

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la FCAC, UPLA -2020

Para Optar : Título Profesional de Licenciada en Administración

Autores : Bach. Martínez Gaspar Milagros Cecilia
: Bach. Marín Romero Katty Maricruz

Asesor : Dr. Sanchez Soto, Juan Manuel

Línea de Investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y
Culminación : 20.01.2021 – 19.01.2022

Huancayo – Perú
2021

CONFORMACIÓN DE LOS JURADOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de la
FCAC, UPLA -2020

PRESENTADO POR:

Milagros Martínez Gaspar

Katty Maricruz Marín Romero

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

APROBADA POR EL JURADO:

PRESIDENTE :
MG. VISURRAGA CAMARGO LUIS ANTONIO

PRIMER MIEMBRO :
LIC. GUEVARA SINCHEZ IVO GENARO

SEGUNDO MIEMBRO :
MG. SANTANA CAMARGO WALTER RUBEN

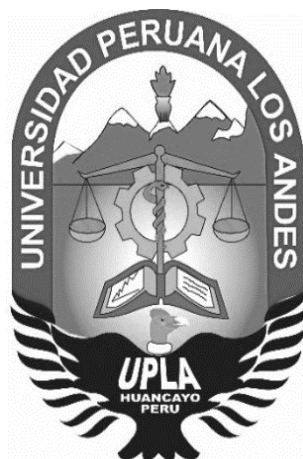
TERCER MIEMBRO :
MTRO. GUTIERREZ MEZA FREDI PAUL

Huancayo, 18 de marzo del 2021

Universidad Peruana Los Andes

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

Habilidades directivas y desempeño laboral del personal
administrativo de la FCAC, UPLA -2020

Para optar : Por el título profesional de Licenciado en
Administración

Autor : Bach. Milagros Martínez Gaspar
Bach. Katty Maricruz Marín Romero

Asesor : Dr. Manuel Sánchez Soto

Fecha de inicio
y culminación : 20 .01.21 – 19.01.22

Huancayo - Perú

2021

ASESOR:

Dr. Manuel Sánchez Soto

DEDICATORIA

A mi familia que con su apoyo me impulsan a lograr mis sueños

Milagros y Katty

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirnos para llegar hasta la culminación de nuestros proyectos enmarcados.

A nuestra familia por enseñarnos a luchar por lo que queremos y por enseñarnos que, con esfuerzo, podemos llegar lejos y por el apoyo incondicional que nos han brindado durante nuestra vida.

CONTENIDO

CONFORMACIÓN DE LOS JURADOS	ii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CONTENIDO	vii
CONTENIDO DE TABLAS	x
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL PROBLEMA	5
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.4.1. Justificación social	10
1.4.2. Justificación teórica	10
1.4.3. Justificación metodológica.....	11
1.5. OBJETIVOS.....	11
1.5.1. Objetivo general.....	11
1.5.2. Objetivos específicos	11
CAPITULO II	13
MARCO TEÓRICO	13

2.1.	ANTECEDENTES	13
2.2.	BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS	23
CAPITULO III.....		46
HIPÓTESIS		46
3.1.	Hipótesis general	46
3.2.	Hipótesis específicas.....	46
3.3.	Variables.....	47
CAPITULO IV		54
METODOLOGÍA.....		54
4.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	54
4.2.	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
4.3.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	55
4.4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
4.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
4.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
4.7.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	59
4.8.	ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN	59
CAPITULO V.....		60
RESULTADOS		60
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		82
CONCLUSIONES		86
RECOMENDACIONES.....		89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		91
Bibliografía		91

MATRIZ DE CONSISTENCIA	96
ANEXOS	96
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	97
MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DEL INSTRUMENTO.....	99
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	103
CONFIABILIDAD VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	107
DATA Y PROCESAMIENTO DE DATOS	109
FOTOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	111

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalizacion de las Variables.....	48
Tabla 2 Operacionalizacion del Instrumento	50
Tabla 3 Habilidades directivas del personal administrativo de la FCAC.UPLA.....	60
Tabla 4 Habilidades personales del personal administrativo de la FCAC.UPLA	61
Tabla 5 Habilidades interpersonales del personal administrativo de la FCAC.UPLA ...	62
Tabla 6 Habilidades grupales del personal administrativo de la FCAC.UPLA.....	63
Tabla 7 Habilidades específicas de comunicación del personal administrativo de la FCAC.UPLA.....	64
Tabla 8 Desempeño laboral del personal administrativo de la FCAC.UPLA	66
Tabla 9 Orientación de resultados del personal administrativo de la FCAC.UPLA	67
Tabla 10 Calidad de resultados del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020..	68
Tabla 11 Trabajo en equipo del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020.....	69
Tabla 12 Organización del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020	70

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1 Trinomio para lograr un Directivo Exitoso	26
Figura 2 Desarrollo de Habilidades Directivas Personales I	28
Figura 3 Desarrollo de Habilidades Directivas Personales II	29
Figura 4 Desarrollo de Habilidades Interpersonales I.....	31
Figura 5 Desarrollo de Habilidades Directivas Interpersonales II.....	32
Figura 6 Desarrollo de Habilidades Directivas III.....	33
Figura 7 Habilidades directivas del personal administrativo de la FCAC.UPLA	61
Figura 8 Habilidades personales del personal administrativo de la FCAC.UPLA.....	62
Figura 9 Habilidades interpersonales del personal administrativo de la FCAC.UPLA..	63
Figura 10 Habilidades grupales del personal administrativo de la FCAC.UPLA	64
Figura 11 Habilidades específicas de comunicación del personal administrativo de la FACC.UPLA.....	65
Figura 12 Desempeño laboral del personal administrativo de la FCAC.UPLA.2020	66
Figura 13 Orientación de resultados del personal administrativo de la FCAC.UPLA- 2020	67
Figura 14 Calidad de resultados del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020	68
Figura 15 Trabajo en equipo del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020	69
Figura 16 Organización del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020	70

RESUMEN

La siguiente investigación que presenta las autoras es referente a las Habilidades y Directivas y como este se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la FCAC, UPLA -2020, tiene como propósito establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA -2020 ,el estudio está enmarcado en el tipo de investigación correlacional, la investigación se empleó como base estructural el cual es el método científico, que orienta como efectuar una investigación del tipo: INDUCTIVO – DEDUCTIVO, además de ser: ANALÍTICO – SINTÉTICO, por las formas de analizar los hechos o fenómenos y relacionarlos con las bases teóricas del marco conceptual, asumiendo categorías cognitivas de síntesis”. La población estuvo constituida por 24 colaboradores. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual constaba de 25 preguntas.

El trabajo de investigación pretende demostrar si existe relación entre el las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA -2020.

La conclusión obtenida sobre la base de los resultados se ha establecido que, sabiendo que el coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.499$ con una significación unilateral de $p= 0.013$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral; por lo tanto, existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA -2020.

Palabras claves: Habilidades directivas, Desempeño laboral

ABSTRACT

The following research presented by the authors refers to Skills and Directives and how this is related to the work performance of the administrative staff of the FCAC, UPLA - 2020, its purpose is to establish the relationship that exists between management skills and work performance of the administrative staff of the FCACUPLA -2020, the study is framed in the type of correlational research, the research was used as a structural basis which is the scientific method, which guides how to carry out an investigation of the type: INDUCTIVE - DEDUCTIVE, in addition to be: ANALYTICAL - SYNTHETIC, by the ways of analyzing the facts or phenomena and relating them to the theoretical bases of the conceptual framework, assuming cognitive synthesis categories ". The population consisted of 24 collaborators. Data collection was carried out by applying the survey technique and the instrument used was the questionnaire, which consisted of 25 questions.

The research work aims to demonstrate if there is a significant relationship between the managerial skills and the job performance of the administrative staff of the F.C.A.C.UPLA -2020.

The conclusion obtained on the basis of the results has been established that, knowing that the Spearman rho coefficient found is $r_s = 0.499$ with a unilateral significance of $p = 0.013$, therefore the coefficient found is significant, and according to the interpretation index there is moderate positive correlation between the variables managerial skills and job performance; Therefore, there is a significant relationship between management skills and job performance of the administrative staff of the F.C.A.C.UPLA -2020.

Keywords: Management skills, Job performance

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios significativos, causados por condiciones que se dan dentro de la organización y fuera de estas, como competencia más severa, sofisticación tecnológica, cambios económicos y globalización de la economía, entre otros. En este sentido, para mejorar los resultados, las instituciones deben tener un método que les permita seguir, educar o capacitar a una persona o un grupo de ellos, con el objetivo de lograr objetivos o desarrollar habilidades específicas; desempeñar con éxito el papel de cada miembro de la institución .

El presente estudio comienza como una preocupación teórica para el desarrollo de una tesis y se centra en la gestión óptima de la organización, con el fin de alentar a cada uno de los miembros de la institución en obtener un alto desempeño en sus labores y como consecuencia, exista un buen desarrollo del talento humano. Así mismo, la preocupación va más allá, al pensar ahora en las habilidades directivas como liderazgo, motivación, y otros; que conllevará a que el resto del personal se identifique con sus autoridades o directivos y que esto sume para alcanzar los objetivos propuestos. Es decir, aquel grupo humano tendrá la responsabilidad de asumir junto a la dirección, la toma de decisiones más adecuada en el momento adecuado, en beneficio de la organización .

El problema de investigación está relacionado con conocer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. de la UPLA , y el objetivo de la investigación fue establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. de la UPLA , se utilizó la metodología de investigación para lo cual consideraremos el nivel de Investigación: Correlacional, Diseño de Investigación: No Experimental: Corte Transversal. El propósito del estudio fue, establecer la relación que

existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. de la UPLA .

La presente investigación consta de cinco capítulos, siendo los siguientes: **Capítulo I** Planteamiento del estudio en donde trata de la realidad de la problemática, trabajos previos teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio y objetivos. En el **Capítulo II**, se desarrolla el marco teórico de la investigación, en el **Capítulo III** se considera la hipótesis de la investigación para el **Capítulo IV** se considera la Metodología de la Investigación, finalmente en el **Capítulo V** se considera el trabajo de campo y el proceso de contraste de la hipótesis, considerando también las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos .

Las autoras

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL PROBLEMA

La globalización ha permitido concebir el prestigio del ser humano en los procesos gerenciales, puntualizando las características personales y destrezas que demanda para ser eficientes en su desempeño lo cual involucra, además, tener en cuenta las habilidades que poseen, así como la adquisición de otras nuevas .

En el caso de Latinoamérica, a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI las organizaciones han sufrido algunas variantes externas e internas que exigen transformaciones significativas, aunado con los avances económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos de los países, se han creado nuevos retos para las organizaciones, en la necesidad de corresponder con éxito a las exigencias de una sociedad versátil .

Estos avances han obligado a las organizaciones a realizar importantes esfuerzos en el mejoramiento y la optimización de la calidad de servicio, modelando nuevos conceptos y esquemas teóricos, validos, basados en la

reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy específicamente de los recursos humanos .

El mejoramiento de la calidad de servicio es imposible sin excelencia individual y organizacional, y más los cargos de los directivos que requieren no solo competitividad técnica, sino una forzada demanda de habilidades directivas: manejo de comunicación eficaz y la aplicación de estrategias efectivas; ventajosos recursos que pueden ser aprovechados en estos momentos de transformación organizacional y más oportuno aun indagar y asimilar paradigmas que propicien un mayor sentido a la vida organizacional .

Como menciona Robbins & Judge (2009), “se refiere al manejo laboral como un grupo de capacidades físicas y psicológicas que se requieren para realizarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las capacidades y aptitudes del individuo corresponden idóneamente a su puesto; no obstante, enfocarse únicamente en el puesto y no en las capacidades es llevarlos al fracaso, debido a que el manejo debería ir enfocado en la averiguación de la satisfacción laboral de ellos mismos”.

Esto ha propiciado la investigación de nuevos recursos, entre ellos, que los directivos posean diferentes capacidades para brindar una extensa perspectiva ante la relación que cumple cada área que integra una organización . Las capacidades son fortalezas, que orientan a hacer un conveniente trabajo, que influyen en los otros, que contribuyen a robustecer la cooperación para llegar a una meta, contribuyendo de manera directa a la generación de tácticas que buscan contestar de manera asertiva a las necesidades de la compañía, acompañada de una dirección positiva, para alcanzar el buen manejo laboral, reflejada en la productividad y obtención de resultados planteados .

Las habilidades directivas, como la de comunicación, administración de tiempo, administración de personas y de elecciones, necesitan ser comprendidas, debido a que, de esta forma, se conocerá el verdadero objetivo de todas estas, además de ser elaboradas y aplicadas, con el fin de ponerlas en práctica y familiarizarse con todas ellas, obteniendo una vasta perspectiva de cómo funciona en cada área que se aplica, conociendo sus resultados y sus probables modificaciones. Los resultados se reflejan, con los propósitos del manejo laboral, que es orientar a la optimización y al fortalecimiento de todo el sistema organizacional, con el objetivo de obtener un elevado rendimiento en su capital financiero, la productividad del ingenio humano, el posicionamiento de la marca, la fidelización de los consumidores, entre otros .

