A. el cual la agencia principal se encuentra ubicado calle Real N° 341-343 Departamento de Junín.



Figura 1: Ubicación de agencia
Fuente: Elaboración propia.

1.5.2. Delimitación temporal

La presente investigación se ejecutará durante el año 2017 (Julio - Octubre) según al plan de actividades y cronograma establecido.

1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática

La investigación está orientada a desarrollar las variables siguientes:

Variable 1: Habilidades Directivas:

Según Madrigal (2009, p.9) llama habilidad al talento humano de una persona para realizar una determinada actividad; de esta manera podemos indicar que en el ámbito empresarial la habilidad de un administrador se considera en función de su aptitud y capacidad para así poder dirigir una organización hacia los objetivos. El guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos, es indispensable en toda función directiva ya sea de cualquier organización tanto pública o privada. Estas acciones son las que demandan el dominio de las habilidades inherentes a ellas.

Variable 2: Desempeño Laboral

Es un proceso el cual determina cuan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) ya sea en el logro de sus actividades y objetivos laborales. A nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación sobre el cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Robbins & Coulter, 2013).

CAPITULO II

MARCO TEORICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

A. Nivel Internacional

Aparicio y Medina (2015) tesis “*Las Habilidades Gerenciales que Demandan las Empresas en el Perú: un análisis comparativo*”, para optar el Grado Académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad el Pacifico, Perú.

Con este estudio podemos entender que las Habilidades Gerenciales son imprescindibles para enfrentar las nuevas demandas del mercado de hoy en día en los diversos sectores empresariales del país, el cual hace viable que los colaboradores tengan un buen desempeño laboral y con ello cumplir con los objetivos institucionales planeados por la empresa.

Se concluye que: Es fundamental para las organizaciones reclutar personal para el nivel directivo que posea definida y bien desarrollada las habilidades gerenciales adecuadas para crear valor y competitividad dentro de la organización; aún más en un ambiente donde las habilidades directivas son cada vez insuficientes.

A continuación, se menciona las habilidades que consideran, en este estudio los más y menos importantes para los gerentes, teniendo en consideración lo que hoy en día el mercado exige, viendo las necesidades pasadas y prospectivas de su organización:

Las habilidades técnicas son menos influyentes para alcanzar un mejor desempeño, adquiriendo suma importancia que las habilidades de grupo o las de función o conceptual, debido a que las habilidades de función o de concepto, para

las organizaciones son de muchísima importancia, siendo aspectos importantes la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones.

Las habilidades grupales son imprescindibles porque permite generar la motivación de los demás trabajadores, responsabilidad y lograr que exista el compromiso para la ejecución de las estrategias, y esto pueda posibilitar el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa.

Aburto H. (2011) tesis “*Las Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional*” para optar el título de doctor en Ciencias Administrativas, en el Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, México.

La investigación se orientó a determinar las variables y el marco teórico del clima organizacional en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán. Con la finalidad de determinar cuál es la importancia de las habilidades directivas y su referencia con el clima organizacional que repercutiría en resultados satisfactorios o insatisfactorios, en el ámbito de la institución sujeto a estudio.

Se concluye con lo siguiente: Las Habilidades Directivas influyen de manera directa en el Clima Organizacional, mismo que se puede evidenciar en los resultados extraídos al emplear los cuestionarios a las 18 áreas de mando con respecto al clima organizacional, presentaron un clima organizacional insatisfactorio por falta de habilidades directivas.

Escalante y Gonzales (2009) tesis “*La motivación como factor significativo en el Desempeño Laboral de los empleados del área comercial y ventas de las Fundaciones que otorgan Microcrédito en la Ciudad de Cartagena*” para optar el

Título de Administrador de Empresas, en la Universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas, Cartagena, Colombia.

La ejecución del presente trabajo de investigación fue para determinar la influencia de la motivación en el Desempeño Laboral de los asesores comerciales de las funciones que otorgan microcréditos en la Ciudad de Cartagena.

Se concluye que: La motivación es directamente proporcional al desempeño laboral, mientras que los asesores se encuentren motivado así será el desempeño que muestren en su trabajo, esto fue confirmado en la encuesta ejecutada en donde el 58% de los asesores piensan que la motivación existe, pero es deficiente y debe mejorar en cuanto a capacitaciones y reconocimientos para conseguir el máximo desempeño.

B. Nacional

Manzano H. (2017) tesis “*La Comunicación Interna y el Desempeño Laboral del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca 2016*” para optar el título de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional del Altiplano Facultad de Ciencias Contables y Administrativas Escuela Profesional de Administración, Puno, Perú.

Una de las tendencias en la comunicación interna y el desempeño laboral, es sin lugar a duda buscar la mejora en la Gestión del Talento Humano, a partir de la interacción de los directivos y colaboradores para algunas organizaciones la gestión de la comunicación interna es un aliado estratégico para optimizar el desempeño laboral en la organización.

Se concluye que: La comunicación es vital en una organización financiera y el nivel que se alcance entre las diferencias agencias de la misma; el 36% de

encuestados reafirman la teoría respecto a que la comunicación interna influye en su desempeño laboral. La organización debe buscar los tipos de comunicación y el uso de un canal correcto que incentiven a dar iniciativas de mejora y así poder incrementar el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización e ir eliminando aquellas barreras de comunicación que entorpecen el flujo de comunicación interna como las barreras personales.

Mamani L. (2016) tesis “*Motivación y Desempeño Laboral en la Institución Financiera Mi Banco de la Ciudad de Puno, del año 2016*”, para optar el título de Licenciado en Administración y Marketing, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Facultad de Ciencias Administrativas; Escuela Profesional de Administración y Marketing, Puno, Perú.

Da mención sobre la relevancia que tiene la motivación empleada en los colaboradores, en el desempeño laboral en la institución financiera Mi banco, dando como resultado que la motivación interviene directamente en el Desempeño Laboral.

Se concluye que: De los 97 trabajadores, para la motivación y desempeño laboral arrojó un resultado de 81.10% indican que la motivación es importante en la empresa ya que esta promueve un buen desempeño laboral en la institución financiera y así cumplir con sus objetivos. Dicho resultado fue confirmado con el uso del instrumento Alfa de Cronbach.

Rosales N. (2015) tesis “*Gestión del potencial humano y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, agencia principal, Apurímac - 2015.*” “Para optar el título

de Licenciado en Administración de empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas, facultad de Ciencias de la Empresa”, Apurímac, Perú.

Para ser una organización competitiva en la actualidad se debe contar con personal competente capaz de fortalecer a la organización con conocimientos y habilidades necesarias para evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores que se encuentren en su mando. Una organización para cumplir con sus objetivos necesita de varios recursos, ya que estos ayudarán al correcto funcionamiento de la empresa permitiendo ofrecer un buen servicio al cliente.

Se concluye que: La relación entre la planificación del potencial humano respecto al desempeño laboral, tienen una correlación positiva muy baja, considerando el coeficiente de correlación de Spearman para estas dos dimensiones de 0.146. En los últimos años las organizaciones todavía no prestan atención necesaria a la gestión talento humano y cómo estos mantienen una relación fundamental con el desempeño laboral.

2.2. Bases Teóricas

La sociedad en la actualidad se mueve en un medio de constantes cambios y con ello las organizaciones, los directivos que administran estas organizaciones deben conocer el factor humano que existe en su organización y su vital importancia.

A. ¿Qué son las habilidades directivas?

Hoy en día en las organizaciones se tiene bastante cuidado en identificar, las diferentes características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Whetten & Cameron (2011, p.34), determinan que:

“Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas son conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que llevan a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser identificadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son usuales a través de toda una gama de diferencias individuales”.

El mismo autor establece que: “En segundo lugar, en toda organización, las habilidades administrativas son sujetos a medir y controlar. Cada individuo tiene la capacidad de poder controlar sus comportamientos. A comparación de lo usual que se desarrolla en las organizaciones como “contratar de manera selectiva” o actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”, los usuarios pueden manifestar, ejercer, perfeccionar o limitar las habilidades. Se dice que las habilidades logran involucrar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que las personas consiguen manejar por sí misma.

Whetten & Cameron (2011, p.34), establecen también que En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño.

A diferencia del cociente intelectual (CI) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales siguen constantes a lo largo de la vida, las personas consiguen perfeccionar su capacidad en el desempeño de habilidades a través de la constante práctica y

retroalimentación. Las personas logran avanzar de menor a mayor grado en las habilidades directivas, y ese resultado es el principal objetivo de este libro.

En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simples y repetitivas, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados, Whetten & Cameron (2011, p.34).

Los mismos autores culminan las definiciones con: “En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico.

Para ilustrar esto, Cameron & Tschirhart (1988), “evaluaron el desempeño de las habilidades de más de 500 directivos de nivel medio y superior en cerca de 150 organizaciones. Se midieron las 25 habilidades directivas señaladas con más frecuencia en una docena de estudios de la literatura académica”. Los análisis estadísticos indicaron que las habilidades estarían dentro de cuatro grupos principales. El primer grupo de habilidades se agrupaba en las capacidades de participación y relaciones humanas (por ejemplo, comunicación de apoyo y formación de equipos), mientras que el segundo grupo se concentraba en lo opuesto, esto es, en la competitividad y el control (por ejemplo, habilidades de asertividad, poder e

influencia). El tercer grupo se agrupó en la innovación y en el espíritu emprendedor individual (por ejemplo, la solución analítica y creativa de problemas), mientras que un cuarto grupo resaltaba el tipo de actividades opuestas, es decir conservar el orden y la racionalidad (por ejemplo, administración del tiempo y toma de decisiones racionales). La conclusión de este estudio fue que se solicita que los directivos eficaces señalen habilidades incompatibles. Esto es, los directivos más eficaces son tanto participativos como muy impulsores, tanto alentadores como competitivos. También eran capaces de ser flexibles y creativos, y al mismo tiempo controlados, estables y racionales (véase Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor, 2006).

De la misma manera que ocurre con todas las habilidades, consta con una incorporación entre las destrezas grupales y que según Whetten & Cameron (2011), establecen 10 habilidades importantes entre personales e interpersonales.

Las habilidades según sean logradas por los directivos generaran la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y esto consecencialmente, por ello debemos mencionar que las habilidades directivas no se adquieren en un solo momento, sino que es un proceso de aprendizaje continuo.

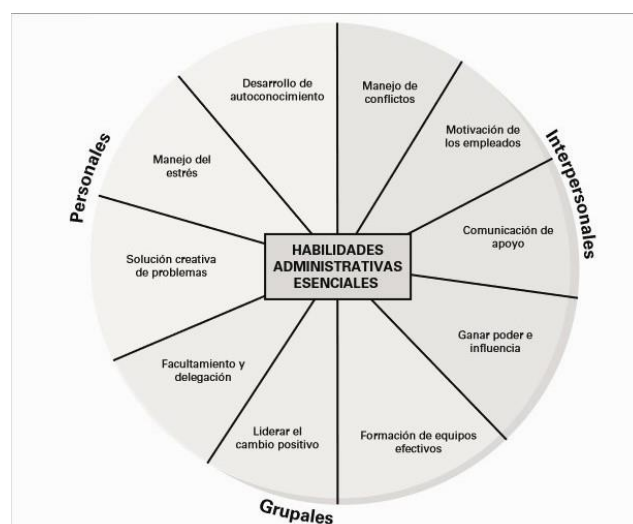


Figura 2: Habilidades directivas fundamentales

Fuente: Whetten & Cameron (2011) Desarrollo de Habilidades Directivas

B. El Enigma del Autoconocimiento

Whetten & Cameron (2011) en su libro “Desarrollo de las Habilidades Directivas”, mencionan lo establecido por: Erich Fromm (1939) que fue uno de los primeros científicos del comportamiento en observar la conexión que existe entre el concepto de uno mismo y los sentimientos hacia los demás: “El odio hacia uno mismo es inseparable del odio hacia los demás”. Tiempo después, Carl Rogers (1961) Planteó que el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos para la salud psicológica, el crecimiento personal, y la capacidad de conocer y aceptar a los demás. Por ello, Rogers propuso que la autoestima es una necesidad humana básica, ya que, en sus casos clínicos, era más poderosa que las necesidades fisiológicas.

Brouwer (1964, p.156) aseveró:

“La función de la autoevaluación consiste en sentar las bases para la introspección, sin la cual no puede darse el crecimiento. La introspección es el sentimiento de “ah, ahora lo veo” que debe preceder, al cambio en el comportamiento ya sea de manera consciente o inconsciente. La introspección (de cómo somos en realidad, es decir la imagen real y genuina de nosotros mismos) se logra únicamente con dificultad y, en ocasiones, hasta con dolor psíquico real. Sin embargo, es la base del crecimiento. En consecuencia, la autoevaluación es una constante preparación para la introspección, una preparación constante para entendernos uno mismo y así expresarlo a los demás con nuestro comportamiento”.