Es así que resulta importante para las organizaciones evaluar el desempeño de sus colaboradores y empleados conociendo adecuadamente su percepción y los resultados que genera, tanto en el sector privado como en el sector público . De acuerdo a (Palma, S. 1999), la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas .

Es importante especificar que las habilidades directivas y el desempeño laboral ocurren simultáneamente en una organización (pública o privada); por lo tanto, es importante encontrar el grado de relación entre las dos variables, ya que es de relevancia teórica. Para efectos del estudio, se ha considerado desarrollarlo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la UPLA sede

Huancayo, específicamente orientado al personal administrativo que orienta sus acciones hacia la mejora permanente del desarrollo físico, mental y social de la población en el ámbito que le corresponde. La mejora del servicio y el trabajo eficiente requiere del servicio de profesionales de calidad. Por tanto, resulta adecuado el estudio correlacional entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables UPLA sede Huancayo .

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, situada en Av. Los Mártires del periodismo cuadra 20 (Ex Calmell del Solar) Chorrillos Huancayo-Perú .

1.2.2. Delimitación temporal

La presente investigación se desarrolló dentro de los meses de Abril al 30 de Setiembre 2020 .

1.2.3. Delimitación conceptual o temática

Esta investigación se llevó a cabo en un extenso campo teórico gracias a las diversas magnitudes establecidas en funcionalidad de todas las variables; en principio, explica los términos y estructuras teóricas establecidos, tanto en lo cual se instituye sobre la base de las variables .

Según Whetten & Cameron (2005) “Las habilidades directivas, consisten en equipos identificables de acciones que las personas llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las capacidades tienen la

posibilidad de ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad”.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020?

1.3.2. Problemas específicos

- 1) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA - 2020?
- 2) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA - 2020?
- 3) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA - 2020?
- 4) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA -2020?

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación social

La presente investigación permitirá que los directivos y colaboradores que desempeñan sus labores en el ámbito organizacional, obtengan la información necesaria acerca de la relación existente entre las Habilidades Directivas y el desempeño laboral del personal administrativo FCAC de la UPLA Huancayo .

1.4.2. Justificación teórica

Para la justificación teórica consideramos lo planteado por: Bernal (2010), La investigación es meditación o debate académico, tiene una justificación teórica, porque su objetivo podría ser el estudio epistemológico del entendimiento que existe sobre un asunto, afrontar una teoría, plantear nuevos paradigmas o solucionar un modelo .

Esta investigación busco establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA Huancayo .

Sin embargo, considero que la investigación es un antecedente para futuras indagaciones, extendiendo el entendimiento en un marco de globalización, permitiendo el desarrollo y la ejecución de indagaciones extras para la optimización continua de todos los procesos en la organización .

1.4.3. Justificación metodológica

“En la investigación científica, la justificación metodológica del análisis se genera cuando el proyecto planteado propone un nuevo procedimiento o una totalmente nueva estrategia para producir entendimiento válido y confiable” (Bernal C. , 2010)

Para la investigación, utilizamos procedimientos de investigación, técnicas de colección de datos, herramientas de medición, escalas para medir resultados, tabulación de datos y, paralelamente, estudio estadístico para un mejor procesamiento de los datos conseguidos, reflejando la confiabilidad y transparencia de resultados encontrados. En la investigación, proponemos aplicar un diseño no experimental, transversal y explicativo, dado los aspectos propuestos en el enfoque del problema y en su construcción .

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

1.5.2. Objetivos específicos

- 1) Establecer la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.
- 2) Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

- 3) Establecer la relación que existe entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA - 2020.
- 4) Establecer la relación que existe entre las habilidades específicas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA - 2020

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

A. Antecedentes internacionales:

Según Pereda Pérez, (2016) en su tesis: “Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba”; para optar el grado de doctor en la Facultad de Derecho, y Ciencias Económicas y Empresariales, Argentina, desarrollo una investigación que tuvo como propósito identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba .

Se trató de decidir el valor estratégico que el desarrollo de habilidades y directivas tiene en cada una de las empresas; y en especial en la zona público, se visualiza de manera idónea, la necesidad de una más grande valoración e importancia en lo cual respecta al funcionamiento del ingenio humano; y paralelamente dichos, orientados al cumplimiento de las metas de cada organización. Además, se concluyó en el análisis que, el desarrollo y la formación en habilidades y directivas incrementa la productividad de las empresas y esto se reafirma como componente fundamental de la verdad en el

área privado, sin embargo, que todavía no se ha trasladado suficientemente al sector público .

Cuando los estudios de autores como Goleman,(2012) confirman el valor de recursos como la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo, se instituye que en la zona pública no debería permanecer al margen de apostar decididamente por un factor clave, de alcanzar una verdadera virtud competitiva, que puede proporcionarle un enorme potencial de optimización en varios puntos: motivación, implicación, compromiso, mejora de recursos, efectividad y eficiencia, etcétera., todos ellos clave en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos .

Para Barreto Pardo (2015) realizada en la Universidad de cuyo título de investigación fue “Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Iinternacional S,A, E.S.P.”, su problema formulado fue Ecocapital Internacional S.A. E.S.P. no cuenta con un perfil cultural de la organización que le permita identificar la influencia del comportamiento de sus colaboradores en el desempeño e innovación de la empresa.

El objetivo general fue estudiar la cultura de la organización Ecocapital Internacional S.A. E.S.P. identificando la tipología de los patrones de comportamiento de sus colaboradores, su metodología que utilizo fue de carácter descriptivo, y a la conclusión a la que arribo fue que la organización cuenta con un perfil cultural caracterizado por :Misión (3,47).Identifica la capacidad de definir una dirección significativa para la organización. Adaptación: (3.44). Evalúa y comprende el mercado en el que opera la organización. Involucramiento (3,44). Identifica el grado de construcción de capacidad humana, sentido de propiedad y responsabilidad.

Constancia:(3,21). Capacidad de desarrollar valores, sistemas y comportamientos que son la base de una cultura eficaz. El promedio general que se obtuvo del perfil cultural de Ecocapital S.A. E.S.P. (3,39) identifico estabilidad en relación con las características de adaptabilidad, involucramiento y misión; sin embargo, se encontró en la consistencia la característica crítica del perfil cultural de la organización al obtener el menor valor promedio.

Para Villavicencio Carranza (2015), en su investigación: Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México, desarrollo una investigación que tuvo como propósito: detectar los efectos de una mediación ad hoc sobre el clima organizacional y el funcionamiento laboral, pudiendo la misma validez ecológica, congruencias sobre las defunciones conceptuales y operaciones y una técnica que logre conseguir resultados .

En tal sentido, de los resultados logrados se concluye que hay una interacción entre el clima organización y el desempeño laboral de la organización en la cual el clima puede favorecer el aumento del manejo tanto en todo el mundo como organizacional, de esta forma como se necesita que las herramientas de medición cumplan con las propiedades de validez y confiabilidad requeridas .

Para Bautista (2015) en su investigación titulada “Habilidades de dirección del servidor público, en la facultad de estudios superiores Acatlán de la universidad Nacional Autónoma de México” que el desarrollo de su investigación tuvo como objetivo conocer las habilidades para la dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El objetivo fue presentar estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa. El diseño fue un estudio transversal descriptivo y correlacional. La población y la muestra no probabilística, se conformó por servidores públicos que laboran en la institución .

La técnica para la recolección fue la entrevista y la encuesta,utilizando un instrumento que se estructuró en tres cuestionarios. La confiabilidad de los instrumentos se obtuvo a través de juicios de expertos y con la prueba Alfa de Cronbach en su vinculación con el referente teórico .

El análisis e interpretación se realizó de forma cuantitativa y cualitativa, obteniendo la correlación entre las variables, dimensiones, indicadores de dirección y liderazgo; lo que determinó la influencia de las habilidades de dirección en el estilo de liderazgo, así como, enfatizó el conocimiento de las habilidades para la dirección que los servidores públicos aplican en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México. Con ello, se propone un programa de fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas .

Para Jiménez (2016) En su tesis doctoral titulado, gestión de recursos humanos, aprendizaje organizativo e innovación: una aproximación empírica, de nacionalidad Argentina concluye , la gestión de los recursos humanos es un elemento fundamental para el desarrollo de la innovación con éxito bien por su influencia directa o indirecta, a través del efecto positivo que produce en el aprendizaje organizativo. ,(http://www.cibernetia.com/tesis_es/ciencias_economicas/organizacion_y_gestion_de_empresas/gestion_de_recursos_humanos/1).

En la actualidad existe mucha competencia entre las organizaciones y lo que buscan mayormente es innovar y la clave que les llevara al éxito es la gestión de recursos humanos, ya que, aunque suene recurrente es un elemento fundamental para que las empresas puedan logran sus objetivos .

Para Palomino Miryam y Peña Rafael (2016); presentaron la tesis de grado para optar al título profesional Administradores de Empresas, “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería veneplast ltda.” Cartagena – Colombia, asimismo tuvo como Objetivo Analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda. Metodología .

El tipo de investigación es descriptiva y correlacional. La población estuvo conformada por trabajadores de la empresa Veneplast Ltda., Distribución y Papelería, que corresponde a 97 personas. Por tanto, la muestra para este estudio será de 49 individuos. En conclusión, se entiende que con el estudio realizado se logró su objetivo principal, correspondiente al análisis de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda., A través de esta investigación se aporta un mayor conocimiento en relación con una búsqueda sistemática; determinando que la mayoría de los empleados jóvenes, solteros de ambos sexos, procedían del medio local, de diferentes estratos con formación técnica y profesional .

B. Antecedentes nacionales

Para Vilma Meza Melgarejo (2015), tesis: “influencia de la motivación y el desempeño en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UNCP 2014-2015”, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública.

El objetivo de esta investigación fue determinar el grado de influencia de la motivación y el desempeño en la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNCP, se efectuó un sondeo en los trabajadores administrativos mediante entrevistas para conocer el o los motivos, problemas existentes en el desempeño de sus labores administrativas, encontrándose manifestaciones de descontento, desmotivación en el cumplimiento de sus funciones laborales y por ende en el aspecto personal, conllevándolos a una insatisfacción.

Motivo por ello se planteó una estrategia metodológica mediante encuestas para la obtención de información por parte del trabajador administrativo, considerándose para ello una muestra de 127 trabajadores de los diferentes grupos ocupacionales de un total de 375 trabajadores de la plana administrativa de la UNCP, para que con dichos resultados se contraste el grado de influencia existente entre estas variables de Motivación, Desempeño y Satisfacción, con las Teorías existentes, a fin de sugerir recomendaciones y que las instancias responsables de manejo de recursos humanos en la UNCP puedan considerarlo.

El grado de influencia de las variables de la motivación y el desempeño en la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la UNCP en el periodo 2014 a 2015, fue desalentadora en la medida que de acuerdo a

resultados de la investigación estos se encuentran desmotivados, insatisfechos, no existen visos de crecimiento personal ni laboral, con remuneraciones que no les satisfacen sus necesidades básicas o fisiológicas menos aun sus necesidades de reconocimiento y autorrealización, porque la Oficina General de Personal en ese periodo no tuvo políticas y/o acciones dentro de su Plan de trabajo.

Para Jose Vasquez Vichez (2018) elaboraron la investigación denominada: Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017 tesis para obtener el grado académico de doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad .

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua,2017. Y parte del supuesto que existe relación entre las variables .

Metodológicamente, Se trata de un estudio no experimental de tipo correlacional, que utiliza un diseño transeccional correlacional. La población estuvo constituida por el personal docente y administrativo del instituto mencionado, que reúne 70 personas. Para efectos de la recolección de datos, se utilizaron la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas, un cuestionario con escalamiento Likert de 15 ítems, y la Escala adaptada de evaluación del desempeño de 360°, un instrumento de 10 ítems. En ambos casos, los instrumentos demostraron una alta confiabilidad, superior a 0,9 medida con el coeficiente alfa-Cronbach .

Como resultados del estudio, no se encontró relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, con lo que se rechaza la hipótesis sostenida. Sin embargo, a nivel de dimensiones de las habilidades directivas, se encontró relación entre la función directiva y el desempeño ($\chi^2=3,838$; $p=0,050$), y entre la gestión de recursos y el desempeño ($\chi^2=6,193$; $p=0,013$) .

C. Antecedentes locales

Para Justina Vivanco Romero (2015) tesis: “Sistema de control administrativo y organizativa del personal bajo los instrumentos normativos en la Universidad Nacional del Centro Del Perú”, para optar el título profesional de Contador Público.

Tuvo como objetivo: Establecer en qué medida se relacionan habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana los Andes Sede Ayacucho en el año 2016 .

Se llevaron a cabo las encuestas dentro la universidad del cual se obtuvieron los datos estadísticos que nos permitieron probar la hipótesis demostrando que existe una relación directa y significativa en razón a $r: 0,881$ entre las variables .

Se concluye que la Universidad Peruana los Andes tiene que potenciar las habilidades directivas del personal para poder conseguir los objetivos que se proponen en su plan estratégico de manera más rápida esto se ratifica cuando encontramos una relación de 0.881 cuando se probó la hipótesis general de la investigación, indicando que es necesario mejorar las

habilidades directivas en sus trabajadores para lograr ser una universidad más competitiva .

Según Cardenas Tapia, (2016), tesis: “*Las habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana Los Andes Ayacucho en el año 2016*”, para optar el grado académico de magister en Administración, Universidad Nacional del Centro del Perú.

El objetivo de la investigación fue: Establecer en qué medida se relacionan las habilidades de gestión y planificación estratégica con la Universidad Peruana los Andes Sede Ayacucho en 2016 . La población utilizada para la investigación fue de 101 trabajadores de la Universidad Peruana Los Andes Sede Ayacucho, donde se consideró como muestra la población total. Luego de la conclusión de la investigación, el resultado es que el valor Rho calculado: 0.766 y el valor P: 0.000, por lo tanto, se concluyó que existe una relación positiva entre las habilidades del grupo y la planificación estratégica en la Universidad Peruana. Sede Los Andes Ayacucho en 2016 .

Para Quispe Edgar, (2015); realizo su trabajo de investigación de tesis: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad de Pacucha, Andahuaylas”. Para optar el grado profesional de licenciado en Administración.

La investigación se desarrolló en la ciudad de Andahuaylas, y su principal objetivo fue verificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño en el trabajo, cuya investigación permitió resaltar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores a partir de tres dimensiones que son: eficacia, eficiencia y productividad del trabajo. En este sentido, el

estudio fue no experimental con un enfoque cuantitativo correlacional, en la herramienta de recolección de datos se utilizó un cuestionario para cada variable, el cuestionario aplicado al clima organizacional estuvo compuesto por 15 preguntas tipo Likert de gran escala (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca), el cuestionario de desempeño laboral constaba de 15 preguntas, con una escala Likert amplia, para un total de 30 ítems. La información se obtuvo a través de una encuesta a 64 trabajadores, hombres y mujeres, del Municipio de Pacucha, quienes prestaron servicios a esta institución en el período de 2015. Según el coeficiente alfa de Cronbach, la validez y confiabilidad de la herramienta fueron 0,864 para el cuestionario de clima organizacional y 0,873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por tanto, las herramientas son fiables y coherentes .

De igual forma, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman para medir la correlación que existe entre estas dos variables, donde se observa que existe una correlación de 0.743, donde ocurre la existencia de una relación directa; positivo moderado; es decir, a medida que la relación aumenta en la misma dirección, aumenta para ambas variables. Asimismo, la significancia es alta porque la evidencia estadística muestra que los resultados son menores a 0.01. Por tanto, no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, debido al valor p .

2.2. BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS

a) Habilidades Directivas:

Según, Garcia & Sánchez, (2006) “Por habilidad entendemos una cierta aptitud (sustentada por material genético) que se forma y se ejercita a través de la experiencia, permitiendo la resolución eficiente de algunos problemas. Las habilidades son similares a las habilidades, pero más generales y aplicables a una amplia gama de problemas.”

Se afirma que la diferencia entre habilidades y habilidades es la adquisición genética, ya que todo ser humano nace con la capacidad de realizar diferentes actividades, alcanzando su desarrollo en el tiempo para la resolución asertiva de problemas. Por otro lado, las habilidades son fortalezas frente a la gestión eficaz de los recursos en situaciones que requieren más intervención .

Según menciona Whetten & Cameron, (2005),” Las habilidades directivas son los componentes básicos en los que se basa una gestión eficaz”. Por tanto, es a través de ellos que se busca el logro de los objetivos y el desempeño productivo de la organización.

Las habilidades directivas, Deben ser utilizados de manera particular por cada miembro de la organización, ya que, al ser herramientas y técnicas, dependen directamente de la visión y diseño que cada uno pueda brindar, siguiendo el objetivo común que tiene la institución .

Características:

Según cita Whetthem y Cameron (2005), las habilidades directivas tienen las siguientes características:

- a) Son conductuales: Las habilidades directivas se componen de grupos identificables de acciones tomadas por individuos que conducen a ciertos resultados. Los demás pueden observar las habilidades, a diferencia de los atributos puramente mentales o fijos de la personalidad . (Whetten & Cameron, 2005)
- b) Son controlables: La ejecución de estos comportamientos está bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizativas como la "contratación selectiva" o las actividades cognitivas como "trascender el miedo", las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos . (Whetten & Cameron, 2005)
- c) Se pueden desarrollar. El rendimiento puede mejorar a diferencia del coeficiente intelectual y algunos atributos de personalidad o temperamento que permanecen relativamente constantes durante toda la vida. . (Whetten & Cameron, 2005)
- d) Están interrelacionadas y sobrepuestas: Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas o repetitivos; son un conjunto integrado de respuestas complejas . (Whetten & Cameron, 2005)
- e) A veces son contradictorias o paradójicas: Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas . (Whetten & Cameron, 2005)

Los beneficios que generará en una organización es muy importante conocer, la utilización de habilidades directivas . Es así, que Vivar (2018) cita los siguientes puntos:

- Lograr eficiencia en la organización del trabajo y gestión del tiempo
- Generar el compromiso y el desarrollo de las personas
- Conseguir equipos de alto rendimiento
- Mejorar la comunicación con las personas
- Afrontar la negociación y los conflictos interpersonales
- Tomar decisiones eficaces para el cumplimiento de los objetivos

Directivos eficaces:

Para Whetthem y Cameron (2005), mencionan que Los gerentes eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para lograr los resultados deseados (...) Por ejemplo, para poder motivar a otros de manera efectiva, habilidades como la comunicación de apoyo, la influencia, Empoderamiento y autoconciencia gestores personales efectivos (...), es decir, desarrollan una constelación de habilidades que se superponen y se apoyan entre sí y que permiten flexibilidad en el manejo de diferentes situaciones.

Duarte citado por Ramírez Rojas, (2018), afirma “que en un entorno competitivo y exigente como el actual, es fundamental que el directivo desarrolle y mejore sus habilidades directivas. Esto le permitirá impulsar su

negocio hacia el éxito y permanecer en constante evolución para enfrentar cambios constantes.”

Ramírez (2018), considera cualidades como: “motivar, orientar, orientar, influir y persuadir el trabajo en equipo, junto con varias características esenciales, definen el perfil de un gerente exitoso, que llama a Trinomio para lograr un gerente exitoso”.

SABER CONOCER	SABER HACER	SABER SER
CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	CUALIDADES
QUE SE NECESITAN	CAPACIDADES	RESULTADOS

Figura 1 Trinomio para lograr un Directivo Exitoso

Fuente: Ramírez (2018)

❖ **Habilidades personales**

- **Autoconocimiento:**

En el Libro Desarrollo de Habilidades Directiva se menciona que “El autoconocimiento fue reconocido como un aspecto determinante de la sabiduría emocional y es más poderoso para pronosticar el triunfo en la vida que el coeficiente intelectual” (Goleman, 1997).

El autoconocimiento, posibilita la identificación de nosotros mismos, lo que influye de manera directa en el funcionamiento de situaciones que nos logren provocar problema y sean de problema para el cumplimiento de metas .

Whetthem, Cameron (2005), también mencionan que “Otra razón fundamental para enfocarse en el autoconocimiento es la de ayudarle a desarrollar la función de diagnosticar las diferencias relevantes entre los individuos con las que usted interactúa”.

Los colaboradores tienen diferencias significativas entre ellos, de esta forma dichos pertenezcan a la misma área de trabajo y tengan el mismo objetivo como organización; cada uno tiene un estilo distinto de aprendizaje, maneras de desarrollar sus funcionalidades, tácticas para llegar a su meta, etcétera. (...) por consiguiente, es fundamental detectar estas diferencias como ventajas, debido a que contribuirá con la organización e integración de funcionalidades, con la toma de elecciones, con la identificación y resolución de conflictos, que permite el desarrollo institucional . (Whetten & Cameron, 2005)

- **Áreas importantes del autoconocimiento:**

Como se cita en el “Libro de Desarrollo de Habilidades”, “Cuatro de las áreas más críticas del autoconocimiento que son la clave para desarrollar una gestión exitosa son: valores individuales, estilo de aprendizaje, orientación en camino a el cambio y orientación interpersonal”. (Whetten & Cameron, 2005)

- **Valores personales:**

Para Rexach (1973), citado por Whetten y Cameron (2005) menciona “que el número total de valores que los individuos poseen es subjetivamente diminuto y que todas las personas tienen los mismos valores, empero en diversos grados”.

Esto se relaciona a que cada individuo le da un reconocimiento distinto a cada valor, dependiendo de sus creencias, conductas, aprendizaje, etcétera. Para ciertos el respeto podría ser el valor importante en su historia y situar en último sitio a la solidaridad o a la inversa, lo que se ve plasmado en el cumplimiento de sus ocupaciones laborales .

- **Estilos de aprendizaje:**

Como menciona Whetten y Cameron (2015),” Para tener triunfo, toda la gente debe estar aprendiendo una y otra vez. Queda claro que el entendimiento es lo de mayor relevancia para sostener una virtud competitiva aprendizaje llevaban a procesos de toma de elecciones de manera significativa diferentes en los directivos.”

- **Orientación hacia el cambio:**

Según da a conocer Whetten y Cameron (2005), “El objetivo de directivos y estudiantes al inicio del siglo XXI es prepararse para un mundo que no puede ser pronosticado según las experiencias del pasado”.

- **Orientación interpersonal:**

Whetten y Cameron (2005), mencionan que “las capacidades órdenes incluyen virtualmente contacto constante con los individuos, y los directivos cuyas personalidades no los predisponen en camino a una monumental proporción de actividad interpersonal, es factible que se sientan frustrados e insatisfechos”.

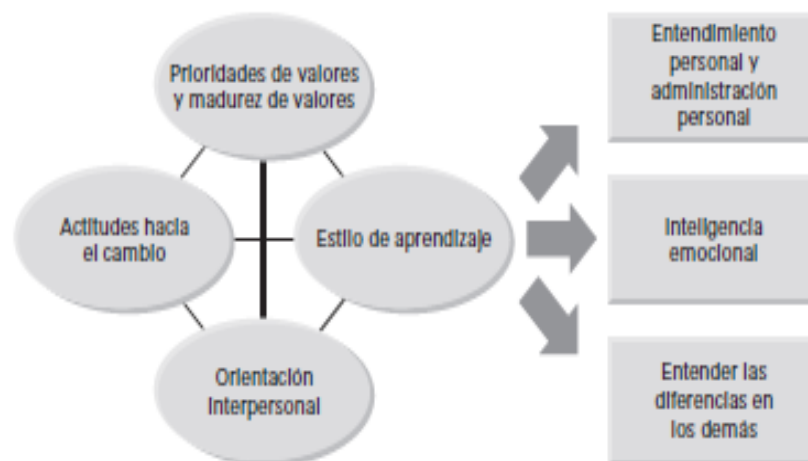


Figura 2 Desarrollo de Habilidades Directivas Personales I

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de Habilidades Directivas, (2005)

Manejo del estrés personal

Según Whetten y Cameron (2005),” No sólo los resultados del estrés están afectando negativamente a los empleados en el sitio de trabajo, sino que además impiden extremadamente conductas órdenes eficaces, como oír, tomar buenas elecciones, solucionar inconvenientes eficazmente, planificar y crear nuevas ideas “.

Solución de problemas, creatividad y solución

Whetten y Cameron (2005), afirman lo siguiente:

- En la solución de inconvenientes típicos, la mayor parte de los individuos realiza una solución marginalmente aceptable o sólo exitosa en lugar de la solución óptima o ideal .
- Con objeto de solucionar estos inconvenientes se puede solicitar una totalmente nueva forma de pensar; se tienen la posibilidad de necesitar definiciones diversas o en problema, y puede requerirse la generación de alternativas sin antecedente .