“No cabe duda de que el conocimiento que tenemos de uno mismo es lo que crea nuestro concepto personal, es fundamental para mejorar nuestras habilidades

directivas. Es imposible mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que conozcamos el nivel de capacidad que poseemos actualmente. Existen varias pruebas empíricas de que las personas que poseen gran autoconocimiento son más saludables, desempeñándose eficientemente en las funciones directivas y de liderazgo, siendo más productivos en el trabajo”. (Boyatzis, 1982; Cervone, 1997 & Spencer, 1993).

C. Organización:

Las personas en su vida cotidiana interactúan diariamente con muchas personas y organizaciones para poder convivir, porque el ser humano por naturaleza es social y necesita estar en un lugar donde pueda expresar lo que siente, lo piensa y relacionarse así con todas las personas que se encuentran en un determinado ambiente.

“Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”. (Chiavenato, 2015, p.06)

En la medida en que las organizaciones llegan a sus objetivos tienden a crecer, a través de recursos y mayor personal. Para administrar esa cantidad de personas se crean otras áreas. Mientras se aumentan más áreas, las personas (con sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (con sus objetivos organizacionales) se alejan poco a poco. Este distanciamiento como siempre provoca un conflicto, a razón que ya no trabajan para un solo objetivo, y se crea un objetivo individual para los trabajadores y otro objetivo para la alta dirección. (Chiavenato, 2015, p.06)

Desde un punto de vista más genérico, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se constituyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. Mientras logran los objetivos y descubren medios para obtenerlos con menor esfuerzo y costo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes. (Chiavenato, 2015, p.09).

D. Objetivos Individuales en comparación con Objetivos Organizacionales:

Según menciona Chiavenato (2015), en su libro Administración de Recursos Humanos afirma lo siguiente:

La relación que pueda haber entre personas y organización no siempre es de cooperación, y mucho menos satisfactoria. Muchas veces puede haber una relación conflictiva debido a que el logro de los objetivos de una parte impide o trunca el logro de los objetivos de la otra. Según refieren algunos autores, los objetivos de la organización y los individuales no siempre tienen un mismo fin. Para que la organización alcance eficientemente los objetivos tienden a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso y conflicto, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas fueran desechables. Esto se debe a las exigencias que las organizaciones imponen a las personas, al medir su desempeño y confinarlas a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para la manifestación de sentimientos de independencia, responsabilidad y confianza en sí mismos.

La frustración ocasiona en las personas apatía y desinterés por su trabajo. Casi siempre, los objetivos organizacionales se contraponen a los personales: la reducción de costos va en contra de mejores salarios; el aumento de las ganancias se opone a mejores beneficios sociales; la productividad no compagina con el esfuerzo saludable; el orden no funciona con la libertad; la coordinación no se da con la autonomía, y lo que es bueno para una parte no siempre es para la otra. Ahí están el conflicto y el antagonismo de intereses. Si una parte obtiene ventaja, la otra por lo general queda insatisfecha, en caso de que la solución adoptada sea del tipo ganar - perder (pp.66-67).

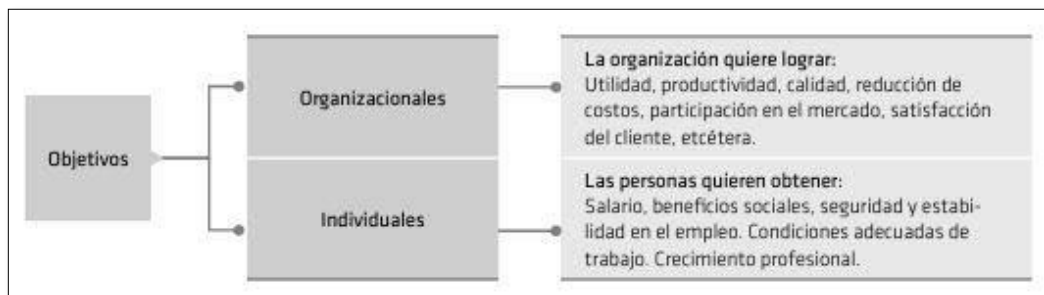


Figura 3: Objetivos organizacionales e individuales
Fuente: Chiavenato, 2015, p.67

E. Las cuatro funciones de la Administración

De acuerdo con el enfoque basado en funciones, los gerentes desempeñan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otra persona. ¿Cuáles son esas funciones? Henri Fayol, empresario de origen francés, fue el primero en proponer, a principio del siglo XX, que en su mayoría los gerentes establecen cinco funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En la actualidad esas funciones se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar. (Robbins & Coulter, 2014, p.9)

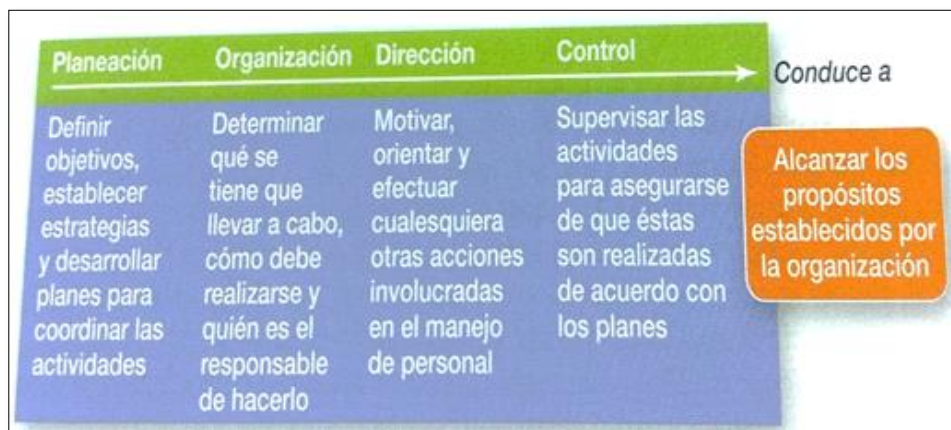


Figura 4: Las cuatro funciones de la Administración
Fuente: Robbins & Coulter, 2014, pag.9

F. Administración del Conflicto

Los conflictos laborales son diferencias que surgen entre dos sujetos - organizaciones y sindicatos - entorno a intereses individuales o abstractos, generales, de gremios o económicos. Es decir, de conflictos colectivos de trabajo o tan solo decisiones colectivas, y se retratan un antagonismo entre los intereses de una categoría profesional (grupo de trabajadores) y de una categoría económica (grupo de organizaciones). Cuando se agregan intereses particulares de las partes, es decir de los colaboradores y de una organización, pero no de las categorías de profesionales o económicas a las que pertenecen, se conocen como conflictos laborales individuales o solo disensiones individuales. (Chiavenato, 2015, p.302).

Según menciona Chiavenato (2015) en su libro Administración de Recursos Humanos afirma lo siguiente:

Un conflicto se resuelve en tres maneras:

- Resolución ganar-perder: mediante varias técnicas, una parte domina el conflicto, con lo que consigue sus objetivos, frustrando los de la otra en su intento. Por esta razón, una parte gana y la otra pierde.

- Resolución perder-perder: cada parte abandona algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna parte alcanza todo lo que deseaba, ambas dejan ir algo, es decir ambas pierden.
- Resolución ganar- ganar: las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas la cuales permiten que la dos alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que ambas partes ganen.

Los dos primeros patrones de resolución: ganar - perder y perder - perder, tienden a perpetuar el conflicto. Cuando una parte o ninguna alcanzan sus objetivos, ambas perciben que el conflicto no ha terminado y siguen motivadas para iniciar otro episodio en el cual puedan ganar. En el tercer patrón de resolución, ganar/ganar, el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y disminuye la probabilidad de conflictos futuros, porque las dos partes dejan de perder. (p.301).

Este aspecto muchas veces, no se muestra en la organización sujeto de la investigación, y que genera la problemática principal.

G. Líder en la Organización

“El líder es, en la organización, aquel individuo que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando y hace que su gente se convierta en campeona.” (Bonifaz, 2012, p.71). En muchas organizaciones la elección del personal que desarrollara actividades de toma de decisiones y directivas en general son personas que asumen el cargo no en relación a sus capacidades reconocidas sino a su nivel de relación amical o política; por ello se evidencia la falta de liderazgo.

El mundo empresarial de nuestros días gira entorno de la toma de decisiones, muchas veces riesgosas, casi siempre a partir de información incompleta o inadecuada, bajo una intensa presión de tiempo. Tomar decisiones correctas en el ámbito de los negocios no es fácil en un mundo como el de hoy, intrincado y que se modifica a gran velocidad. (Robbins & Coulter, 2014, p.176). Es más, basado en estos aspectos la toma de decisiones conlleva a establecer un nivel mayor de riesgo en las instituciones sean públicas o privadas.

“Sus capacidades y antecedentes que uno puede tener en tomar decisión eficaz determinarán como se evalúa su desempeño laboral en la organización y sentarán las bases para un posible ascenso a cargos de mayor responsabilidad.” (Robbins & Coulter, 2014, p.177).

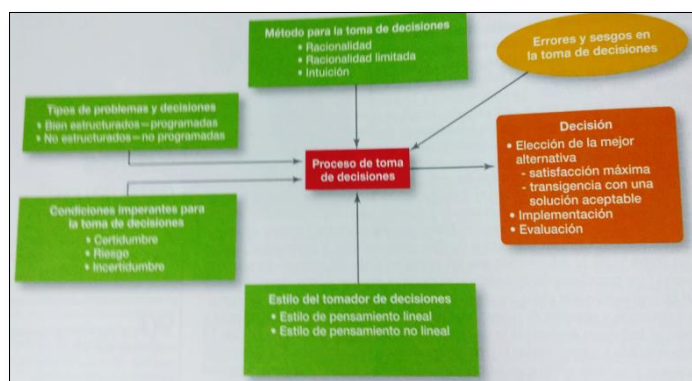


Figura 5: Descripción general de la toma de decisiones gerenciales
 Fuente: Robbins & Coulter, 2014, p.176

Según indica **Chiavenato** (2015): “Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidades por el trabajo “administrativo” de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: es donde cada miembro del grupo posee todas las habilidades para desempeñar diversas tareas. Eso significa polivalencia”. (p.185)

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • El rol de liderazgo es compartido • Hay una responsabilidad personal y comunitaria • El equipo crea un propósito específico • El trabajo es realizado colectivamente • Sus reuniones se caracterizan por debates de libre participación y por la resolución colaborativa de los problemas • El desempeño se mide directamente, mediante la evaluación del producto del trabajo colaborativo • Las actividades laborales se deciden y ejecutan en conjunto • De fácil conformación, depuración, reenfoque y disolución 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un líder a cargo más allá de cualquier duda • La responsabilidad siempre es personal • Aunque de alcance más limitado, el propósito es el mismo que el de la organización • El trabajo es realizado individualmente • Sus reuniones se caracterizan por la eficiencia; no hay colaboración ni debates abiertos • El desempeño se mide indirectamente, de acuerdo con su influencia en otras instancias • Las actividades laborales son decididas por el líder del grupo, quien las delega luego a los integrantes del mismo

Figura 6: Comparación entre grupos y equipos

Fuente: Robbins & Coulter, 2014, p.428

“La comunicación es una habilidad que los directores de las organizaciones tienen que dominar ya que el nivel de eficiencia que ellos puedan tener sirva para transmitir eficazmente sus mensajes, es la base para todas las relaciones personales.” (Bonifaz, 2012, p.23). Como tal ya evidenciamos, el inicio de los problemas en relación a la comunicación y liderazgo.

“En las organizaciones, cada actividad que pueda haber requiere de la comunicación, ya que es indispensable para tener una buena relación entre los grupos de trabajo. Mientras se va teniendo una mejor comunicación, también los medios evolucionan, lo cual nos ayuda a tener una mejor interacción entre el personal.” (Bonifaz, 2012, p.30).

Los directivos actuales son conscientes que la mayor parte de los problemas tanto ya sea en la vida profesional como en la personal, está relacionado con la incompetencia en la manera de conversar y relacionarse con otras personas, por lo que hace necesario tener un buen sistema de comunicación y una persona responsable de éste. (Bonifaz, 2012, p.31).

H. ¿Qué tipo de Habilidades requieren los Gerentes?

“Roberth L. Katz propuso que los gerentes requieren contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales.” (Robbins & Coulter, 2014, p.11).



Figura 7: Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales
Fuente: Robbins & Coulter, 2014, p.12

Según menciona **Robbins y Coulter** (2014): En su libro Administración afirma lo siguiente:

- “Habilidades Técnicas: Son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para ejecutar de forma adecuada las tareas laborales”.
“Estas habilidades tienden a ser la más indispensable para los gerentes de primera línea porque por lo general son ellos quienes manejan a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para generar los productos o servicios ofrecidos por la organización a sus clientes. Es usual que aquellos empleados que cuenten con excelentes habilidades técnicas sean ascendidos a gerentes de primera línea”.
- Habilidades Humanas: “Involucra la capacidad de trabajar unánimemente con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Como todo gerente tienen que tratar con personas, estas habilidades tienen la misma relevancia en cada uno de los niveles administrativos. Los gerentes que poseen las habilidades humanas logran obtener lo mejor de sus empleados. Saben cómo

interactuar con ellos, motivarlos, dirigirlos y lo más importante inspirarles entusiasmo y confianza con uno mismo”.