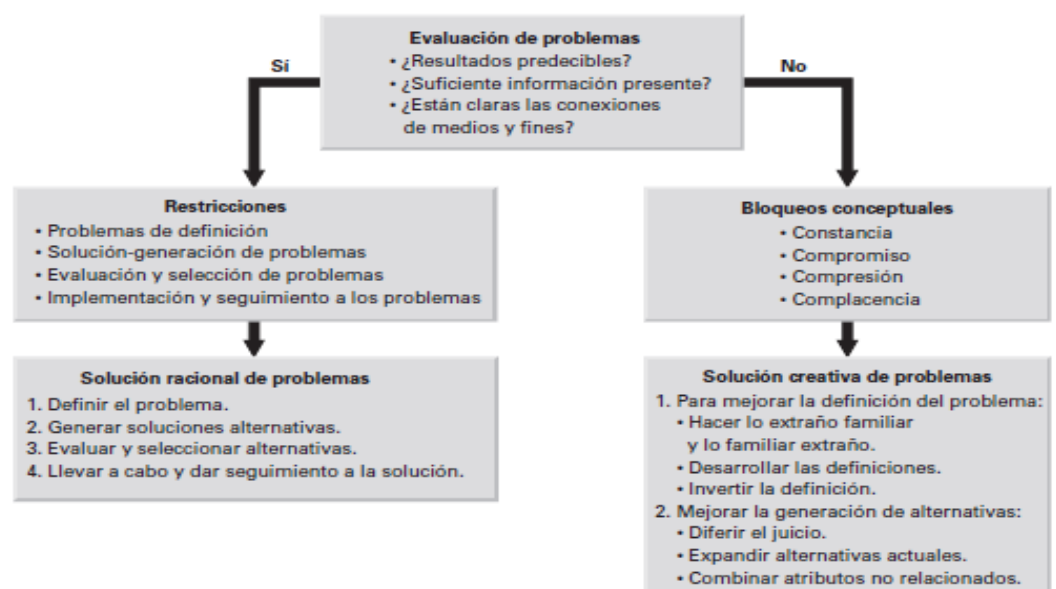


Figura 3 Desarrollo de Habilidades Directivas Personales II

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de Habilidades Directivas, 2005

❖ **Habilidades interpersonales**

Coaching, consultoría y comunicación de apoyo:

Whetten y Cameron (2005), citan lo siguiente:

“La comunicación de apoyo, es la comunicación que busca mantener una interacción positiva entre los comunicadores a la hora en que permanecen abordando el problema en cuestión”. (Whetten & Cameron, 2005)

“Las capacidades de coaching y consultoría además se utilizan, obviamente, para una vasta gama de ocupaciones, como motivación de otros, funcionamiento de las quejas de los consumidores, superación de la información negativa o crítica, funcionamiento de conflictos en medio de las partes, negociación de determinada posición, etc”. (Whetten & Cameron, 2005)

Ganar poder e influencia

El poder como el potencial para influir sobre un comportamiento.

La influencia es asegurar el consentimiento de los demás y así lograr el trabajo en equipo para el logro de los objetivos .

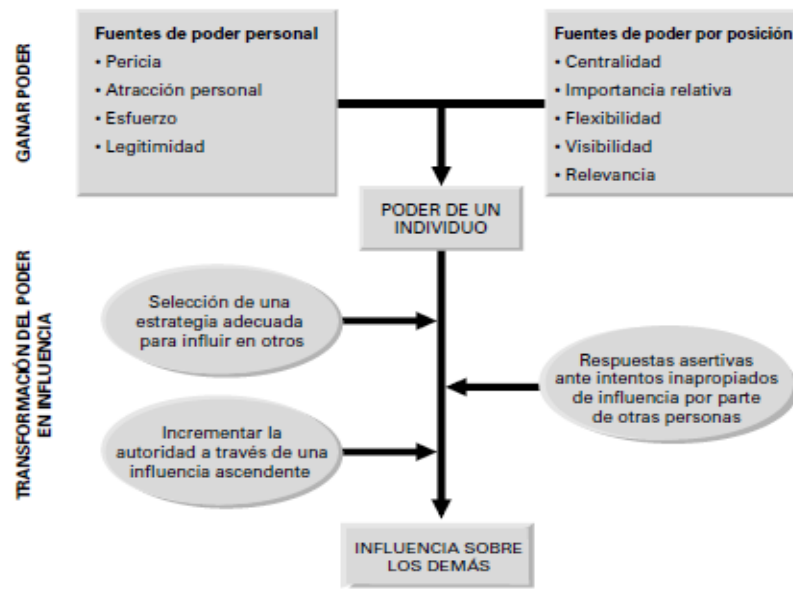


Figura 4 Desarrollo de Habilidades Interpersonales I

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de Habilidades directivas , 2005

Motivación a los demás

La motivación representa el compromiso y deseo de un colaborador para cumplir su función y se manifiesta en un esfuerzo.

Relacionado con el trabajo .

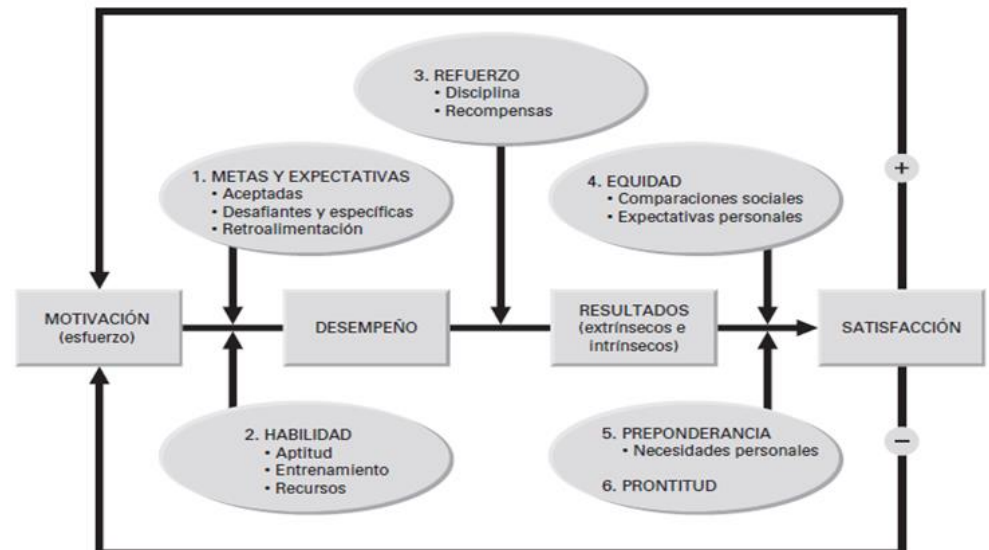


Figura 5 Desarrollo de Habilidades Directivas Interpersonales II

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de Habilidades directivas , 2005

Manejo de conflictos

“Un problema o conflicto sobre asuntos en especial no es sólo posible en grupos de alta dirección, sino además valioso. Tal problema dota a los ejecutivos de un rango de información más inclusivo, un conocimiento más profundo de los asuntos y un grupo más rico de probables soluciones”.

(Whetten & Cameron, 2005)

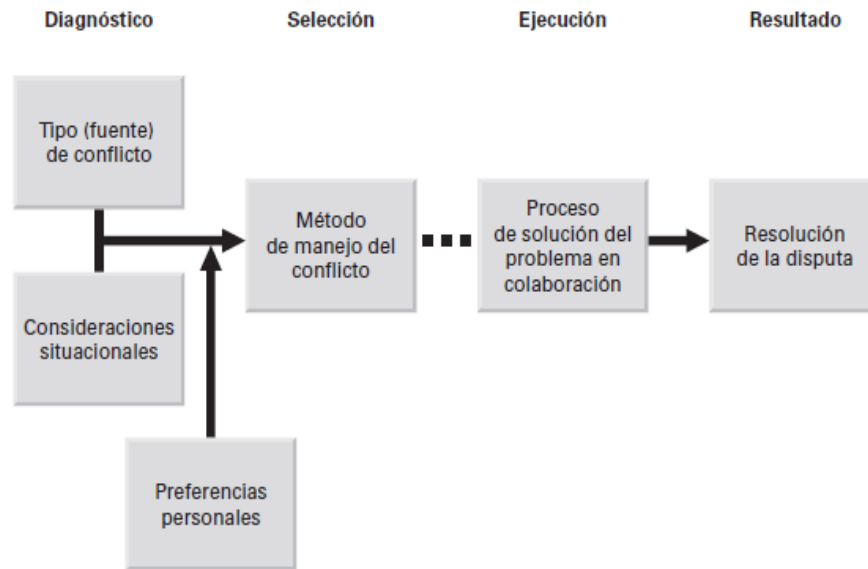


Figura 6 Desarrollo de Habilidades Directivas III

Fuente: Whetten & Cameron, *Desarrollo de Habilidades Directivas*, 2005

❖ Habilidades de grupo

Facultamiento y delegación

Facultamiento significa proporcionar independencia a los individuos para hacer exitosamente lo cual ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo cual usted quiere

La delegación con facultamiento contribuye a desarrollar las capacidades de los colaboradores y la buena comunicación para su desarrollo eficiente .

Formación de equipos eficaces y trabajo en equipo

En los equipos que son altamente eficaces, es interdependiente el comportamiento de los miembros el cual el ser y las metas están interconectadas al cumplimiento de la meta del equipo, para un beneficio grupal .

Liderar el cambio positivo

El liderazgo se equiparó con dinamismo, vitalidad y carisma; dirección con la condición de previsibilidad, equilibrio y control .

El cambio positivo permite que las personas experimenten aprecio, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en crear abundancia y bienestar humanos; fomenta la desviación positiva

❖ Habilidades específicas de comunicación

Según Whetten & Cameron, Desarrollo de Habilidades directivas (2005) El éxito de la comunicación depende, en parte, del entendimiento y la receptividad de su audiencia .

La clave para desarrollar un mensaje adecuado para la audiencia consiste en saber cuál es el conocimiento de sus receptores sobre el tema, su actitud hacia su mensaje y las expectativas ante su presentación. Si los receptores ya saben lo que usted está tratando de enseñarles, se aburrirán y quizá se vuelvan hostiles. Comience con lo que ellos ya saben, luego extiéndase sobre eso. Si está enseñando un nuevo procedimiento contable, comience con el que su auditorio utiliza actualmente y luego agregue pasos nuevos. Recuerde que la gente retiene mucha más información si el material se relaciona con algo que ya sabe, si se replantea y repite, si se refuerza con auxiliares visuales y si se limita a tres o cinco ideas nuevas. Una audiencia motivada retiene más, así que al inicio de su mensaje explique el uso que le podrían dar a la información .

También es muy importante considerar las actitudes de la audiencia hacia su mensaje. Los receptores hostiles no aprenden con tanta rapidez como los receptores dispuestos. Si su audiencia es hostil, comience por fijar metas realistas. Si trata de hacer demasiado podría generar un efecto búmeran en el que la audiencia se vuelva aún más hostil .

Satisfaga la demanda de la situación

Para Whetten & Cameron, Desarrollo de Habilidades directivas (2005) las expectativas de los receptores acerca de su presentación también son relevantes. La situación con frecuencia determina expectativas, como el nivel de formalidad. Algunas situaciones claramente demandan presentaciones más formales. Si se espera que usted se dirija a un consejo directivo, debe prepararse con sumo cuidado. Por otro lado, si le piden comentarios en el momento, no es adecuado ni práctico llevar un discurso preparado. En este caso es recomendable brindar comentarios espontáneos .

b) Desempeño laboral

Según Robbins & Judge (2009), “se refiere al desempeño laboral como un grupo de capacidades físicas y psicológicas que se requieren para realizarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las capacidades y aptitudes del individuo corresponden idóneamente a su puesto; no obstante, enfocarse únicamente en el puesto y no en las capacidades es llevarlos al fracaso, debido a que el funcionamiento debería ir enfocado en la averiguación de la satisfacción laboral de ellos mismos”.

Por su lado Harrington (2001) refiere, que el desempeño laboral “comprende cada una de aquellas ocupaciones y labores que ejecuta o hace un determinado trabajador en una cierta organización. Por igual, el funcionamiento laboral aborda el grado de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus labores encomendadas de forma bastante significativa, repercute en el triunfo de las metas y las metas planeados por la organización”.

De tal manera Chiavenato (2009) destaca, “los individuos conforman el recurso más valioso para las empresas. Por aquello el efectivo funcionamiento del recurso humano constituye una de las claves de triunfo de toda organización, por esto se necesita la evaluación de las personas que desempeñan los diferentes roles en la organización, para establecer su aporte a la eficiencia organizacional”.

Para Sánchez (2001), “explica que el desempeño laboral del director como administrador puede apreciarse por las propiedades particulares, las capacidades y las funcionalidades, que muestra en su trabajo”.

“Por tal motivo, debe ser poseedor de competencias técnicas, y genéricas, conscientes de los avances tecnológicos, científicos y cognoscitivos”.

Por otro lado, para que una institución pueda ofrecer un buen servicio de calidad a sus clientes debe de tener en cuenta algunos factores que intervienen de manera directa en el trabajador .

Del mismo modo Chiavenato (2000), “el desempeño laboral es la conducta de cada trabajador en la averiguación de las metas fijadas por la organización. Dándonos a comprender que cada persona es la estrategia personal para que la organización pueda sus fines”.

Para Amoros (2007) “establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos, tanto como para la organización como para los trabajadores; con el propósito de conocer si sus comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización”.

(Amoros, 2007) los define de la siguiente manera:

1. **Innovación y toma de riesgos:** Grado en que los empleados son motivados para lograr la creatividad y no correr riesgos .
2. **Atención al detalle: Calidad** que se espera que los empleados empleen al momento de ejercer su labor .
3. **Orientación a los resultados:** Forma en que los gerentes se concentran en los resultados o bien, la producción de la organización más que en las técnicas y los procesos empleados para alcanzarlos .
4. **Orientación a los individuos:** La gerencia toma presente el efecto de los resultados en sus trabajadores .
5. **Orientación a los grupos:** Las labores y responsabilidades se desarrollan de forma en grupo por medio de grupos de trabajo .

6. **Energía:** Los trabajadores son emprendedores y competitivos .
7. **Estabilidad:** Las actividades de la organización y desempeño y están dirigidas a mantener una posición y no al crecimiento de ésta .

Para Ugarte Almeida (2015), “Los desempeños son una evaluación sistemática del desempeño de cada persona, de acuerdo con las actividades que realizan, los objetivos y los resultados que tienen que lograr y su potencial desarrollo”.

Es un procedimiento organizado que nos permite medir, apreciar y evaluar el desarrollo de su comportamiento y los resultados relacionados con las actividades laborales de cada persona, así como el nivel de desinterés y el grado en que el empleado es productivo y su desempeño puede mejorarse en el futuro Si se hace correctamente, puede corregir cualquier problema .

Concluye que, en la organización, el personal es la primordial persona responsable del proyecto estratégico, que ve el horizonte, que diseña los parámetros y en una relación persistente con lo cual la organización busca, ayuda a dirigir y guiar el su proceso de entrenamiento Es por aquello que las actuaciones particulares se piensan el componente predominante en la organización .

“Pero el funcionamiento personal debería evaluarse para mejorar la calidad y, en un proceso de retroalimentación, para mejorar

la calidad del personal, en un proceso objetivo con base en estándares de calidad, para ser justos”.

Según Ugarte Almeida (2015) “los beneficios son una apreciación sistemática del manejo de cada individuo, dependiendo de las ocupaciones que hacen, las metas y resultados que esperan alcanzar y su desarrollo potencial”.

Es un método organizado que nos posibilita medir, valorar y evaluar el desarrollo de su comportamiento y los resultados involucrados con las ocupaciones laborales de cada individuo, de esta forma como el grado de desinterés y el nivel en que el empleado es beneficioso y su funcionamiento puede mejorarse, en el futuro Si se hace de manera correcta, puede arreglar cualquier problema .

Evaluación de la gestión

Entendida como proceso de recojo de información para tomar elecciones para mejorar la calidad, es fundamental comprender que toda actividad debería ser evaluada, y que la evaluación debería constituir un “modus vivendi” de los actores de la institución .

Según (Oyarce, 2005) “no es entendible cómo es que quienes realizamos la evaluación de la propia organización como un proceso diario y primordial, nos rehusamos a hacer lo mismo con nuestras propias acciones, llámese nuestro trabajo en las oficinas o de nuestro trabajo de administración institucional”.

En tal sentido es pertinente tener en cuenta que los cargos directivos deben ser rotativos y valorados en funcionalidad a resultados, lo que nos llevaría, por un lado, a elevar el esfuerzo directriz por mejorar el servicio y, sin embargo, a renovar los causantes de guiar o de liderar los cambios en las instituciones .

No es comprensible cómo esos que evalúan la propia organización como un proceso diario y primordial se niegan a hacer lo mismo con nuestras propias acciones, llaman a nuestro trabajo de oficina o nuestro trabajo de administración institucional .

En este sentido, debería considerarse que los puestos de administración deben rotarse y evaluarse en funcionalidad de los resultados, lo cual nos llevaría, por un lado, a incrementar los esfuerzos de administración para mejorar el servicio y, por otro, renovar gerentes de administración .

❖ **Orientación de resultados**

Es la capacidad para actuar con rapidez y sentido de urgencia cuando son primordiales las elecciones relevantes para consumir con sus participantes o superarlos, atender las necesidades del comprador o mejorar a la organización .

Hacer acciones en lugar de dialogar siempre de lo cual se debería realizar, además se estima en centrarse en cosas que se deben hacer rápido, sin embargo, se debería de tener en cuenta como entablar un ritmo constante de ocupaciones .

Además, se estima como la energía, la fuerza, el coraje, y la dedicación, para la desarrolla por idea propia las acciones elementales

para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales .

❖ **Calidad**

“De forma somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la población, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de fines, etc.” (Crosby, 1979).

“Calidad de servicio, la satisfacción del público de la organización es viable entender el valor de medir y saciar las necesidades de los clientes, lo que tiende a crear un mejor grado de servicios al comprador y de satisfacción “(Kotler & Armstrong, 2013).

Evalúa las características de la labor cumplida, así como la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución .

Aseguramiento de la calidad

Grupo de acciones planificadas y sistematizadas, implementadas en el Sistema de Calidad, correctas para proporcionar la confianza correcta de que un servicio satisface los requisitos de calidad según las necesidades de los usuarios. Sirve como instrumento de administración para poder y conservar la calidad del servicio (INTECO, 2005).

❖ **Trabajo en equipo**

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de manera positiva, porque posibilita que haya compañerismo. Puede ofrecer bastante benignos resultados,

debido a que fomentan entre los trabajadores en un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas interrelacionadas que colaboran organizadamente en la ejecución de un trabajo para alcanzar un objetivo común prefijado y que también se sienten integradas en el conjunto .

Los puntos esenciales de un equipo de trabajo, según esta definición, son :

- Es un grupo de personas interrelacionadas .
- Colaboración organizada
- Objetivo común prefijado
- Sentimiento de pertenencia
- Efecto de sinergia

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas interrelacionadas que colaboran organizadamente en la ejecución de un trabajo para alcanzar un objetivo común prefijado y que también se sienten integradas en el conjunto .

Los puntos esenciales de un equipo de trabajo, según esta definición, son :

- Es un grupo de personas interrelacionadas .
- Colaboración organizada
- Objetivo común prefijado
- Sentimiento de pertenencia
- Efecto de sinergia

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas interrelacionadas que colaboran organizadamente en la ejecución de un trabajo para alcanzar un objetivo común prefijado y que también se sienten integradas en el conjunto .

Los puntos esenciales de un equipo de trabajo, según esta definición, son :

- Es un grupo de personas interrelacionadas .
- Colaboración organizada
- Objetivo común prefijado
- Sentimiento de pertenencia
- Efecto de sinergia

❖ **Organización**

Capacidad para ordenar su trabajo y aporta ideas en beneficio de su unidad organiza o la organización, el colaborador es ordenado en la producción de su trabajo y escasamente se pronuncia por la organización estructural .

“La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre roles, niveles y ocupaciones de los recursos humanos y materiales de una organización social para poder la máxima eficiencia en el logro de los planes y fines asignados anteriormente”. (Weihrich, 2007).

“Los autores citados además determinan que la organización se divide en: formal e informal. La organización formal tiene relación con un sistema bien definido de labores, todas las cuales tiene una porción específica de autoridad, responsabilidad y responsabilidad, y la

organización informal, es una red de relaciones individuales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, empero esto Sucede espontáneamente cuando los individuos se asocian”.

2.3. Marco conceptual

Habilidades. – Cierta aptitud (sustentada por material genético) que se forma y se ejercita a través de la experiencia, permitiendo la resolución eficiente de algunos problemas .

Habilidades personales. – Cada uno tiene un estilo distinto de aprendizaje, maneras de desarrollar sus funcionalidades, tácticas para llegar a su meta

Habilidades interpersonales. - El poder como el potencial para influir sobre un comportamiento.

Manejo de conflictos. - Un problema o conflicto sobre asuntos en especial no es sólo posible en grupos de alta dirección, sino además valioso. Tal problema dota a los ejecutivos de un rango de información más inclusivo, un conocimiento más profundo de los asuntos y un grupo más rico de probables soluciones .

Habilidades de grupo. - “Contribuye a desarrollar las capacidades de los colaboradores y la buena comunicación para su desarrollo eficiente”.

Habilidades específicas de comunicación. – El éxito de la comunicación depende, en parte, del entendimiento y la receptividad de su audiencia

Desempeño. - Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.

Desempeño laboral. – Grupo de capacidades físicas y psicológicas que se requieren para realizarse en un puesto de trabajo .

Orientación de resultados. – Es la capacidad para actuar con rapidez y sentido de urgencia cuando son primordiales las elecciones relevantes para consumir con sus participantes o superarlos, atender las necesidades del comprador o mejorar a la organización

Calidad. – La satisfacción del público de la organización es viable entender el valor de medir y saciar las necesidades de los clientes, lo que tiende a crear un mejor grado de servicios al comprador y de satisfacción

CAPITULO III

HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis general

Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

3.2. Hipótesis específicas

- 1) Existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.
- 2) Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.
- 3) Existe relación entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.
- 4) Existe relación entre las habilidades específicas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020

3.3. Variables

a. Variable 1:

Habilidades directivas

b. Variable 2:

Desempeño laboral

1.1.1.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1 Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE (V₁): Habilidades directivas	Las habilidades directivas son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva”. (Whetten & Cameron, Desarrollo de Habilidades directivas , 2005)	Capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño . (Vivar Duran, 2020)	Habilidades Personales	Administración y entendimiento personal Entendimiento Personal	ORDINAL Escala de Likert <ul style="list-style-type: none"> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
			Habilidades Interpersonales	Consultoría y comunicación de apoyo Adquisición de influencia	
			Habilidades de Grupo	Facultamiento y delegación de actividades	
			Habilidades Específicas de Comunicación	Formación de Equipos Eficaces de Trabajo	
VARIABLE (V₂): Desempeño Laboral	Idalberto Chiavenato (2000), “El desempeño laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesario para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido el desempeño laboral de las personas va a depender de su	Armstrong (2009), mencionado por A. Hernández Pólito (2014); “nos dice que: el desempeño laboral está pensado como un proceso de mejora organizacional, en el cual las acciones de personas y equipos se manifiestan en un proceso sistemático; A través	Orientación de resultados	Ambiente de trabajo	ORDINAL Escala de Likert <ul style="list-style-type: none"> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo
			Calidad	Ingresos que percibe el colaborador	

	comportamiento y también de los resultados obtenidos”.	de él, se obtienen mejores resultados, así como la gestión de una estructura acordada, objetivos, estándares y requisitos de competencia establecidos”.	Trabajo en equipo	La empresa permite generar nuevos comportamientos	● Totalmente en desacuerdo
			Organización	Orientación a la acción	

Elaboración Propia

1.1.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2 Operacionalización del Instrumento

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE (V₁): Habilidades directivas	Habilidades Personales	Administración y entendimiento personal	1. El autoconocimiento genera soluciones en conflictos o problemas laborales en la organización .	CUESTIONARIO	ORDINAL Escala de Likert ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
			2. El estrés perjudica el desempeño eficiente en el trabajo de los colaboradores de la organización .		
			3. Los valores personales son herramientas indispensables en el cumplimiento de las funciones laborales que debe cumplir cada trabajador .		
	Habilidades interpersonales	Consultoría y comunicación de apoyo Adquisición de influencia	4. Un aspecto que se considera en la organización, es incentivar a quienes están de acuerdo con lo que se profesa orientado a generar reciprocidad .		
			5. En la institución se considera que el cumplimiento satisfactorio de las metas laborales deriva de la motivación constante .		
			6. Los directivos de la facultas, toman en cuenta que la participación inclusiva del equipo de trabajo, maneja y previene conflictos laborales .		

	Habilidades de grupo	“Facultamiento y delegación de actividades	<p>7. Los directivos de la facultad, buscan evitar el trabajo individual pues consideran un comportamiento que retrasa el cumplimiento de metas .</p> <p>8. En la facultad se profesa el empowerment o facultamiento de funciones que permite la participación activa en el equipo de trabajo de todos por igual .</p> <p>9. Los directivos de la facultad están pendientes de los cambios y adecuaciones a los cambios y capacitan al personal .</p>		
	Habilidades Específicas de Comunicación	Formación de Equipos Eficaces de Trabajo	<p>10. Los directivos de la facultad hacen uso adecuado de la comunicación y la información específica para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados</p> <p>11. El uso de los canales de comunicación directa es la estrategia más adecuada de los directivos de la facultad .</p> <p>12. Se desarrollan capacitaciones para mejorar los niveles de comunicación entre trabajadores y los clientes de la facultad .</p>		

VARIABLE (V₂): Desempeño Laboral	Orientación de resultados	Predisposición al logro de resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los colaboradores muestran responsabilidad con labores encomendadas . 2. Los colaboradores muestran dedicación y perseverancia 3. Los colaboradores muestran identificación con los objetivos institucionales 		<p>ORDINAL</p> <p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
	Calidad	Calidad del trabajo que realizan	<ol style="list-style-type: none"> 4. Los colaboradores no cometen errores en el trabajo . 5. Los colaboradores hacen uso racional de los recursos . 6. Los colaboradores muestran calidad del trabajo que realiza . 		
	Trabajo en equipo	Apoyo entre colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> 7. Los colaboradores muestran conocimiento de la función que desempeñan . 8. Los colaboradores muestran actitud para desempeñar cargos de mayor responsabilidad . 		
			<ol style="list-style-type: none"> 9. Los colaboradores muestran aptitud para integrarse al equipo . 10. Los colaboradores tienen la predisposición para colaborar con sus compañeros . 		