- **Habilidades Conceptuales:** “Son aquellas habilidades que utilizan los gerentes para conceptualizar y pensar situaciones abstractas y complejas”.

Utilizando estas habilidades, los gerentes podrán ver a una organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio. Estas habilidades son más relevantes para los gerentes de alto nivel (p.12).

I. El desempeño laboral

Robbins & Coulter, (2013) “concretan que es un proceso para definir qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En absoluto a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. Las organizaciones en los últimos años solo se enfocan en resultados y poniendo en los trabajadores metas que muchas veces generan hasta enfermedades mentales”.

Robbins & Judge, (2013) “explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma de como los empleados elaboran sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información en la actualidad se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral”. Un aspecto importante sobre todo en las organizaciones públicas es que se disminuya el número o porcentaje de “*nepotismo*”.

Robbins (2004, p.564) plantea la importancia del logro de metas en tiempos establecidos, activándose de esta manera el comportamiento y mejora de desempeño. El mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario sucede cuando las metas son fáciles. Las definiciones citadas anteriormente se evidencian que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una organización, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. Es decir, se deben de establecer metas, pero no de forma individual y generar competencia sino establecer metas en función a un trabajo en equipo.

Según Chiavenato, (2002, p.236) puntualiza que el desempeño es: la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es importante para la organización, desempeñando la persona con una gran labor y satisfacción. En tal dirección el desempeño de las personas es la mezcla de su comportamiento con sus resultados. El desempeño en si es la capacidad de poder realizar las actividades de manera eficaz, direccionándose a la evaluación a la cual dar como resultado su desenvolvimiento.

Bittel, (2000) plantea que el desempeño del personal es influenciado por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona con las habilidades y conocimientos que ayudan a las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

El director o gerente es el elemento indispensable y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” seguirían siendo recursos y no habría cuando convertirse en producción. En un sistema económico de mucha competencia, en donde, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el

éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema. (Bonifaz, 2012, p.10).

J. Importancia del desempeño laboral

La importancia que tiene el evaluar el desempeño laboral de los empleados en las organizaciones es componente elemental de objetivos, de manera oportuna y adecuada; porque la evaluación del desempeño es una herramienta que sirve para el desarrollo integral de los empleados que facilita en implementar estrategias de mejora y afinar la eficacia. En la CMAC - Huancayo es una tarea pendiente para los directivos.

Según Ramírez, (2016) El desempeño equivale a las actitudes y conductas que tuvo la persona en el periodo evaluado. Mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos, por la cual un desarrollo confiable de la evaluación permite analizar el rendimiento personal y grupal, con la finalidad de obtener cifras estadísticas claras para así contar con evidencias contundentes del seguimiento realizado al empleado. Además, ayuda al trabajador a detectar sus debilidades y limitaciones a fin de superarlas sin complicaciones.

K. Teorías del Desempeño Laboral

Existen muchas teorías motivacionales que suplen el desempeño laboral, pero se mencionará los más resaltantes que nos ayuda a determinar el objetivo de nuestra investigación, estas son las siguientes:

- **Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)**

Es la primera teoría propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, también conocida como la teoría de la aproximación bifactorial o teoría de la motivación.

Esta teoría fue desarrollada a base a una investigación empleado en 200 ingenieros y contadores para conocer el comportamiento de las personas quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena y mala incidentes críticos. Toda la investigación genero gran expectativa, por esa razón muchos autores han pretendido comprobar, como contrarrestar su validez.

En su investigación mediante las técnicas de encuestas logro a comprobar de las personas encuestadas, estas manifestaban su satisfacción en su trabajo, cuando existe los factores como el reconocimiento, crecimiento personal, la responsabilidad, realización en la carrera, etc., a este lo tildo como factores motivacionales. Por otro lado, cuando sentían insatisfacción se denominaba factores higiénicos porque carecían de las políticas de la organización, salario, las condiciones laborales, relaciones interpersonales, ambiente laboral, etc.

De esta manera, confrontó la existencia de dos factores uno que motiva y el otro que desmotiva dentro de una organización, en consecuencia, propone los dos factores:

- **Factores Higiénicos o Extrínsecos.**

Consiste en las condiciones ambientales del trabajo el cual se encuentra el trabajador. Estos factores están vinculados con sus necesidades primarias y con los factores externos de la persona. Su presencia de los factores higiénicos evita la insatisfacción en el ámbito laboral.

- **Factores Motivacionales o Intrínsecos.**

Hace mención al perfil del puesto y a sus actividades en sí. La existencia de estos factores aumenta la satisfacción en el trabajo.

Contrastando factores higiénicos de Herzberg coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales). Los factores motivacionales coinciden con los niveles más altos (estima y autorrealización).

Esta teoría de Herzberg proviene de enriquecimiento del trabajo, que permite satisfacer las razones de un nivel superior, para alcanzar se debe emplear los siguientes principios:

- Trabajar de independencia.
- Incrementar la responsabilidad sobre las actividades a desarrollar.
- Facultar áreas de trabajo completas
- Asignar mayor poder y mayor independencia.
- Comunicar sobre los avances y retrocesos.
- Establecer actividades nuevas y más complejas.
- Posibilitar actividades que faculten a mejorar.

L. ¿Qué es la Evaluación del Desempeño?

“La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática de cómo una persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y casualidades de una persona.”

(Chiavenato, 2015, p.202).

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones evalúan siempre a los empleados, ya sea formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa imprescindible una técnica de administración en la actividad administrativa. Es un medio el cual permite detectar aquellos problemas en la supervisión del personal y en la integración del

empleado al puesto que ocupa en la organización, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que puedan tener más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. (Chiavenato, 2015, p.203).

M. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según indica Chiavenato (2015): La evaluación de desempeño no es un fin en sí, por el contrario, es un instrumento, una herramienta el cual sirve específicamente para poder alcanzar y mejorar los resultados del talento humano de la organización. Es esencial mencionar que en toda evaluación de desempeño que se busca alcanzar se pueden determinar los siguientes objetivos intermedios:

- “Adecuación del individuo al puesto”.
- “Capacitación”.
- “Promoción”.
- “Incentivo salarial por buen desempeño”.
- “Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados”.
- “Auto perfeccionamiento del empleado”.
- “Información básica para la investigación de recursos humanos”.
- “Estimación del potencial de desarrollo de los empleados”.
- “Estímulo para una mayor productividad”.
- “Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización”.
- “Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado”.
- “Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc. (p.206).

N. Control del desempeño de los empleados

Como los gerentes dirigen a las personas, también deben de interesarse en cómo controlar el desempeño de los empleados, en términos generales, esto implica asegurarse de que los esfuerzos laborales de cada empleador tengan la magnitud y la calidad necesarias para que se cumplan los objetivos organizacionales. ¿Qué hacen los gerentes para lograrlo? Apoyarse en el proceso de control: midiendo el desempeño real, comparándolo con el estándar (o con las expectativas) y corrigiéndolo en caso de ser necesario. (Robbins & Coulter, 2014, p.273)

“El desempeño es el resultado final de una actividad, a los gerentes les interesa particularmente el desempeño organizacional, es decir, la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización.” (Robbins & Coulter, 2014, p.271)

Según indica Los Gerentes pueden implementar controles antes de que una actividad dé comienzo, durante la ejecución de la misma y después de que ésta se haya completado. En el primer caso hablamos de un control preventivo; en el segundo, de un control concurrente; y en el tercero, de un control de retroalimentación. (Robbins & Coulter, 2014, p.275)



Figura 8: Tipos de control

Fuente: Robbins & Coulter, 2014, p.275

Según indica **Robbins & Coulter** (2014): Los Gerentes pueden implementar controles antes de que una actividad dé comienzo, durante la ejecución de la misma

y después de que ésta se haya completado. En el primer caso hablamos de un control preventivo; en el segundo, de un control concurrente; y en el tercero, de un control de retroalimentación.

- Control Preventivo: evita los problemas en virtud de que su implementación se da antes de la realización de la actividad laboral.
- Control Concurrente: es aquel que entra en acción cuando ya está en proceso una actividad laboral.
- “Control de Retroalimentación: entra en acción después de que la actividad haya sido ejecutada”. (pp.275-276).

O. Retroalimentación eficaz sobre el desempeño

Los Gerentes requieren ofrecer retroalimentación a sus trabajadores, justamente para que ellos puedan verificar si están teniendo un desempeño laboral adecuado. Cuando se da retroalimentación sobre el desempeño, ambas partes deben sentirse escuchadas, comprendidas y respetadas; solo así habrá resultados positivos. “En un análisis productivo del desempeño, las organizaciones tienen la oportunidad de reforzar los valores de la empresa, fortalecer la cultura del ámbito laboral y progresar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.” (Robbins & Coulter, 2014, p.273)

2.3. Definiciones de Conceptos

1. **Actitudes.** - Son afirmaciones favorables o desfavorables que se mencionan de personas, objetos o acontecimientos.
2. **La Administración Estratégica.** - Es el uso del proceso de la administración, donde los gerentes deberán de establecer las estrategias de sus organizaciones para afrontar los problemas presentados y lograr salir de esa situación.

3. **Autonomía.** - Es cuando una persona puede programar su trabajo determinando los procesos que deberá ejecutar para llegarlo a cumplir.
4. **Autoridad.** - Es la facultad que tiene una persona sobre otras por tener un cargo jerárquico mayor que éstos, debiendo ser acatados por su personal a cargo.
5. **Acciones Disciplinarias.** - Acciones puestas en práctica por un gerente para hacer cumplir los estándares y los reglamentos existentes de la organización.
6. **Comunicación.** - Proceso de transferencia y comprensión de significados.
7. **Comportamiento.** - Acciones realizadas por las personas.
8. **Comportamiento Organizacional.** - Es el estudio del actuar de las personas que se encuentran en un determinado ambiente laboral.
9. **Conflicto.** - Percepción de diferencias irreconciliables que da lugar a interferencias u oposición.
10. **Cohesión del grupo.** - Grado en que los integrantes de un grupo se atraen entre sí y comparten los objetivos comunes.
11. **Centralización.** - Es el grado de congregación de muchas personas donde se toma decisiones según el nivel jerárquico de la organización.
12. **Capacidad.** - Son las habilidades y aptitudes con que cuenta una persona para efectuar las tareas encomendadas por su jefe inmediato superior dentro de una organización; constituyendo el “cómo” realiza su trabajo la organización.

13. **Compromiso Organizacional.** - Grado en el que un colaborador se identifica con una organización en particular y con sus objetivos y desean mantener su filiación a la misma.
14. **Confianza.** - Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de un líder.
15. **Desarrollo Organizacional.** - Es el término que se maneja para describir los métodos de cambio enfocado en la fuerza laboral, así como en la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo.
16. **Descripción de puestos.** - Es un proceso que radica en explicar las funciones, responsabilidades y/o actividades, que tiene que realizar el colaborador según el área a la que pertenece.
17. **Diseño Organizacional.** - Creación o modificación de la estructura organizacional.
18. **Estrategias.** - Son las tácticas que se debe plantear para lograr los objetivos trazados por la organización satisfaciendo las necesidades de sus clientes y alejando así a sus competidores.
19. **Estrés.** - Es cuando una persona presenta un estado de agotamiento mental por situaciones de presión, exigencia a la cual son sometidos cuando efectúan un trabajo y éste solicita mayor rendimiento laboral de lo normal.
20. **Eficiencia.** - Es obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. Con frecuencia usamos la palabra eficiencia como sinónimo de “hacer bien las cosas”, lo cual implica no desperdiciar recursos.

21. **Eficacia.** - Suele determinarse en términos de “hacer lo correcto” o, en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivaran en el logro de los objetivos de la empresa.
22. **Eficacia Organizacional.** - La eficacia organizacional es una medida de cuan apropiados son los objetivos organizaciones y de que tan bien se están cumpliendo.
23. **Emociones.** - Sentimientos intensos que algo o alguien despierta en el individuo.
24. **Estructura Organizacional.** - Disposición formal de los niveles de trabajo dentro de una determinada organización.
25. **Gerente.** - Es una persona que lidera una organización impartiendo funciones y demás actividades que debe realizar el personal para alcanzar las metas trazadas por la organización.
26. **Líder.** - Es cuando una persona puede hacer que los demás lo sigan obedeciendo sus órdenes no por miedo sino por convicción y que tiene autoridad administrativa.
27. **Liderazgo.** - Es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas.
28. **Misión.** - Es una declaración de amplio espectro en donde se especifica cual es el propósito que persigue la organización y que sirve como guía de lo que debe ser importante para los individuos que la integran.
29. **Motivación.** - Son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo

30. **Objetivo.** - Es un propósito a alcanzar por una organización, la misma que guarda relación con lo que ofrece dicha organización y así lograr resultados favorables.
31. **Organizar.** -Función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales.
32. **Organización.** - Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico.
33. **Participación Laboral.** - Es cuando los colaboradores de una determinada organización se identifican con su trabajo participando activamente con las funciones, responsabilidades y/o actividades que debe de realizar para coadyuvar a la organización con el cumplimiento de sus objetivos.
34. **Personalidad.** - Es un conjunto de características y cualidades que tiene una persona y que le hace diferente de los demás, cuando se encuentra en diferentes situaciones y se puede observar las reacciones que tiene según su forma de ser.
35. **Percepción.** - Proceso a través del cual damos significado a nuestro entorno, organizando e interpretando las impresiones sensoriales.
36. **Planes.** - Son documentos en que los que se detalla cómo se lograrán los objetivos. Normalmente en ellos se incluyen la asignación de recursos, los cronogramas y otras acciones necesarias para su cumplimiento.
37. **Presupuesto.** - Es un plan numérico para la asignación de recursos a actividades específicas.

38. **Productividad Organizacional.** - El termino productividad es la cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción.
39. **Programación.** - Determinación detallada de las actividades a realizar, el orden en que deben ser ejecutadas, el responsable de llevarlos a cabo y la fecha en que deben concluirse.
40. **Políticas.** - Son formas de hacer las cosas con la finalidad de mejorar los lineamientos de la empresa las mismas que deben ser acatadas por los colaboradores de la toda la organización.
41. **Procedimiento.** - Una cantidad de pasos secuenciales que el gerente utiliza para responder a un problema estructurado.
42. **Proyecciones.** -Son predicciones de resultados.
43. **Recursos.** - Todos los activos de la organización, incluyendo lo de orden financiero, físico, humano, intangible y estructura/cultural.
44. **Reclutamiento.** - Localización, identificación y atracción de candidatos capaces.
45. **Reglas.** - Son declaraciones explicitas que informa a los gerentes que se puede o no se puede hacer una situación determinada. Las reglas son utilizadas con frecuencia porque seguirlas es sencillo y genera consistencia.
46. **Responsabilidad.** - Obligación de desempeñar cualesquiera deberes asignados.

47. **Retroalimentación.** - Grado en que la ejecución de las actividades laborales por el puesto resulta en que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

48. **Satisfacción Laboral.** - Actitud de un empleado hacia el trabajo que desempeña

49. **Valores.** - Convicciones fundamentales que se tienen acerca de lo que es correcto e incorrecto.

2.4. Hipótesis y Variables

2.4.1. Hipótesis General.

Las Habilidades Directivas se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

2.4.2. Hipótesis específico.

1) Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente en el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

2) Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

3) La Habilidad Conceptual se relaciona significativamente con el Desarrollo Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

2.5. Variables de la Investigación

2.5.1. Variable 1

Habilidades Directivas

Dimensiones: Habilidades Técnicas

Habilidades Humanas

Habilidades Conceptuales

2.5.2. Variable 2

Desempeño Laboral

Dimensiones: Eficacia

Eficiencia

Trabajo en equipo

2.6. Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALA
Variable: X1 Habilidades Directivas	Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización. Whetten y Cameron (2011, p. 58)	Habilidades Técnicas	Conocimiento	1	Cuestionario de Encuesta	1. Nunca (00-09) 2. Casi Nunca (10-11) 3. A veces (12-14) 4. Casi siempre (15-17) 5. Siempre (18-20)
			Desarrollo profesional	2,3,4		
		Habilidades Humanas	Muestra confianza con el personal	5,6		
			Promueve una comunicación	7,8		
			Sabe escuchar de manera asertiva	9		
			Motivación al personal	10,11,12		
		Habilidades Conceptuales	Toma de decisión	13		
Formulación de estrategias	14,15,16					
Variable: Y1 Desempeño Laboral	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Whetten y Cameron (2011, p. 157)	Trabajo en equipo	Coordinación de actividades	17,18,19, 20,21,22		
		Eficiencia	Acceso a información requerida	23		
			Uso de recursos	24		
			Percepción de nivel de calidad de trabajo	25,26		
		Eficacia	Objetivos logrados	27,28,29, 30,31		

CAPITULO III

METODOLOGIA

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de la investigación

El tipo de investigación es básica, porque son aquellas que están orientadas a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico e inmediato. Oseda & Cori (2017, p.103)

3.2. Nivel de Investigación

La presente investigación corresponde al nivel correlacional. Se entiende como que este nivel representa la variable para ver su comportamiento en todo proceso de investigación científica, sin embargo, es preciso mencionar que no se pretende dar una explicación completa del fenómeno investigado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.3. Método de Investigación

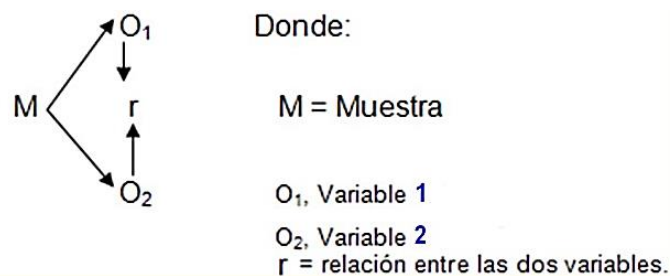
En esta investigación se ha seleccionado el método cuantitativo (inductivo, deductivo, analítico), porque su fin es buscar singularidades de relación entre las variables, la información y los datos resultados de la muestra son numéricos, capaz de medir, posteriormente se someten a un análisis estadístico. Con el propósito de conocer el comportamiento y demostrar mediante las teorías. Hernández, Fernández & Baptista. (2014, p.4).

3.4. Diseño de la Investigación

En esta investigación se ha seleccionado el diseño descriptivo correlacional, no experimental y de corte transversal, porque se buscó describir la situación actual de las habilidades directivas y desempeño laboral y en base a ello encontrar la relación

que tienen ambas variables, para llegar a una conclusión que apoye a fundamentar nuestra hipótesis planteada.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010, p.153) El nivel de la investigación fue descriptivo, porque que se dieron a conocer los hechos tal como se presentaron en el momento de la recolección de datos y se describió la situación encontrada y es Correlacional porque describe la relación de dos o más variables en un determinado momento y se basó en el estudio de una sola muestra.



3.5. Población y Muestra

La población, son todas las personas que componen un grupo sujeto de estudio y que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de formar parte de una comunidad voluntaria o de una raza, Lepkowski, (2008) citado por Hernández, et al. (2014, p.174)

En esta investigación, la población estuvo conformado por los 28 directivos de la CMAC - Huancayo S.A. de la zona centro el cual está conformado por 23 agencias, cada agencia cuenta con dos directivos un administrador y un asistente de operaciones.

En la siguiente tabla podemos ver como se considera al personal en mención de la empresa:

AGENCIAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	ADMINISTRADO	ASISTENTE
BRUNO TERREROS	1	
13 DE NOVIEMBRE	1	
HUANCAVELICA - EL TAMBO	1	
CIUDAD UNIVERSITARIA II	1	
HUANCAVELICA - SANTA ANA	1	
PILCOMAYO	1	
SAN JERONIMO DE TUNAN	1	
OCOPILLA	1	
PARQUE LOS HEROES	1	
REAL - HUANUCO	1	
CONCEPCION	1	
HUANCAS	1	
EL TAMBO	1	
MERCADO	1	
HUAYUCACHI	1	
PAMPAS	1	
CHILCA	1	
CHUPACA	1	
REAL - CAJAMARCA	1	
REAL	1	
JAUJA	1	
HUANCAVELICA	1	
OPEN	1	
Total		28

La muestra es un resultado analítico estadístico conformado por un porcentaje del total de la población o grupo homogéneo de población. Es decir, que es una pequeña parte de la población objeto de estudio. Hernández et al. (2014, p.175)

Según Hernández, Fernández & Baptista. (2006, p.241) Es un subgrupo de la población establecida del proceso de aplicación de una fórmula, siendo parte de ello el resultado de un porcentaje del total de la población en estudio, para la investigación en curso, dado que el número de la población es mínima, se aplicó la muestra censal, es decir se generó la aplicación de la encuesta al número total de la población.

La muestra no probabilística (censal), tiene la particularidad de generar la elección de los elementos y que no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación, por ello no es necesario extraer una muestra, ya que se trabajará con el 100% de la población, siendo 28 directivos en el caso de nuestra investigación.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos.

En la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta, para la recolección de información se desarrolló a los directivos de la CMAC - Huancayo S.A. de la zona centro para tener información relevante y verídica.

Mayntz et al., (2010, p.133), a la encuesta, se le describe como una herramienta que facilita la búsqueda sistemática de información; en donde el investigador o encuestador, pregunta a los investigados o encuestados, sobre los datos que quiere obtener y esto en función al objetivo de la investigación; y consecutivamente reúne estos datos individuales, con la finalidad de obtener datos agregados durante la evaluación citados por Díaz de Rada (2012, p.13).

3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos.

En la investigación, se hizo uso del cuestionario, siendo compuesto por una serie de preguntas enfocadas a las variables (habilidades directivas y desempeño laboral), dimensiones e indicadores. Para el análisis de las respuestas obtenidas del cuestionario se utilizó el método valorativo o escala de tipo Likert, el cual consta de:

1	Nunca	N
2	Casi nunca	CN
3	A veces	AV
4	Casi siempre	CS
5	Siempre	S

Gómez, (2010, p.127-128) el cuestionario de la encuesta debe tener una serie de preguntas o ítems concerniente a una o más variables a medir.

3.7. Procedimiento de recolección de datos

Se solicitó la autorización correspondiente de los directivos de la institución donde se desarrolló la reciente investigación para desarrollar la investigación.

Obtenida la autorización y el permiso necesario, se procedió a aplicar la encuesta a la muestra establecida siendo de carácter censal, a las cuales se les ofreció una breve información sobre el propósito y naturaleza del estudio.

Adquirida la información mediante el Cuestionario encuesta, se procedió a procesar los datos, de los cuales se registraron en una matriz de datos simples.

La información obtenida fue representada en Cuadros Estadísticos, primero en relación a datos agrupados para las variables y sus respectivas dimensiones.

3.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Luego de la codificación, crítica y análisis de consistencia de los instrumentos de recolección de datos se procedió a establecer los indicadores necesarios para el análisis.

Para los instrumentos de recolección de información: Medición de la validez: se desarrolló acorde a la validez de construcción el cual se hizo un estudio estadístico para ver si la construcción de cada pregunta podrá medir clara y objetivamente a una de las dimensiones que cada variable contiene, al ser un proceso estadístico está libre de sesgo.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	28	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	28	100,0

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

Medición de la confiabilidad: Prueba de las dos mitades y Coeficiente Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	31

Para el análisis de los resultados: Estadígrafos de posición o de tendencia central: media aritmética, mediana, moda y cuartiles.

Estadígrafos de dispersión: varianza, desviación estándar, diferencia de desviaciones estándar.

Rho de Spearman: Para el análisis estadístico en la investigación, se tendrá el soporte del paquete estadístico SPSS y de Microsoft Excel. La base de datos se creará en SPSS, desde la información recopilada mediante los instrumentos de recolección de datos.

El procedimiento a seguir para el análisis de los datos que se obtendrán de la aplicación de los instrumentos. Se usará el programa estadístico SPSS v 24 para Windows. Incluyendo estadísticas descriptivas y contrastación de Hipótesis. Los datos mensurables serán analizados para evaluar su valor de inferencia y descriptivo de los hechos.

Razones y tasas, muchos de los indicadores darán indicios porcentuales que corroboran la ejecución de los resultados o describen en qué proporción avanza o decrece. Para la tabulación analítica se utilizará la prueba de correlación Rho de Spearman, el cual nos permitirá correlacionar las diferentes dimensiones de la variable X con la variable Y.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

IV. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1. Técnicas de Procedimiento y Análisis de Datos

Luego de la codificación, crítica y análisis de consistencia de los instrumentos de recolección de datos utilizando el cuestionario, se procede a establecer los indicadores necesarios para el análisis.

Se toma en cuenta el proceso de analizar las respuestas obtenidas por cada variable y esta a su vez por cada una de las dimensiones que la componen.

4.2. Presentación de resultados en tablas y figuras

A. Variable 1: Habilidades Directivas

Tabla 1: Habilidades Directivas (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	5	17,9	17,9	17,9
	Regular	5	17,9	17,9	35,7
	Bueno	15	53,6	53,6	89,3
	Excelente	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

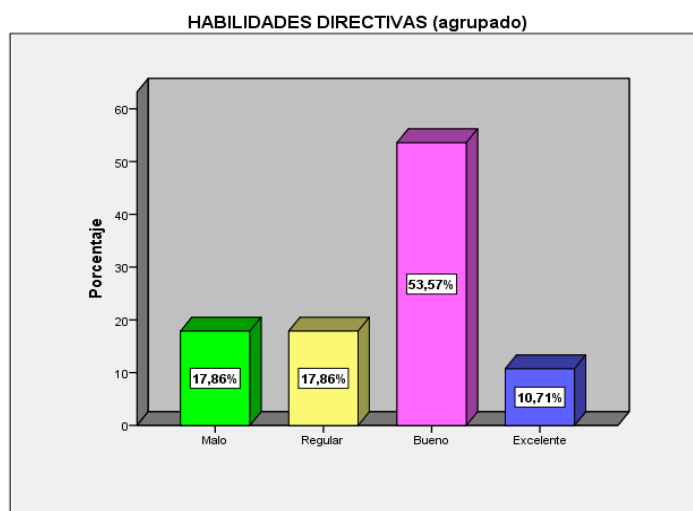


Figura 9: Variable Habilidades Directivas

Considerando el comportamiento de cada una de las respuestas obtenidas del 100% de encuestados en relación a la variable Habilidades Directivas, se nota que entre un 10,71% y el 53,57% tiene una opinión favorable respecto a que se deben de desarrollar en el personal directivo de la CMAC - Huancayo, este aspecto fundamental para la satisfacción de los trabajadores y esta, en su desempeño para los beneficios de la empresa; sin embargo se observa un relativo porcentaje entre 17,86 que es indiferente a que esto podría cambiar.