	Organización	Capacidad organizativa	11. Los colaboradores planifican con anticipación sus actividades . 12. Los colaboradores muestran capacidad organizativa .		
--	--------------	------------------------	--	--	--

Elaboración Propia

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el método de la investigación se empleará como base estructural el: método científico, que orientará como efectuar una investigación del tipo: **INDUCTIVO – DEDUCTIVO**, además de ser: **ANALÍTICO – SINTÉTICO**, por las formas de analizar los hechos o fenómenos y relacionarlos con las bases teóricas del marco conceptual, asumiendo categorías cognitivas de síntesis .

Además , el método general utilizado es el método científico, que según Sampieri (2018) quien especifica la organización en 8 pasos: fundamentación del problema de investigación, planteo de preguntas relativas con la vivencia, preparación de la hipótesis general y específicos, decidir el diseño de averiguación, validez y confiabilidad de las herramientas de recolección de datos; contrastación e interpretación de resultados, clarificación de las premisas, generalización de los resultados, partes que fueron especificadas en el plan de investigación y que forman parte de la composición de la tesis .

Se complementa con el procedimiento de estudio, el cual posibilita descomponer el todo en partes, para una mejor síntesis del comportamiento de nuestros propios cambiantes y sus magnitudes .

4.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación empleado es Básica; ya que según Sampieri (2018), ya que se aplicarán instrumentos en relación a las teorías Habilidades Directivas y el desempeño laboral, la investigación básica o fundamental se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico, en este caso viene a dar en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes .

4.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- La investigación es de tipo correlacional, porque como sugiere Gómez M. M. (2006), determina las características importantes de las Habilidades Directivas de una institución, identificando en sus propias palabras, y de manera independiente, cada uno de los indicadores que nos hemos propuesto en la matriz de variables, que más adelante detallamos; ilustrando las teorías y conceptos del marco teórico .
- El estudio es correlacional, porque es reconocido que tan importante es el Habilidades directivas y el desempeño laboral .Obtener una imagen sobre el desempeño laboral, que nos permitirá relacionar las habilidades directivas con el desempeño laboral; para lo cual, siguiendo las recomendaciones de (R.Bogdan,1986), se analizará y codificará paralelamente los datos seleccionados que nos dejará “refinar” los conceptos manejados en el marco teórico .Dada la variedad de los datos de análisis, hemos optado por tener en cuenta en la propia indagación la utilización de procedimientos de índole

cualitativo, sin por esto dejar de usar los métodos cuantitativos, porque como muestra (R.Bogdan, 1986), la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos, es un modo de encarar el mundo empírico; por ello coincidimos con (Rodríguez, 1996) , que existe una actitud integradora de ambas posturas , que al complementarse y a manera de control referencial nos han permitido estimar las interpretaciones de los discursos de los casos estudiados y el alcance científico de sus resultados, que detallamos a continuación:

- **Análisis cuantitativo:** porque a manera de control referencial y con la intención de confirmar los discursos de nuestros entrevistados, analizaremos y estudiaremos algunos de sus comportamientos observables durante su gestión, que por su naturaleza son susceptibles de ser percibidos y por lo tanto medidos , como afirman (Richardt, 1982). Esta medición la realizaremos en función a las frecuencias recogidas de las respuestas y estudios estadísticos que realizaremos a través de las encuestas aplicadas a los miembros de la institución .

4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un diseño no experimental, de corte trasversal y explicativo (Sampieri, 2018), debido a que no se realizaron experimentos para obtener resultados. Asimismo, la información recopilada se obtuvo al mismo tiempo de la muestra . Y es explicativo, dado que la unidad de estudio era la misma, se consideró la unidad de estudio para el análisis Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes .

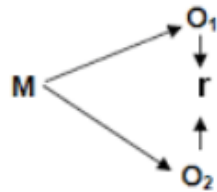
Donde:

M = Muestra de investigación,

O1 = Observación de la variable 1: Habilidades Directivas

O2 = Observación de la variable 2: Desempeño Laboral

r = Correlación de las variables de estudio



4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.5.1. Población de estudio

Para Gago (2012), “población es el número total de observaciones estudiadas, la muestra es parte de la población que tiene las características tomadas en consideración y delimitadas para investigación”.

Desde este punto de vista la Población estudiada, son todos los miembros de la institución (personal administrativo); en el periodo, 2020, la cual asciende a un total de 24 colaboradores, quienes explican los detalles acerca de las Habilidades y directivas y el Desempeño laboral, mediante sus respuestas .

4.5.2 Tamaño de la muestra

La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido (Sampieri, 2018), establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

Total, de la muestra = **24** colaboradores

4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.6.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica para la recolección de datos es la encuesta Bernal C. (2010), la cual se aplicará a la unidad de análisis respectiva. Esta técnica permitirá acopiar información de los miembros de la Institución .

4.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se empleará como instrumentos los cuestionarios: El primer cuestionario se referirá a las Habilidades directivas, El segundo cuestionario, referido al Desempeño laboral. No tiene tiempo estimado de aplicación. Ambos cuestionarios, fueron adaptados y tomados de los autores que tiene amplia aplicabilidad .

Estos cuestionarios pueden encontrarse en los anexos.

4.6.3. Procedimiento de recolección de datos

Según (Sampieri, 2018) “el análisis de datos consiste en la ejecución de una serie de métodos estadísticos relacionados con la demostración de la hipótesis planteada en la investigación y el logro de objetivos, tales como tablas de frecuencia, gráficos y análisis a través de algunos cálculos, para que sean consistentes con el objetivo, tipo y proyecto de investigación ”.

Los datos se recopilarán del cuestionario, de modo que sea posible obtener la mayor cantidad de información posible y requerida por este tipo de investigación .

4.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procedimiento de recolección de datos se desarrolló de la siguiente manera:

- Validación de expertos de los instrumentos .
- Recojo de información de los colaboradores
- Aplicación de los instrumentos al personal administrativo de Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes .

4.8. ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las consideraciones para la redacción del trabajo fue lo siguiente:

- a. La redacción de las citas bibliográficas he desarrollado y desarrollaré teniendo en cuenta las Normas APA .
- b. El presente trabajo de investigación es auténtico, se ha desarrollado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes .
- c. Con respecto a las similitudes estamos dispuestas a la evaluación correspondiente con el programa Turnitin .
- d. Los datos de la instrumentalización se evidenciaron con sus respectivos documentos .
- e. No se consignan ninguna información con fraude .

El presente proyecto de tesis es de nuestra autoría, por el cual nos sometemos a trabajar cumpliendo con las normas establecidas de la investigación científica .

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Presentamos los resultados en relación al trabajo de investigación denominado: Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de la FCAC, UPLA -2020

5.1.1 Estudio descriptivo de la variable habilidades directivas del personal administrativo de la FCAC. UPLA -2020

Las dimensiones fueron: Habilidades Personales, Habilidades Interpersonales, Habilidades de Grupo y Habilidades Específicas de Comunicación

Tabla 3 Habilidades directivas del personal administrativo de la FCAC.UPLA

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	12,5
En desacuerdo	3	12,5
De acuerdo	12	50,0
Totalmente de acuerdo	6	25,0
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

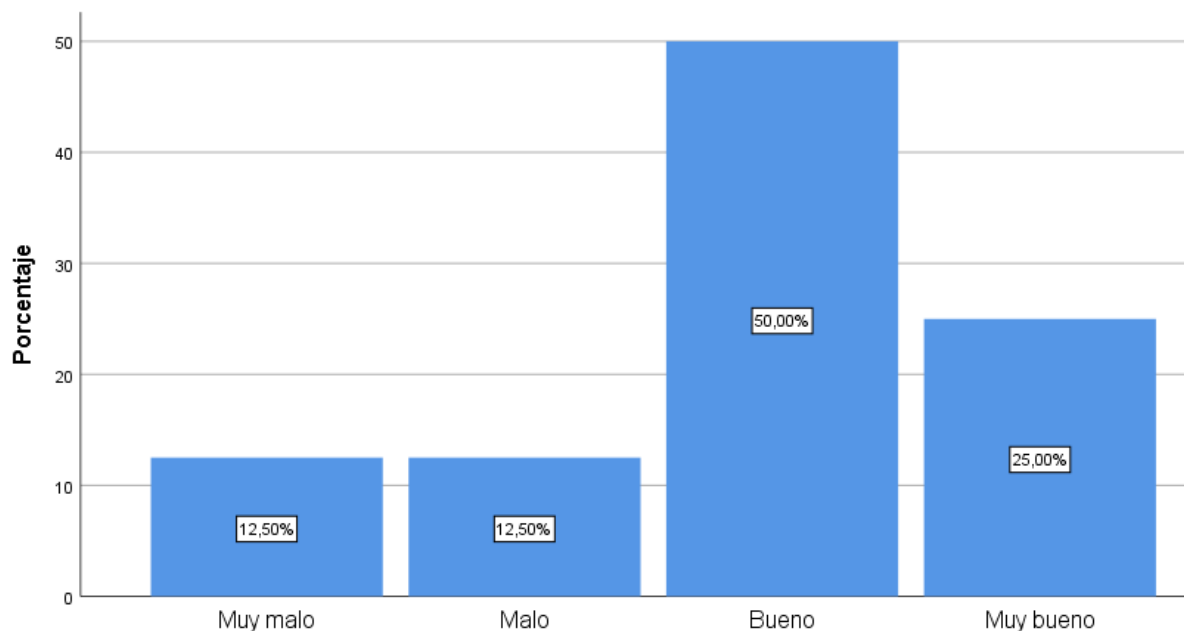


Figura 7 *Habilidades directivas del personal administrativo de la FCAC.UPLA*

Fuente: tabla 3

Interpretación

En la tabla 3 y figura 7 se observa que un 50% señaló como buena las habilidades directivas del personal administrativo, por otro lado, el 12.5% indicó como malo a las habilidades y directivas del personal administrativo, el 12.5 % indicó como muy malo las habilidades y directivas del personal administrativo, finalmente el 25% indicó como muy bueno las habilidades y directivas del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA.

Tabla 4 *Habilidades personales del personal administrativo de la FCAC.UPLA*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	6	25,0
Muy bueno	18	75,0
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

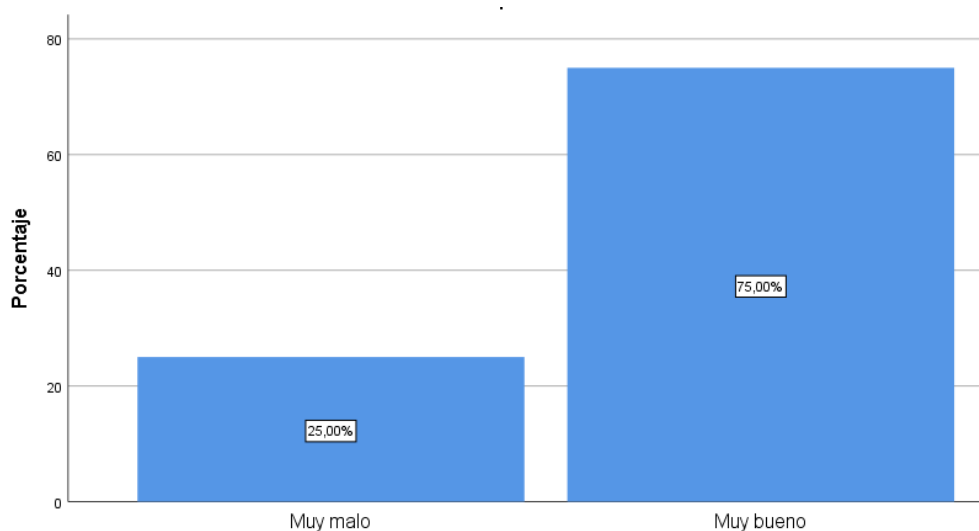


Figura 8 Habilidades personales del personal administrativo de la FCAC.UPLA

Fuente: tabla 4

Interpretación

En la tabla 4 y figura 8 se observa que un 75% señaló como muy buena las habilidades personales del personal administrativo, por otro lado, el 25% indicó como muy malo a las habilidades y directivas del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA.