B. Resultados de las dimensiones: Habilidades Técnicas

Tabla 2: Habilidades Técnicas (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	7,1	7,1	7,1
	Regular	11	39,3	39,3	46,4
	Bueno	10	35,7	35,7	82,1
	Excelente	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

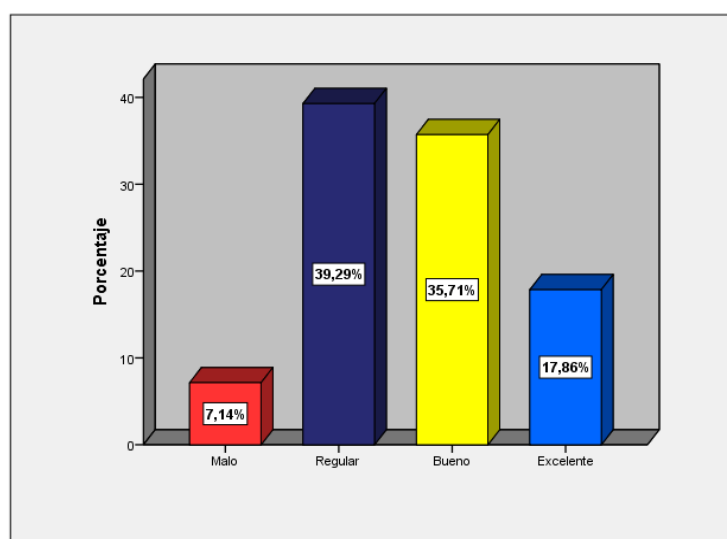


Figura 10: Habilidades Técnicas

En relación a la primera dimensión de la variable, podemos observar que del 100% de encuestados conforme a la muestra establecida, se tuvo el siguiente resultado; que existe un nivel de 17,9% que tiene una impresión de que los directivos tienen habilidades directivas y por el contrario un 7,1% tiene una

opinión contraria que los directivos carecen de las habilidades directivas para su cargo, pero un 35,71% expresa que los directivos tienen y deben aun desarrollarse más las habilidades directivas, para que las agencias puedan tener mejores resultados e impacto sobre todos los trabajadores. Sin embargo, no se puede dejar de lado a la respuesta de un gran porcentaje representado en 39,29% de encuestados que por su respuesta se muestran indiferentes a los resultados o generan una duda respecto al cambio que pueda obtenerse al desarrollar las habilidades directivas de los mencionados trabajadores.

C. Dimensión: Habilidades Humanas

Tabla 3: Habilidades Humanas (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Malo	6	21,4	21,4	21,4
Regular	4	14,3	14,3	35,7
Bueno	16	57,1	57,1	92,9
Excelente	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

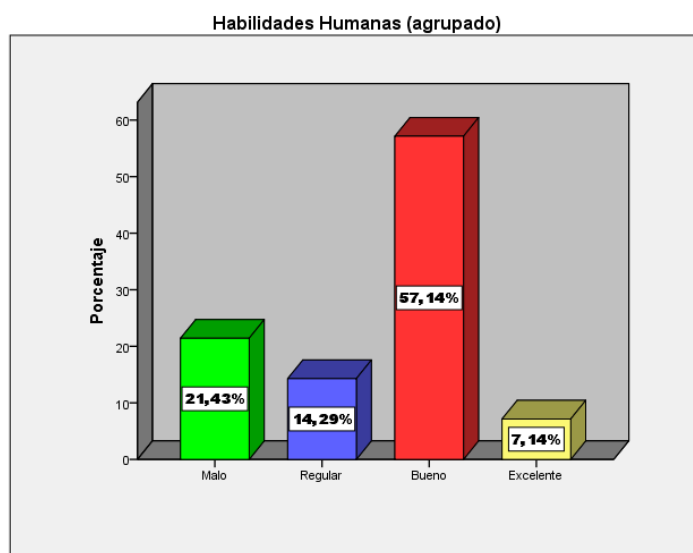


Figura 11: Habilidades Humanas

Respecto a la dimensión Habilidades Humanas, del porcentaje total de los encuestados se obtuvo un resultado que expresa que un 7,14% considera que se

ha desarrollado en los directivos de la CMAC - Huancayo las Habilidades Humanas y un 57,14% considera que si hay una buena expresión respecto a las habilidades mencionadas, sin embargo podemos encontrar un alto porcentaje entre los indiferentes y entre las personas que no tienen buena referencia respecto a estas habilidades, 14,3 % y el 21,43% que refieren de una deficiente expresión respecto al calidad humana que debe expresar cada directivo por tanto se debe incidir en la formación y capacitación.

D. Dimensión: Habilidades Conceptuales.

Tabla 4: Habilidades Conceptuales (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	5	17,9	17,9	17,9
	Regular	10	35,7	35,7	53,6
	Bueno	9	32,1	32,1	85,7
	Excelente	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

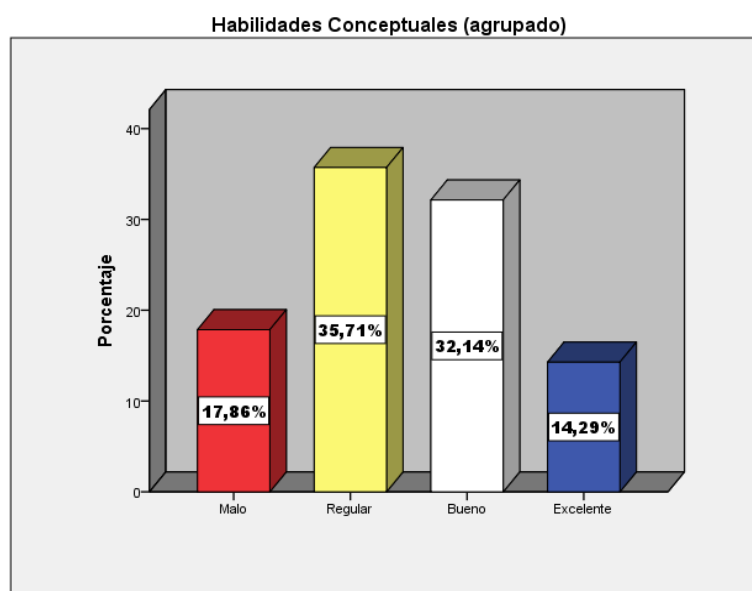


Figura 12: Habilidades Conceptuales

El resultado obtenido en esta dimensión otorga que 14,3% de los encuestados consideran que los directivos de la empresa si tienen conocimiento pleno de los aspectos teóricos de su función; y un 32,14% que si los directivos conocen

mucho sobre las funciones que desarrollan pero por otro lado también existe un significativo número que expresa su indiferencia con un 35,71% y más aún que un 17,86% opina que a su opinión no tienen conocimiento alguno sobre sus funciones y que esto se refleja en los resultados económicos y de satisfacción con los trabajadores.

E. Variable 2: Desempeño Laboral

Respecto a la segunda variable de la presente investigación se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 5. Desempeño Laboral (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	4	14,3	14,3	14,3
	Regular	7	25,0	25,0	39,3
	Bueno	14	50,0	50,0	89,3
	Excelente	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

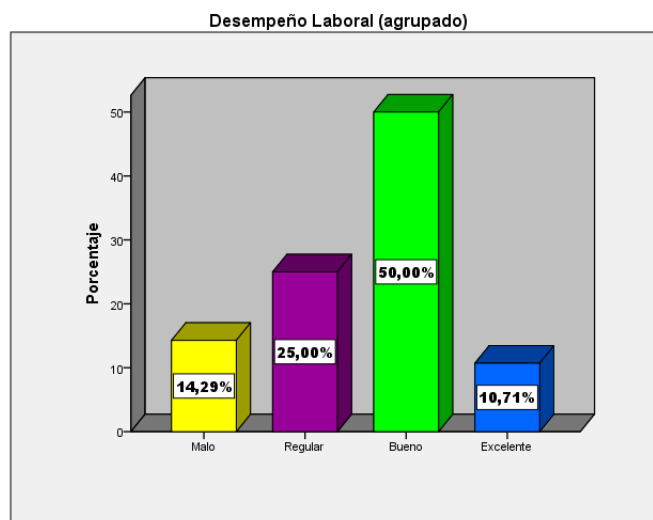


Figura 13: Desempeño Laboral

Los resultados obtenidos del total de encuestados según la muestra establecida para la segunda variable de la investigación, es que la relación de los directivos de la empresa y trabajadores genera un nivel muy especial según el 10,71%, sin embargo otro significativo porcentaje de 50% de los encuestados tiene una

opinión favorable para su satisfacción y esto ha demostrado el nivel del desempeño laboral, pero cerca del 40% tiene una opinión o indiferente o desfavorable respecto a la relación de los directivos y de los trabajadores de cada agencia de la CMAC - Huancayo S.A., lo que representa que hay un alto nivel de incomodidad respecto a recibir un trato y consideraciones para el trabajo que realizan y esto se refleja en las actividades cotidianas que realizan.

F. Dimensión: Trabajo en Equipo

Tabla 6: Trabajo en Equipo (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	5	17,9	17,9	17,9
	Regular	8	28,6	28,6	46,4
	Bueno	10	35,7	35,7	82,1
	Excelente	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

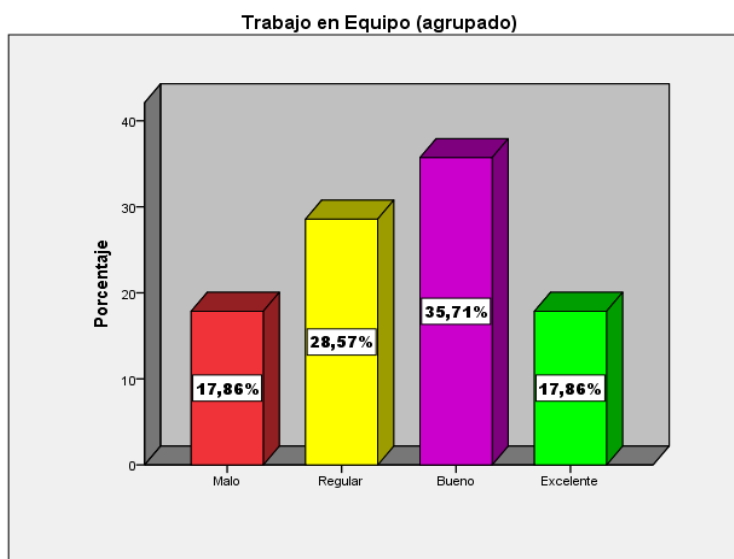


Figura 14: Trabajo en equipo

Del total de los encuestados en relación a la dimensión de trabajo en equipo se puede observar el comportamiento de las respuestas obtenidas; donde el 17,86% tiene una opinión desfavorable respecto a que se promueve o se valora el trabajo en equipo, el 35,71% de los mismos encuestados, tiene una opinión aceptable respecto a que en la empresa, si se impulsa el trabajo en equipo y

esto se relaciona al desempeño de cada uno de los trabajadores, pero un 46,43% tiene una opinión entre indiferente y contrario a que en la empresa se valora o fomenta el trabajo en equipo.

G. Dimensión: Eficiencia

Tabla 7: Eficiencia (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	25,0	25,0	25,0
	Regular	3	10,7	10,7	35,7
	Bueno	11	39,3	39,3	75,0
	Excelente	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

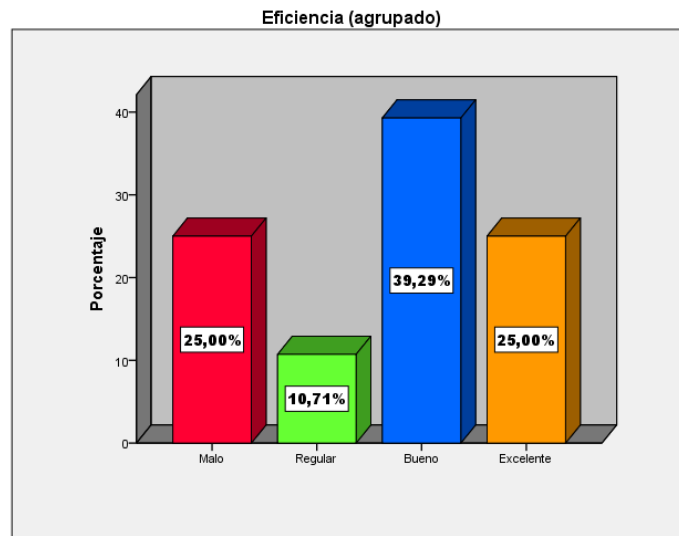


Figura 15: Eficiencia

La dimensión Eficiencia, nos muestra un tipo de resultados atractivos en relación a la variable desempeño Laboral, pues otorga los resultados siguientes: un 25% considera que si se obtienen resultados de eficiencia en la empresa y que esto va acompañado del desempeño de los trabajadores, sin embargo, 39,3% establece que la opinión es de bueno es decir que si hay cierto nivel de aceptación a la relación desempeño laboral y eficiencia; teniendo una referencia que es indiferente o está en desacuerdo que ocurra un nivel de

eficiencia en la empresa con un cerca de 40% de personas que tuvieron esas respuestas.

H. Dimensión: Eficacia

Tabla 8. Eficacia (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Malo	7	25,0	25,0	25,0
Regular	10	35,7	35,7	60,7
Bueno	4	14,3	14,3	75,0
Excelente	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

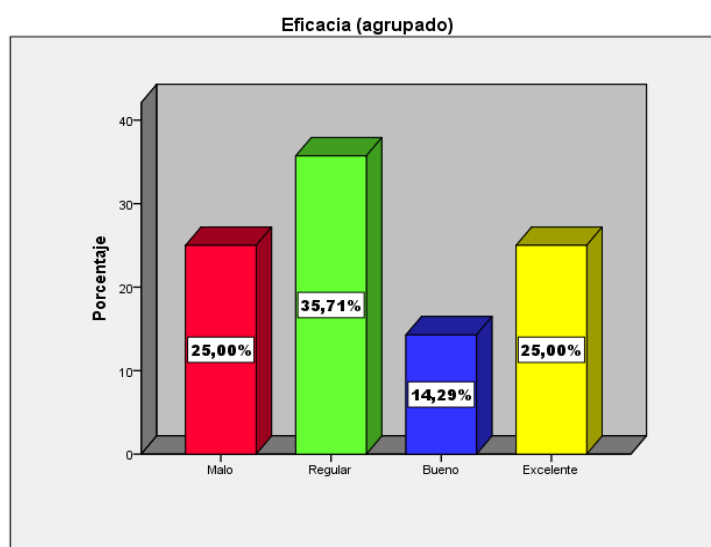


Figura 16 : Eficacia

Los resultados alcanzados para esta dimensión del total de los encuestados es que; un 25% tiene una opinión favorable que, si se obtienen resultados de eficacia en la empresa y esto en relación al desempeño laboral, sin embargo solo un 14,29% está acorde con dicha afirmación, más del 60% tiene una opinión de indiferencia y en contra que los trabajadores se empeñen o tengan un alto compromiso con la empresa para conseguir la eficacia, esto generado mayormente por aspectos de capacidad gerencial.

I. Contraste de la Hipótesis General

Es preciso mencionar que el problema planteado en la reciente investigación, no es simplemente la estimación de un parámetro, por el contrario, es el diseño de una regla de decisión en nuestro caso de aceptación de la hipótesis alterna o rechazo de la hipótesis nula en un nivel de población establecida; estableceremos entonces la contrastación, prueba o test de hipótesis.

Pasos para la prueba de hipótesis:

- a. En la investigación en curso, se utilizó la correlación de Spearman (Rho), en la cual se tienen los valores que oscilan entre -1 y 1, el signo de coeficiencia señala la dirección de la relación siendo esta directa para los valores positivos e indirecta para los valores negativos.
- b. Análisis inferencial: Se ha hecho uso la prueba “Rho de Spearman” considerando un nivel de significación del 0,05.

Los pasos en el proceso de prueba de hipótesis:

- Para interpretar el coeficiente de correlación utilizamos la siguiente escala:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

1. Prueba de hipótesis general

Se plantean las hipótesis estadísticas:

Hipótesis Nula Ho: Las Habilidades Directivas **NO** se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

$$\rho_s = 0 \text{ (No existe correlación)}$$

Hipótesis Alternativa Hi: Las Habilidades Directivas se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

$$\rho_s \neq 0 \text{ (Existe correlación)}$$

Para desarrollar la contrastación de la hipótesis a un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0,05$; se utilizó en la investigación el estadístico de correlación “Rho de Spearman” cuya fórmula es:

Dónde:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre rangos (X menos Y)

n = Numero de datos

a) Determinación del nivel de significancia y del estadístico de prueba

En la investigación, se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$; para el método utilizado en la investigación es el más adecuado. El error alfa es equivalente al nivel de significación. Por tanto, se establece que el nivel de significación del 5% (significación = 0,05) representa que existe

asociación entre las variables del estudio (o rechazar que no existe asociación), tenemos un 5% de probabilidad de error.

Se usó como estadístico de prueba el Coeficiente Rho de Spearman el cual se utiliza para la correlación de variables cualitativas.

b) Regla de decisión y cálculo del P - valor

Es importante considerar que para rechazar o no rechazar la hipótesis nula seguimos la regla establecida:

Si el P – valor $\leq \alpha \rightarrow$ Se rechaza la H_0

Si el P – valor $> \alpha \rightarrow$ No se rechaza la H_0

Considerando que la hipótesis planteada tiene en análisis las variables Habilidades directivas y desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017 se plantea el proceso:

Para calcular el P - valor se usó el software estadístico SPSSv.24, con lo mismo se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 9: Correlaciones de Habilidades Directivas y Desempeño Laboral

		Habilidades Directivas (agrupado)	Desempeño Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Habilidades Directivas (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,544**
		N	28
Desempeño Laboral (agrupado)	Desempeño Laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	,544**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	28

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

c) **Decisión.** - haciendo uso del Rho de Spearman para la muestra establecida en la investigación, se logró obtener un resultado de 0,544, que significa que la correlación entre las variables Habilidades Directivas y Desempeño

Laboral, es positiva media; considerando que hay una correlación significativa.

La significación bilateral de la relación de las variables planteadas se obtiene:

Siendo: El P – valor (0,000) $\leq \alpha$ (0,05) \rightarrow **Se rechaza la Ho**

J. Contraste de hipótesis específica 1

Para hallar la relación existente entre las dimensiones de la Variable (V1) Habilidades Técnicas y la Variable (V2) Desempeño Laboral se estableció el siguiente proceso:

1. Planteamiento de Hipótesis Especifica 1

Hipótesis nula Ho: Las Habilidades Técnicas **NO** se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

$$\rho_s = 0 \text{ (No existe correlación)}$$

Hipótesis Alterna H1: Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

$$\rho_s \neq 0 \text{ (Existe correlación)}$$

a) Determinación del nivel de significancia y determinación del estadístico de prueba

En la presente investigación se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$; por ser el que más se adecua para las características de la investigación.

Se utilizó el estadístico de prueba: Coeficiente Rho de Spearman.

b) Regla de decisión y cálculo del P-valor

Se planteó la ecuación de P valor, para tomar la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis nula:

$$\begin{aligned}
 & \text{Si el } P - \text{valor} \leq \alpha \rightarrow \text{Se rechaza la } H_0 \\
 & \text{Si el } P - \text{valor} > \alpha \rightarrow \text{No se rechaza la } H_0
 \end{aligned}$$

Para calcular el P - valor se recurrió al software estadístico SPSSv.24, mediante el cual se obtuvo la tabla:

Tabla 10: Correlaciones entre Habilidades Técnicas y Desempeño Laboral

		Habilidades Técnicas (agrupado)	Desempeño Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Habilidades Técnicas (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 28
	Desempeño Laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,146 ,457 28

c) **Decisión.** - Aplicando la Rho de Spearman para la muestra establecida, se logró obtener un resultado de 0,146, que indica que la correlación entre las variables Habilidades Técnicas y Desempeño Laboral, es Nula; es decir que hay un sesgo en relacionar la variable habilidades técnicas; considerando que **no** existe correlación, puesto que la significación bilateral es de 0,457: donde la significación bilateral de la relación de las variables planteadas se obtiene:

Siendo: $Si\ el\ P - \text{valor} > \alpha \rightarrow \text{No se rechaza la } H_0$

K. Contraste de hipótesis específica 2

Para hallar la relación existente entre las dimensiones de la Variable (V1) Habilidades Humanas y la Variable (V2) Desempeño Laboral, se estableció el siguiente proceso:

1. Planteamiento de Hipótesis Específica 2

Hipótesis nula H_0 : Las Habilidades Humanas **NO** se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

$$\rho_s = 0 \text{ (No existe correlación)}$$

Hipótesis Alternativa H_1 : Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

$$\rho_s \neq 0 \text{ (Existe correlación)}$$

2. Determinación del nivel de significancia y determinación del estadístico de prueba

Se estableció para la presente investigación un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$; por ser el que más se adecua para las características de la investigación; para lo cual el estadístico de prueba más adecuado es el Coeficiente Rho de Spearman.

a) Regla de decisión y cálculo del P-valor

Se planteó la ecuación de P valor, para tomar la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis nula:

Si el P – valor $\leq \alpha \rightarrow$ Se rechaza la Ho
Si el P – valor $> \alpha \rightarrow$ No se rechaza la Ho

Para calcular el P - valor se recurrió al software estadístico SPSSv.24, mediante el cual se obtuvo la tabla:

Tabla 11. Correlaciones entre Habilidades Humanas y Desempeño Laboral

			Habilidades Humanas (agrupado)	Desempeño Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Habilidades Humanas (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,666**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	Desempeño Laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	,666**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

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

b) **Decisión.** - Aplicando la Rho de Spearman para la muestra establecida, se logró obtener un resultado de 0,666, que indica que la correlación entre las variables Habilidades Humanas y Desempeño Laboral, es positiva media; es decir, que hay una significativa correlación.

La significación bilateral de la relación de las variables planteadas se obtiene:

Siendo: *Si el P – valor $\leq \alpha \rightarrow$ Se rechaza la Ho*

Es decir que con los valores obtenidos al aplicar el Rho de Spearman se rechaza la hipótesis nula planteada.

L. Contraste de hipótesis específica 3

Para hallar la relación existente entre las dimensiones de la Variable (V1) Habilidades Conceptuales y la Variable (V2) Desempeño Laboral, se estableció el siguiente proceso:

1. Planteamiento de Hipótesis Especifica 3

Hipótesis nula Ho: La Habilidades Conceptuales **NO** se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

$$\rho_s = 0 \text{ (No existe correlación)}$$

Hipótesis Alternativa H₁: La Habilidades Conceptuales se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC – Huancayo S.A. 2017.

$$\rho_s \neq 0 \text{ (Existe correlación)}$$

a) **Determinación del nivel de significancia y determinación del estadístico de prueba**

Se estableció para la presenta investigación un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$; por ser el que más se adecua para las características de la investigación; para lo cual el estadístico de prueba más adecuado es el Coeficiente Rho de Spearman.

b) **Regla de decisión y cálculo del P-valor**

Se planteó la ecuación de P valor, para tomar la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis nula:

$$\begin{aligned} \textit{Si el P - valor} &\leq \alpha \rightarrow \textit{Se rechaza la Ho} \\ \textit{Si el P - valor} &> \alpha \rightarrow \textit{No se rechaza la Ho} \end{aligned}$$

Para calcular el P - valor se recurrió al software estadístico SPSSv.24, mediante el cual se obtuvo la tabla:

Tabla 12: Correlaciones entre Habilidades Conceptuales y Desempeño Laboral

		Habilidades Conceptuales (agrupado)	Desempeño Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Habilidades Conceptuales (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 28
	Desempeño Laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,428* ,023 28

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

- c) **Decisión.** - Aplicando la Rho de Spearman para la muestra establecida, se logró obtener un resultado de 0,428, que indica que la correlación entre las variables Habilidades Humanas y Desempeño Laboral, es positiva débil; es decir, que hay una ligera y significativa correlación.

La significación bilateral de la relación de las variables planteadas se obtiene:

$$Si\ el\ P -\ valor\ \leq\ \alpha\ \rightarrow\ Se\ rechaza\ la\ Ho$$

Es decir que con los valores obtenidos al aplicar el Rho de Spearman se rechaza la hipótesis nula planteada.

4.3. Discusión de resultados

En el presente estudio se ha realizado el análisis estadístico de carácter descriptivo - correlacional sobre las habilidades directivas y desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.

Dicho análisis se llevó acabo con la finalidad de determinar el nivel de apreciaciones predominante respecto a cada variable del estudio. Del mismo modo, detectar la relación que existe entre las dimensiones de la variable habilidades directivas y desempeño laboral con referencia a:

Primero: El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017, para ello se utilizó la Rho de correlación Spearman para contrastar la hipótesis general planteada en base al objetivo general, demostrándose que si existe una relación relevante entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral. Hallando un valor calculado donde $\rho_s = 0,003$ con un nivel de significancia de 0,01 (Bilateral) y un nivel de relación de 0,544** lo cual significa que la correlación es positiva media.