Tabla 5 Habilidades interpersonales del personal administrativo de la FCAC.UPLA

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	12,5
En desacuerdo	6	25,0
De acuerdo	9	37,5
Totalmente de acuerdo	6	25,0
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

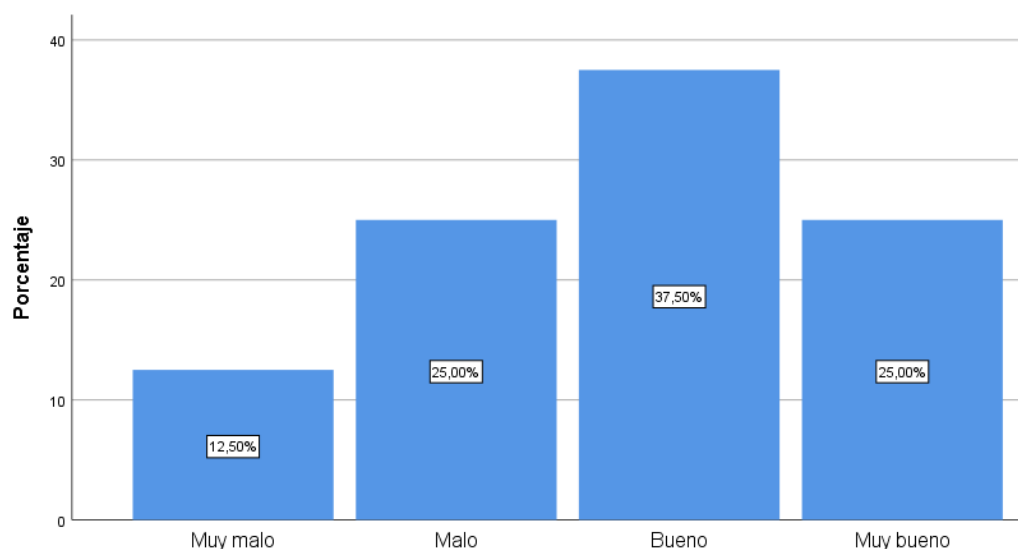


Figura 9 *Habilidades interpersonales del personal administrativo de la FCAC. UPLA*

Fuente: tabla 5

Interpretación

En la tabla 5 y figura 9 se observa que un 37.5% señaló como buena las habilidades interpersonales del personal administrativo, por otro lado, el 25% indicó como malo a las habilidades interpersonales del personal administrativo, el 12.5 % indicó como muy malo las habilidades interpersonales del personal administrativo, finalmente el 25% indicó como muy bueno las habilidades interpersonales del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA.

Tabla 6 *Habilidades grupales del personal administrativo de la FCAC. UPLA*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	25,0
En desacuerdo	9	37,5
De acuerdo	9	37,5
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

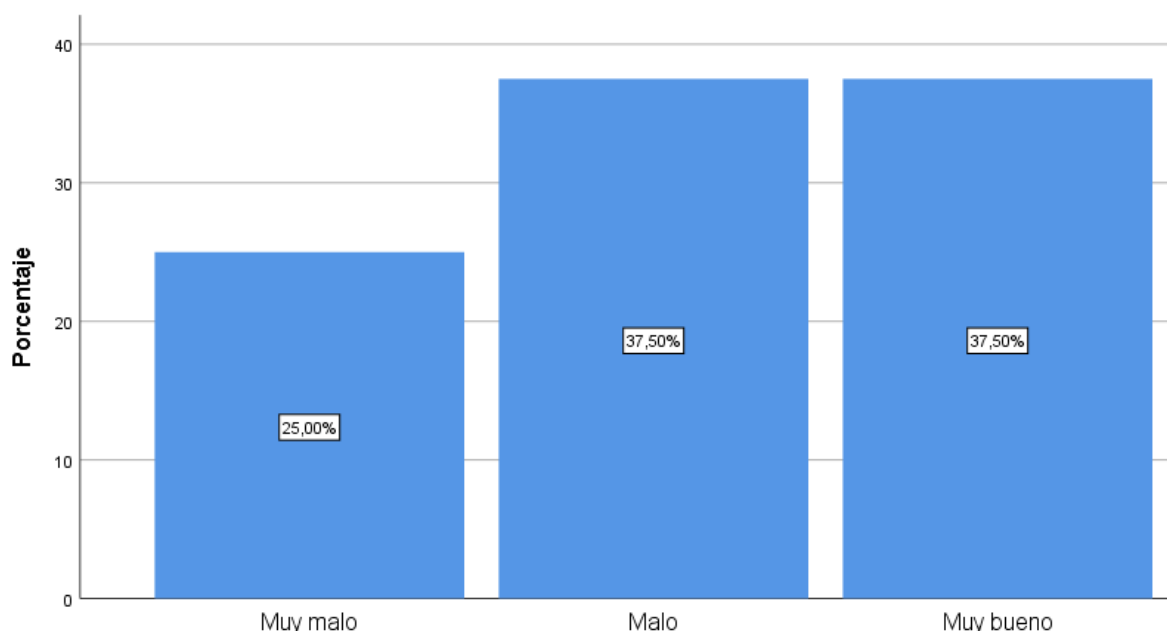


Figura 10 *Habilidades grupales del personal administrativo de la FCAC. UPLA*

Fuente: tabla 6

Interpretación

En la tabla 6 y figura 10 se observa que un 37.5% señaló como buena las habilidades grupales del personal administrativo, por otro lado, el 25% indicó como muy malo a las habilidades grupales del personal administrativo, el 37.5 % indicó como bueno las habilidades grupales del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA.

Tabla 7 *Habilidades específicas de comunicación del personal administrativo de la FCAC. UPLA*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	3	12,5
Malo	3	12,5
Bueno	15	62,5
Muy bueno	3	12,5
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

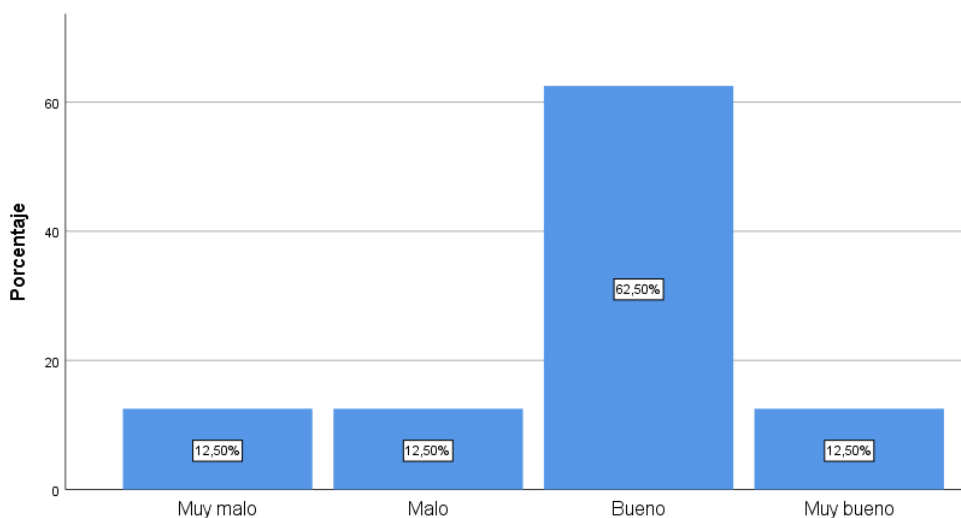


Figura 11 *Habilidades específicas de comunicación del personal administrativo de la FACC. UPLA*

Fuente: tabla 7

Interpretación

En la tabla 7 y figura 11 se observa que un 62.5% señaló como buena las habilidades específicas de comunicación del personal administrativo, por otro lado, el 12,5% indicó como malo a las habilidades específicas de comunicación del personal administrativo, el 12,5 % indicó como muy malo las habilidades específicas de comunicación del personal administrativo, finalmente el 12,5% indicó como muy bueno las habilidades específicas de comunicación del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA.

5.1.2 Estudio descriptivo de la variable desempeño laboral del personal administrativo de la FCAC, UPLA -2020

Las dimensiones de la variable son: Orientación de resultados, Calidad, Trabajo en equipo y Organización

Tabla 8 Desempeño laboral del personal administrativo de la FCAC. UPLA

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	6	25,0
Malo	9	37,5
Bueno	6	25,0
Muy bueno	3	12,5
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

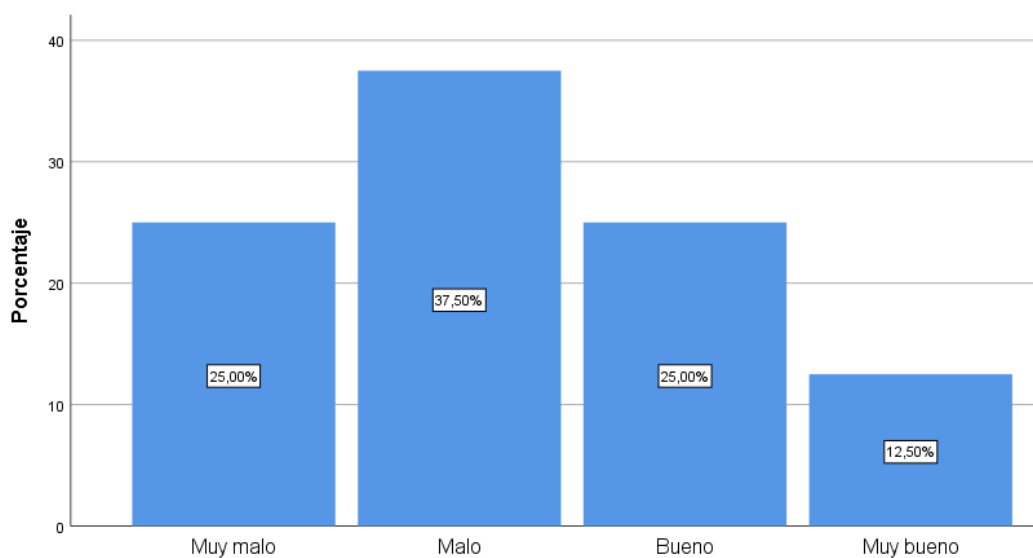


Figura 12 Desempeño laboral del personal administrativo de la FCAC.UPLA.2020

Fuente: tabla 8

Interpretación:

En la tabla 8 y figura 12 se observa que un 25% señaló como bueno al desempeño laboral del personal administrativo, por otro lado, el 37,5% indicó como malo al desempeño laboral del personal administrativo, el 25% indicó como muy malo al

desempeño laboral del personal administrativo, finalmente el 12,5% indico como muy bueno al desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA.

Tabla 9 Orientación de resultados del personal administrativo de la FCAC. UPLA

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	6	25,0
Malo	6	25,0
Bueno	6	25,0
Muy bueno	6	25,0
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

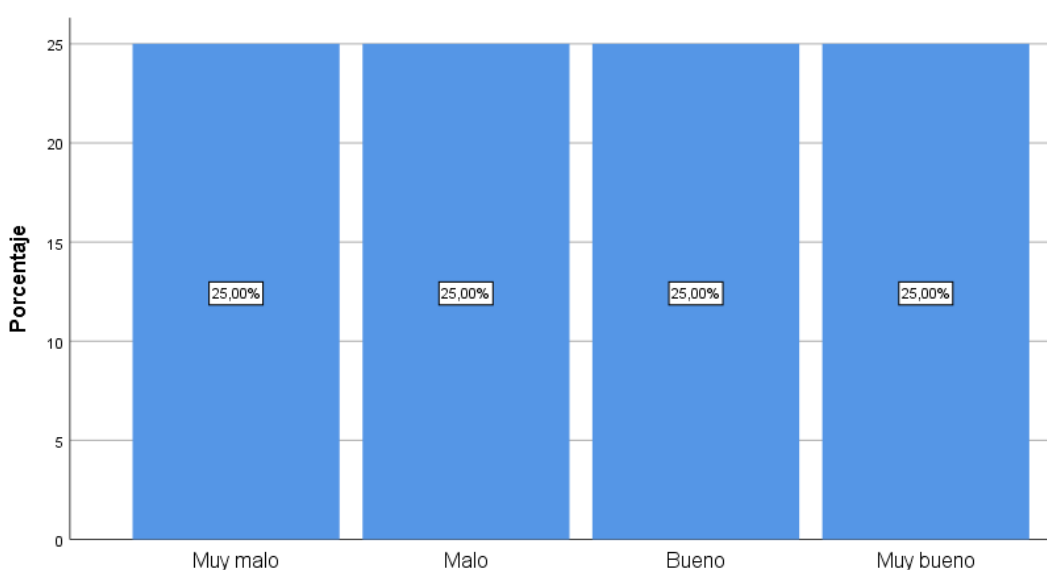


Figura 13 Orientación de resultados del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020

Fuente: tabla 9

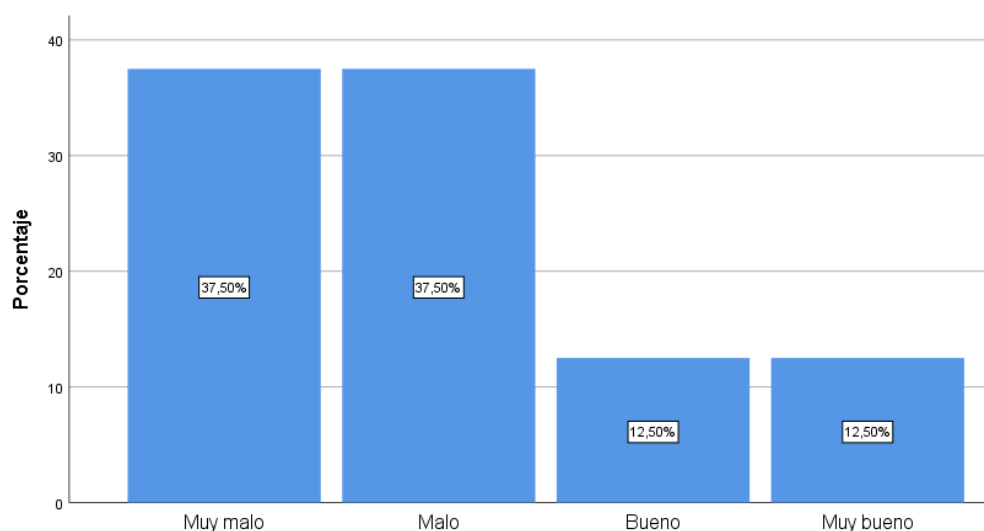
Interpretación:

En la tabla 9 y figura 13 se observa que un 25% señaló como bueno a la orientación de resultados del personal administrativo, por otro lado, el 25% indicó como malo a orientación de resultados del personal administrativo, el 25% indicó como muy malo a la orientación de resultados del personal administrativo, finalmente el 25% indicó como muy bueno a la orientación de resultados del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA.