Los resultados coinciden con las de Aparicio y Medina (2015) en su tesis: “Las Habilidades Gerenciales que Demandan las Empresas en el Perú: un análisis comparativo”, concluye que, las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar competitividad, rentabilidad y crecimiento sostenible, siendo responsabilidad de las organizaciones potenciar las habilidades gerenciales de sus directivos, ello se puede constatar con el p - valor obtenido a través de la prueba estadística de Kruskal - Wallis es mayor al nivel de significancia de 0,05.

Este resultado permite establecer que es necesario implementar un proceso de capacitaciones o buscar especializaciones para los directivos y alcanzar un nivel significativo de influencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores de cada agencia de CMAC - Huancayo.

Del mismo modo los resultados de (Manzano H, 2017) en su tesis: “La Comunicación Interna y el Desempeño Laboral del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca 2016”, el cual concluye que: el 36% de los encuestados aseveran que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto respaldado en el uso adecuado de los

medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que ayuden a dar iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización. Ya que la comunicación interna es un aliado estratégico para que el desempeño laboral mejore en la organización, y con ello permitir el cumplimiento de objetivos.

Basado en las estrategias planteadas por Manzano en su Investigación consideramos que la Comunicación cumple un papel fundamental en los procesos de liderazgo y de los aspectos de desarrollar las capacidades en relación a Habilidades directivas.

Así también tenemos el resultado de: (Mamani L., 2016) en su tesis: “Motivación y Desempeño Laboral en la Institución Financiera Mi Banco de la Ciudad de Puno, del año 2016” en el cual concluye que: De los 97 trabajadores, para la motivación y desempeño laboral arrojó un resultado de 81.10% el cual afirman que es muy importante la motivación en la empresa ya que produce un buen desempeño laboral en la institución financiera para el logro de sus objetivos. Dicho resultado fue corroborado con la herramienta de análisis de Alfa de Cronbach.

Segundo: El objetivo específico 1 de la presente es: “Definir la relación que existe entre las Habilidades Técnicas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017, para ello se utilizó la prueba de correlación de Spearman para contrastar la hipótesis específica 1 planteada en base al objetivo específico 1 demostrándose en este aspecto que no hay relación entre las variables mencionadas, puesto que el valor calculado: donde $\rho_s = 0,457$ con un nivel de significancia de 0,01 (bilateral) y un nivel de relación de 0,146 lo cual significa que no existe correlación alguna. Este resultado sugiere que varias organizaciones no tienen consideración a los aspectos técnicos relacionados a la experiencia y a la

formación respecto al manejo de personas en una organización y los resultados refieren a una falta de capacidades técnicas que los trabajadores encuestados identifican y que indirectamente hace efecto en el desempeño de cada uno de ellos en las diferentes labores.

Aparicio y Medina (2015) en su tesis “Las Habilidades Gerenciales que Demandan las Empresas en el Perú: un análisis comparativo”, menciona este aspecto pues establece que las Habilidades Gerenciales son fundamentales para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado actual en los diversos sectores empresariales de nuestro país, ya que hace posible que los colaboradores tengan un buen desempeño laboral logrando así el cumplimiento de objetivos institucionales por la empresa.

Se considera finalmente, que, en relación a los resultados obtenidos, que cuando mayor sea el grado de preparación del personal ejecutivo de la CMAC - Huancayo respecto a las habilidades gerenciales, esto tendrá una influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de cada agencia y esto será factor fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la institución.

En la actualidad los trabajadores tienen una visión y más aún una percepción pesimista respecto al cambio de los aspectos planteados en la problemática de la presente investigación; sin embargo se pretende con el presente estudio brindar un aporte importante a la CMAC - Huancayo, así como también a las entidades bancarias de la localidad, región y de nivel nacional, deseando contribuir a futuras investigaciones, estableciendo la importancia de las habilidades directivas como parte fundamental de un liderazgo que se plasme en la motivación y desempeño laboral..

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo describir la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A., es decir que las habilidades que poseen los directivos de la institución han sido sometidas a una implacable investigación, basados en los resultados se plantean las conclusiones siguientes:

1. Considerando que el objetivo general de la investigación se estableció como: Determinar la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017 se aplicó la encuesta respectiva a la muestra formada por los directivos de la institución en mención, obteniendo que el nivel de coeficiente de correlación es: 0,544 con una significación bilateral de 0,003 para lo cual se determina una correlación positiva media y se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna; se obtuvo información de que muchos encuestados desconocen y que basado en los conceptos y enfoque sustentado, los directivos deben necesariamente tener y mantener las tres habilidades administrativas básicas como son las *Habilidades Técnicas*, que involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa, *Habilidades Humanas* para interactuar efectivamente con los colaboradores, o clientes, proveedores, Etc. Es decir, relacionar con la calidad humana y valores sociales; *Habilidades Conceptuales*, para la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, análisis de procesos, manejo de la calidad, innovación y creatividad, planificación, etc.
2. El primer objetivo específico plantea la necesidad de definir la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo

S.A. los resultados obtenidos posterior al proceso de análisis de los datos establecen: el coeficiente de correlación es: 0,146 con una significación bilateral de 0,457 para lo cual se determina no existe correlación alguna y se acepta la hipótesis nula. Es decir que el nivel de conocimiento en el manejo o planteamiento de procesos, técnicas o aplicación y uso de herramientas propias del cargo no son aspectos particulares de los directivos de la organización o que no son aspectos que sea el diferencial innovador ante otras organizaciones del mercado y que tiene implicancias en el desempeño de los distintos trabajadores de las agencias de la institución.

3. Respecto al segundo objetivo específico, identificar la relación entre las Habilidades Humanas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A., aplicando el Rho de Spearman, se obtuvo que el coeficiente de correlación es de 0,666; con una significación bilateral de 0,000 en donde respecto Si el P - valor $\leq \alpha$ entonces se rechaza la H_0 ; entonces basados en la hipótesis alterna con un nivel de correlación positiva media. Las habilidades humanas conllevan a establecer que los directivos o administradores de una agencia de la organización en estudio debería tener características de ser empáticos, motivadores, guías, coach de personas y de equipos de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas. Sin embargo, son aspectos que no se reconocen como aspectos particulares de los que dirigen las diferentes agencias de la CMAC - Huancayo S.A., por cuanto los trabajadores expresan su malestar por la falta de dirección adecuada con equidad y que ello conlleva a un nivel inadecuado de desempeño laboral.
4. El tercer objetivo específico plantea analizar la relación entre las Habilidades Conceptuales y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A.,

teniendo como resultado de las estadísticas, el coeficiente de correlación de 0,428, con un nivel de significancia bilateral 0,023 y cumpliendo con la fórmula de si el P – valor $\leq \alpha$ entonces se rechaza la H_0 ; considerando que hay un nivel de correlación positiva baja, entonces es necesario establecer que estos resultados orientan a que los directivos de la CMAC - Huancayo S.A, deben de tener potencialidades en las habilidades conceptuales que conllevan a desarrollar Capacidad para adquirir, analizar e interpretar la información de una manera lógica; incluye la capacidad para ver la organización como un todo, entender la interdependencia que existe entre sus partes y evaluar cómo se relaciona esta con su contexto exterior. Sin embargo, al resultado de las encuestas son aspectos que deben de priorizarse en cada uno de los directivos o administradores de agencia de mejor forma de la que se tienen en la actualidad.

RECOMENDACIONES

Las organizaciones dependen en la actualidad de la potencialidad de manejar equipos de trabajo y cada individuo de la organización, motivados para asumir los retos que se presenten, esto requiere desarrollar estrategias y planes de mediano y corto plazo y evitar el agotamiento y desmotivación que influya en el desempeño laboral y esto al cumplimiento de los objetivos institucionales, por tal efecto se plantean las recomendaciones siguientes:

- 1) La gerencia y/o administradores de las diversas agencias de la zona centro, debe incluir un programa de capacitación y desarrollo de las habilidades directivas a través de talleres, cursos, charlas, dinámicas vivenciales, etc. a fin de fortalecer la capacidad de gestión de cada directivo, para alcanzar los objetivos a nivel institucional.
- 2) La gerencia, directivos y/o administradores, dar mayor énfasis para desarrollar las habilidades técnicas que involucren el conocimiento, procesos, técnicas o herramientas propias al cargo que desempeña en la organización y esto con cursos, especializaciones o diplomados a directivos y a trabajadores según méritos y en el peor de los casos asumiendo la participación del personal con los horarios de trabajo.
- 3) Los directivos puedan interactuar más con su personal a cargo, siendo capaces de mantener una buena relación interpersonal, logrando que los colaboradores trabajen en equipo hacia un mismo fin, y con ello el desempeño laboral sería más productivo para el logro de objetivos, es decir deben de generarse mejores niveles de comunicación o canales de comunicación y considerar los aspectos técnicos de la escucha razonable.

- 4) La gerencia mancomunada, realizar intercambios laborales o mesas redondas semestrales, para basados en las experiencias de las diferencias agencias tener una mejor visión de la problemática y con ello generar nivel de participación y atacar los aspectos negativos que conllevan a tener cuellos de botella en los procesos; estos intercambios también podrían servir para desarrollar niveles de socialización entre los trabajadores y motivar al desempeño laboral de los mismos.

Bibliografía

- Aburto, H. (2011). *Las Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360*. España: Granica.
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). *Habilidades Gerenciales que Demandan las Empresas en el Perú un Análisis Comparativo*. Perú: Universidad del Pacífico.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Bonifaz, C. d. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Chiang, M., C, S., & Antonio, N. (2008). *Clima y Satisfacción Laboral en Instituciones Públicas: Adaptación y Ampliación de Instrumentos*. Chile: Fedra.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Crespo, T., López, J., & Carreño, F. (2003). *Administración de Empresas*. España: Mad, S.L.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Investigación Comercial*. España: Esic.
- Escalante, S., & Gonzáles, C. (2009). *La Motivación como factor significativo en el Desempeño Laboral de los empleados del área comercial y ventas de las Fundaciones que otorgan Microcrédito en la Ciudad de Cartagena*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Gómez, M. (2010). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Mamani, L. (2016). *Motivación y Desempeño Laboral en la Institución Financiera MiBanco de la Ciudad de Puno del año 2016*. Perú: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Manzano, H. (2017). *La Comunicación Interna y el Desempeño Laboral del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca - 2016*. Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Oseña, D., & Cori, S. (2017). *Teoría y Práctica de la Investigación Científica*. Perú: Dosedag.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rosales, N. (2015). *Gestión del Potencial Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas agencia principal Apurímac - 2015*. Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Whetten, D., & Kim, K. (2011). *Desarrollo de las Habilidades Directivas*. México: Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 01 : MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo las Habilidades Directivas se relacionan con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cómo las Habilidades Técnicas se relacionan con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017?</p> <p>¿Cómo las Habilidades Humanas se relacionan con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017?</p> <p>¿Cómo las Habilidades Conceptuales se relacionan con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Establecer la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.</p> <p>Identificar la relación entre las Habilidades Humanas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.</p> <p>Analizar la relación entre las Habilidades Conceptuales y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Las Habilidades Directivas se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.</p> <p>Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.</p> <p>La Habilidad Conceptual se relaciona significativamente con el Desarrollo Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.</p>	<p>VARIABLE 1 Habilidades Directivas</p> <p>DIMENSIONES: Habilidades Técnicas Habilidades Humanas Habilidades Conceptuales</p> <p>VARIABLE 2 Desempeño Laboral</p> <p>DIMENSIONES: Eficacia Eficiencia Trabajo en Equipo</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Tipo: Básica Nivel: Correlacional Diseño de investigación: no experimental-corte transversal</p> <p style="font-size: small;">Donde: M = Muestra O₁ = Variable 1 O₂ = Variable 2 r = relación entre las dos variables</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA Población: 28 directivos de la zona centro, CMAC -Huancayo S.A.</p> <p>MUESTRA: No Probabilístico, conformado por los 28 directivos de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A.</p> <p>TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS Técnicas Instrumentos -Encuestas -cuestionario - Observación</p> <p>TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS Programas: Estadígrafos de dispersión Microsoft Excel, SPSS v.24</p>

ANEXO 02

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N°	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICION
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades Técnicas	Conocimiento	1	Tiene claro las funciones y responsabilidades a desarrollar en la institución.	Cuestionario de encuesta	INTERVALOS Escala valorativa: 1. Nunca (00-09) 2. Casi nunca. (10-11) 3. A veces. (12-14) 4. Casi siempre. (15-17) 5. Siempre. (18-20)
		Desarrollo Profesional	2	Considera que desarrolla sus habilidades en el cargo que ocupa.		
			3	Caja Huancayo lanza distintas convocatorias internas para hacer línea de carrera.		
			4	Caja Huancayo brinda capacitación laboral acorde a su cargo.		
	Habilidades Humanas	Muestra confianza con el personal	5	Percibe una confianza mutua entre sus compañeros de trabajo.		
			6	Siente el nivel de confianza de parte de los colaboradores.		
		Promueve una comunicación	7	La comunicación entre los niveles de trabajo es adecuada.		
			8	Demuestra capacidad para comunicarse de forma clara y precisa con los colaboradores		
		Sabe escuchar de manera asertiva.	9	Escucha asertivamente las inquietudes de los colaboradores.		
		Motivación al personal	10	Recibe bonos por el cumplimiento de las metas a nivel personal e Institucional.		
			11	Es reconocido por el trabajo que desempeña.		
			12	Aumenta su rendimiento las actividades extra laborales que puede brindar la Caja Huancayo.		
	Toma de decisión	13	Existe autonomía para la toma de decisiones ante un problema.			
	Habilidades Conceptuales	Formulación de estrategias	14	Asume las responsabilidades que le establecen los jefes inmediatos.		
			15	Supervisa las actividades que realizan los colaboradores según su puesto de trabajo		
			16	Conoce el POI y PEI para el logro de metas.		

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N. º	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICION	
DESEMPEÑO LABORAL	Trabajo en equipo	Coordinación de actividades	17	Los colaboradores crean un ambiente agradable cuando trabajan en equipo	Cuestionario de encuesta	INTERVALOS Escala valorativa: 1. Nunca (00-09) 2. Casi nunca. (10-11) 3. A veces. (12-14) 4. Casi siempre. (15-17) 5. Siempre. (18-20)	
			18	Se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores			
			19	Las opiniones y sugerencias de los colaboradores son aceptadas por sus compañeros de trabajo para el logro de metas.			
			20	El tipo de recompensa que reciben los colaboradores por su desempeño laboral es aceptable.			
			21	Se realizan actividades sociales y culturales para mejorar las relaciones sociales del equipo			
			22	Se buscan capacitación de interés colectivo o de equipo de trabajo			
	Eficiencia	Acceso a información requerida	23	Caja Huancayo brinda acceso de información necesaria a los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones			
			Uso de recursos	24			Caja Huancayo brinda los recursos necesarios a los colaboradores para hacer el trabajo de manera correcta
				Percepción de nivel de calidad de trabajo			25
			26				El manejo de la cartera de clientes garantiza el cumplimiento de las metas establecidas.
	Eficacia	Objetivos logrados	27	Los colaboradores brindan una buena calidad de servicio			
			28	Existe preocupación por los colaboradores para hacer un trabajo de calidad para los clientes.			
			29	Los colaboradores se involucran con objetivos de la institución.			
			30	Los colaboradores planifican sus tareas para tener éxito en el trabajo			
			31	Los colaboradores cumplen con su horario de trabajo.			

ANEXO 03

CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL

Estimado Directivo:

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información respecto a Habilidades Directivas y Desempeño Laboral en la zona centro de la CMAC – HUANCAYO S.A, la confidencialidad de sus respuestas será respetada, lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada a tu opinión, seleccionando el número del (1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según tu convicción. Marca con un aspa el número, no existe respuesta buena ni mala, asegúrate de responder a todos los ítems.

Sexo: Edad..... Fecha...../...../.....

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 5 donde

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

VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	INDICADORES	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total	PUNTAJE FINAL
		5	4	3	2	1		
HABILIDADES TECNICAS								
1	Tiene claro las funciones y responsabilidades a desarrollar en la institución							
2	Considera que desarrolla sus habilidades en el cargo que ocupa.							
3	Caja Huancayo lanza distintas convocatorias internas para hacer línea de carrera.							
4	Caja Huancayo brinda capacitación laboral acorde a su cargo.							
HABILIDADES HUMANAS								
5	Percibe una confianza mutua entre sus compañeros de trabajo.							
6	Siente el nivel de confianza de parte de los colaboradores.							
7	La comunicación entre los niveles de trabajo es adecuada.							
8	Demuestra capacidad para comunicarse de forma clara y precisa con los colaboradores							
9	Escucha asertivamente las inquietudes de los colaboradores.							
10	Recibe bonos por el cumplimiento de las metas a nivel personal e Institucional.							
11	Es reconocido por el trabajo que desempeña.							
12	Aumenta su rendimiento las actividades extra laborales que puede brindar la Caja Huancayo.							
13	Existe autonomía para la toma de decisiones ante un problema.							
HABILIDADES CONCEPTUALES								
14	Asume las responsabilidades que le establecen los jefes inmediatos.							
15	Supervisa las actividades que realizan los colaboradores según su puesto de trabajo							
16	Conoce el POI y PEI para el logro de metas.							

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

N°	INDICADORES	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total	PUNTAJE FINAL
		5	4	3	2	1		
TRABAJO EN EQUIPO								
17	Los colaboradores crean un ambiente agradable cuando trabajan en equipo							
18	Se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores							
19	Las opiniones y sugerencias de los colaboradores son aceptadas por sus compañeros de trabajo para el logro de metas.							
20	El tipo de recompensa que reciben los colaboradores por su desempeño laboral es aceptable.							
21	Se realizan actividades sociales y culturales para mejorar las relaciones sociales del equipo							
22	Se buscan capacitación de interés colectivo o de equipo de trabajo							
EFICIENCIA								
23	Caja Huancayo brinda acceso de información necesaria a los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones							
24	Caja Huancayo brinda los recursos necesarios a los colaboradores para hacer el trabajo de manera correcta.							
25	Caja Huancayo implementa con tecnología, las áreas de trabajo de forma constante.							
26	El manejo de la cartera de clientes garantiza el cumplimiento de las metas establecidas.							
EFICACIA								
27	Los colaboradores brindan una buena calidad de servicio							
28	Existe preocupación por los colaboradores para hacer un trabajo de calidad para los clientes.							
29	Los colaboradores se involucran con objetivos de la institución.							
30	Los colaboradores planifican sus tareas para tener éxito en el trabajo.							
31	Los colaboradores cumplen con su horario de trabajo.							

Gracias por su colaboración

ANEXO 04

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para verificar la idoneidad del instrumento se realizó la prueba de confiabilidad, utilizando la técnica del Alfa de Cronbach; para ello se utilizó el software estadístico SPSSv.24 obteniendo la siguiente tabla:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,886	,881	31

Como se observa el valor del alfa de Cronbach fue 0.886 lo cual indica que el instrumento tiene una alta fiabilidad, lo cual garantiza que el instrumento es el adecuado. Sin embargo, se ha solicitado al SPSS la tabla elemento suprimido como se puede observar se podría incrementar si eliminamos la pregunta 2, el cual menciona: Considera que desarrolla sus habilidades en el cargo que ocupa; Sin embargo, como la confiabilidad es alta no es necesario eliminar la pregunta 2.

ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Tiene claro las funciones y responsabilidades a desarrollar en la institución	115,32	111,411	,475	.	,874
Considera que desarrolla sus habilidades en el cargo que ocupa.	115,57	117,810	,008	.	,888
Caja Huancayo lanza distintas convocatorias internas para hacer línea de carrera.	117,75	118,861	,011	.	,883
Caja Huancayo brinda capacitación laboral acorde a su cargo.	115,57	115,958	,261	.	,878
Percibe una confianza mutua entre sus compañeros de trabajo.	115,82	109,041	,615	.	,871
Siente el nivel de confianza de parte de los colaboradores.	116,07	109,921	,597	.	,872
La comunicación entre los niveles de trabajo es adecuada.	116,18	101,634	,748	.	,865

Demuestra capacidad para comunicarse de forma clara y precisa con los colaboradores	115,79	111,878	,452	.	,875
Escucha asertivamente las inquietudes de los colaboradores.	116,11	119,507	-,060	.	,884
Recibe bonos por el cumplimiento de las metas a nivel personal e Institucional.	116,82	112,374	,393	.	,876
Es reconocido por el trabajo que desempeña.	116,39	103,803	,680	.	,868
Aumenta su rendimiento las actividades extra laborales que puede brindar la Caja Huancayo.	116,89	115,507	,253	.	,878
Existe autonomía para la toma de decisiones ante un problema.	116,64	113,423	,392	.	,876
Assume las responsabilidades que le establecen los jefes inmediatos.	115,36	114,757	,401	.	,876
Supervisa las actividades que realizan los colaboradores según su puesto de trabajo	115,82	117,041	,120	.	,881
Conoce el POI y PEI para el logro de metas.	115,93	100,884	,768	.	,864
Los colaboradores crean un ambiente agradable cuando trabajan en equipo	115,86	108,868	,642	.	,870
Se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores	116,43	104,254	,786	.	,866
Las opiniones y sugerencias de los colaboradores son aceptadas por sus compañeros de trabajo para el logro de metas.	116,61	109,358	,461	.	,874
El tipo de recompensa que reciben los colaboradores por su desempeño laboral es aceptable.	116,93	110,439	,485	.	,874
Se realizan actividades sociales y culturales para mejorar las relaciones sociales del equipo	117,43	105,884	,624	.	,870
Se buscan capacitación de interés colectivo o de equipo de trabajo	116,75	111,750	,418	.	,875
Caja Huancayo brinda acceso de información necesaria a los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones	116,50	109,741	,325	.	,880
Caja Huancayo brinda los recursos necesarios a los colaboradores para hacer el trabajo de manera correcta.	116,75	111,454	,437	.	,875
Caja Huancayo implementa con tecnología, las áreas de trabajo de forma constante.	116,54	115,888	,267	.	,878
El manejo de la cartera de clientes garantiza el cumplimiento de las metas establecidas.	115,43	112,550	,595	.	,873
Los colaboradores brindan una buena calidad de servicio	115,54	116,480	,212	.	,879
Existe preocupación por los colaboradores para hacer un trabajo de calidad para los clientes.	115,50	113,889	,454	.	,875
Los colaboradores se involucran con objetivos de la institución.	115,43	113,884	,466	.	,875

Los colaboradores planifican sus tareas para tener éxito en el trabajo.	115,96	110,702	,483	.	,874
Los colaboradores cumplen con su horario de trabajo.	115,39	121,951	-,289	.	,886

ANEXO 05
CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el reglamento de grado y títulos de la facultad de ciencias administrativas y contables de la universidad peruano los andes.

La información, los registros, datos que se tomarán para concluir en el trabajo de investigación serán fidedignos. Po cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc. Se está considerando fundamentalmente desde la presentación del proyecto, hasta la sustentación de la tesis.

Por consiguiente, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.

Bach. Leyva Galván, Kateryn Liliana

Bach. Sacha Pérez, Reyna



“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Huancayo, 09 de setiembre del 2017

DR: ABDÍAS CHÁVEZ EPIQUEN

Presente. -

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la facultad de ciencias administrativas y contable de la universidad peruano los andes: luego para manifestarle que estamos desarrollando la tesis intitulada: **“HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA ZONA CENTRO DE LA CMAC – HUANCAYO S.A. - 2017”**; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en emitir su **JUICIO DE EXPERTO**, para la validación de los instrumentos **“CUESTIONARIO DE ENCUESTA”**, de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

Bach. Leyva Galván Kateryn
DNI N° 47524524

Bach. Sacha Pérez, Reyna
DNI N° 41682091

Adjunto:

1. Matriz de consistencia.
2. Operacionalización de variables.
3. Instrumentos de investigación.
4. Ficha de juicio de experto.



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Habilidades Directivas y Desempeño Laboral

OBJETIVO: Conocer el nivel de relación que tienen las variables Habilidades Directivas y desempeño laboral en la zona centro de la CMAC – HUANCAYO S.A

DIRIGIDO A: Personal directivo de la zona centro de la CMAC – HUANCAYO S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: Chávez Epiquen, Abdías

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor en Administración

VALORACIÓN:

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------


FIRMA DEL EVALUADOR



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Huancayo, 09 de setiembre del 2017

DR: FREDY LOPEZ QUILCA

Presente. -

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la facultad de ciencias administrativas y contable de la universidad peruano los andes: luego para manifestarle que estamos desarrollando la tesis intitulada: **"HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA ZONA CENTRO DE LA CMAC – HUANCAYO S.A. - 2017"**; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en emitir su **JUICIO DE EXPERTO**, para la validación de los instrumentos **"CUESTIONARIO DE ENCUESTA"**, de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

Bach. Leyva Galván Kateryn
DNI N° 47524524

Bach. Sácha Pérez, Reyna
DNI N°41682091

- Adjunto:
1. Matriz de consistencia.
 2. Operacionalización de variables.
 3. Instrumentos de investigación.
 4. Ficha de juicio de experto.

Recibido
14-09-2017



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Habilidades Directivas y Desempeño Laboral

OBJETIVO: Conocer el nivel de relación que tienen las variables Habilidades Directivas y desempeño laboral en la zona centro de la CMAC – HUANCAYO S.A

DIRIGIDO A: Personal directivo de la zona centro de la CMAC – HUANCAYO S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: López Quilca, Fredy

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor en Administración

VALORACIÓN:

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	------------------	---------	------

FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Habilidades Directivas y Desempeño Laboral

OBJETIVO: Conocer el nivel de relación que tienen las variables Habilidades Directivas y desempeño laboral en la zona centro de la CMAC – HUANCAYO S.A

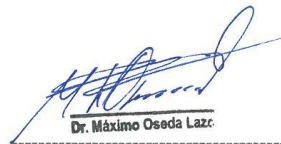
DIRIGIDO A: Personal directivo de la zona centro de la CMAC – HUANCAYO S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: Oseda Lazo, Máximo Edgar

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor en Administración

VALORACIÓN:

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------



Dr. Máximo Oseda Lazo

FIRMA DEL EVALUADOR