Tabla 10 Calidad de resultados del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	9	37,5
Malo	9	37,5
Bueno	3	12,5
Muy bueno	3	12,5
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

**Figura 14 Calidad de resultados del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020**

Fuente: tabla 10

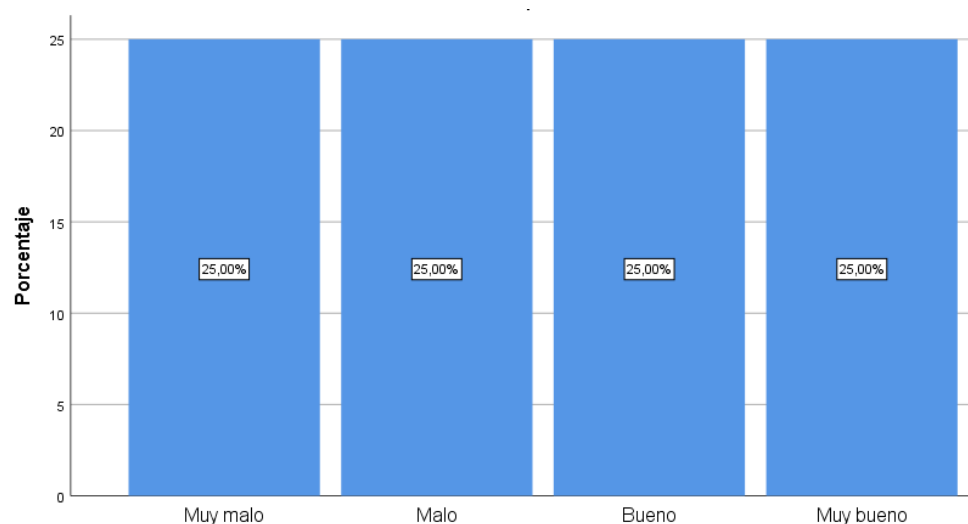
Interpretación:

En la tabla 9 y figura 14 se observa que un 25% señaló como bueno a la calidad de resultados del personal administrativo, por otro lado, el 37,5% indicó como malo a la calidad de resultados del personal administrativo, el 37,5% indicó como muy malo a la calidad de resultados del personal administrativo, finalmente el 12,5% indicó como muy bueno a la calidad de resultados del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA.

Tabla 11 Trabajo en equipo del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	6	25,0
Malo	6	25,0
Bueno	6	25,0
Muy bueno	6	25,0
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

**Figura 15 Trabajo en equipo del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020**

Fuente: tabla 11

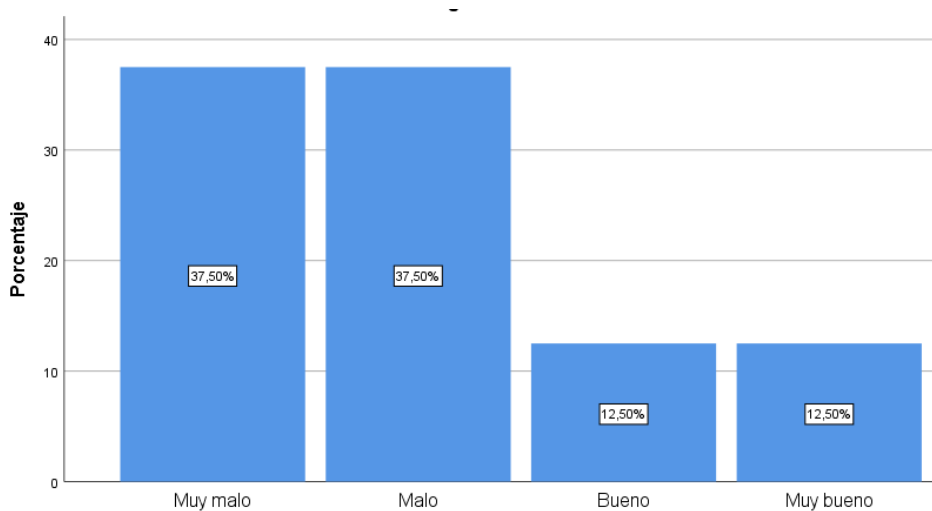
Interpretación:

En la tabla 11 y figura 15 se observa que un 25% señaló como bueno al trabajo en equipo del personal administrativo, por otro lado, el 25% indicó como malo al trabajo en equipo del personal administrativo, el 25% indicó como muy malo al trabajo en equipo del personal administrativo, finalmente el 25% indicó como muy bueno al trabajo en equipo del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA.

Tabla 12 Organización del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	9	37,5
Malo	9	37,5
Bueno	3	12,5
Muy bueno	3	12,5
Total	24	100,0

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicado a colaboradores

**Figura 16 Organización del personal administrativo de la FCAC.UPLA-2020**

Fuente: tabla 12

Interpretación:

En la tabla 11 y figura 16 se observa que un 12,5% señaló como bueno a la organización del personal administrativo, por otro lado, el 37,5% indicó como malo a la organización del personal administrativo, el 37,5% indicó como muy malo a la organización del personal administrativo, finalmente el 12,5% indicó como muy bueno a la organización del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA.

5.2 Contraste de hipótesis

5.2.1 Estudio correlacional de las Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de la FCAC, UPLA -2020

Objetivo general

Establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA-2020.

Baremo de interpretación

Valor	Significado
+/- 1.00	Correlación positiva y negativa perfecta
+/- 0.80	Correlación positiva y negativa muy fuerte
+/- 0.60	Correlación positiva y negativa fuerte
+/- 0.40	Correlación positiva y negativa moderada
+/- 0.20	Correlación positiva y negativa débil
0.00	Probablemente no existe correlación

Calculo del coeficiente de correlación mediante rho de Spearman

		HABILIDADES DIRECTIVAS	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,499*
		N	24
DESEMPEÑO LABORAL		Coeficiente de correlación	,499*
		Sig. (bilateral)	,013
		N	24

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

Interpretación

El coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.499$ con una significación unilateral de $p = 0.013$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada.

Hipótesis general

Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

Prueba de hipótesis estadística:

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : No existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020

$H_0: r_s = 0$

H_1 : Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020

$H_1: r_s \neq 0$

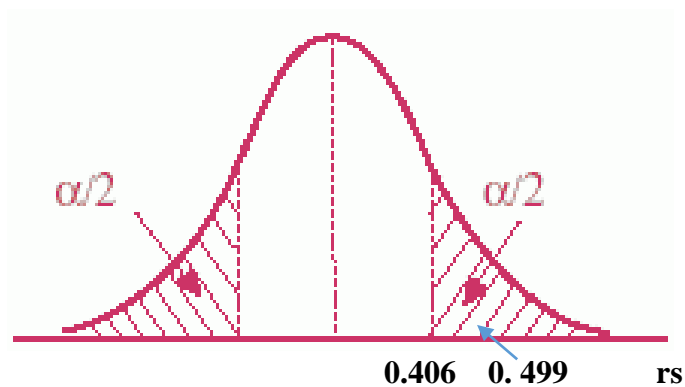
1. Nivel de significancia (α)

El nivel de significación $\alpha = 0,05$

El valor crítico “ r_s ” a un $\alpha = 0,05$ y $n = 24$ es $r = 0,406$

2. Calculo del estadístico

Como calculado es $r_s = 0.499$, se compara con $r_{\text{crítico}} = 0.406$ valor obtenido de la tabla de distribución “rho” para aceptar o rechazar hipótesis nula.



3. Toma de decisión

Como r_s calculada $>$ a la r_s crítica ($0.499 > 0.406$); se rechaza la hipótesis nula con un riesgo (máximo) de 5% y se acepta la hipótesis alterna.

4. Conclusión

Se concluye, que existe una relación positiva moderada entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

Estudio correlacional por objetivos específicos y prueba de hipótesis específicas

Objetivo específico 1

Establecer la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral administrativo de la F.C.A.C.UPLA Huancayo -2020.

Calculo del coeficiente de correlación mediante rho de Spearman

		HABILIDADES PERSONALES	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES PERSONALES	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	24
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	-,318
		Sig. (bilateral)	,130
		N	24

Interpretación

El coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = -0.318$ con una significación unilateral de $p = 0.130$ por tanto el coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación negativa débil.

Hipótesis específica 1

Existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA -2020.

Prueba de hipótesis estadística:

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : No existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA -2020

$H_0: r_s = 0$

H_1 : Existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020

$H_1: r_s \neq 0$

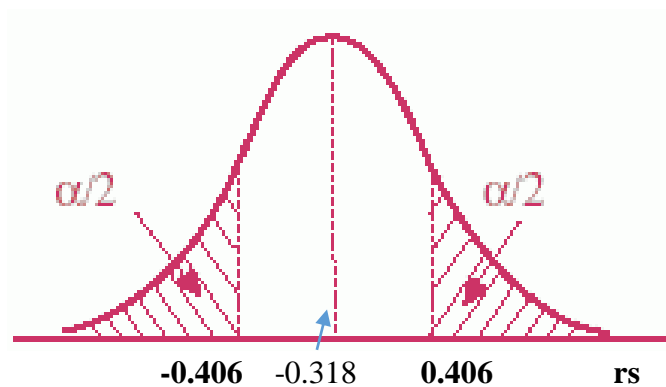
2. Nivel de significancia (α)

El nivel de significación $\alpha = 0,05$

El valor crítico “ r_s ” a un $\alpha = 0.05$ y $n = 24$ es $r = 0.406$

3. Calculo del estadístico

Como calculado es $r_s = -0.318$, se compara con $r_{s_{crítico}} = 0.406$ valor obtenido de la tabla de distribución “rho” para aceptar o rechazar hipótesis nula.



4. Toma de decisión

La r_s calculada $<$ a la r_s crítica ($-0.318 < -0.406$); se rechaza la hipótesis alterna con un riesgo (máximo) de 5% y se acepta la hipótesis nula.

5. Conclusión

Se concluye, que No existe relación estadística entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

Objetivo específico 2

Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

Calculo del coeficiente de correlación mediante rho de Spearman

		HABILIDADES INTERPERSONALES	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES INTERPERSONALES	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,303
		N	24
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	-,303
		Sig. (bilateral)	,151
		N	24

Interpretación

El coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = -0.303$ con una significación unilateral de $p = 0.151$ por tanto el coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación negativa débil.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

Prueba de hipótesis estadística:

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : No existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

$H_0: r_s = 0$

H_1 : Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

$H_1: r_s \neq 0$

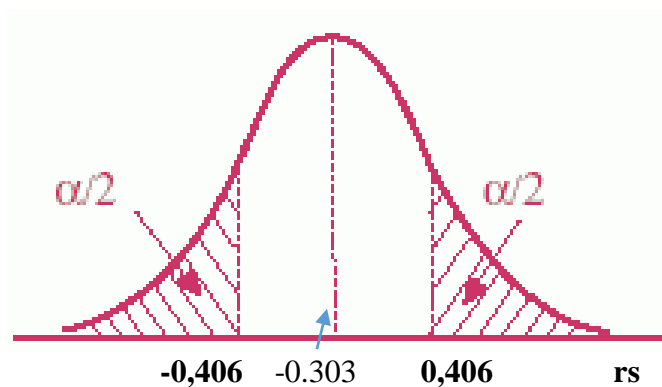
2. Nivel de significancia (α)

El nivel de significación $\alpha = 0.05$

El valor crítico " r_s " a un $\alpha = 0.05$ y $n = 24$ es $r = 0.406$

3. Calculo del estadístico

Como calculado es $r_s = -0.303$, se compara con $r_{s\text{crítico}} = 0.406$ valor obtenido de la tabla de distribución "rho" para aceptar o rechazar hipótesis nula.



4. Toma de decisión

La r_s calculada $<$ a la r_s crítica ($-0.303 < -0.406$); se rechaza la hipótesis alterna con un riesgo (máximo) de 5% y se acepta la hipótesis nula.

5. Conclusión

Se concluye, que no existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

Objetivo específico 3

Establecer la relación que existe entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020

Calculo del coeficiente de correlación mediante rho de Spearman

		HABILIDADES DE GRUPO	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES DE GRUPO	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	24
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,516**
		Sig. (bilateral)	,010
		N	24

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

Interpretación

El coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.516$ con una significación unilateral de $p = 0.010$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada.

Hipótesis específica 3

Existe relación entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

Prueba de hipótesis estadística:

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : No existe relación entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA-2020.

$H_0: r_s = 0$

H_1 : Existe relación entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

$H_1: r_s \neq 0$

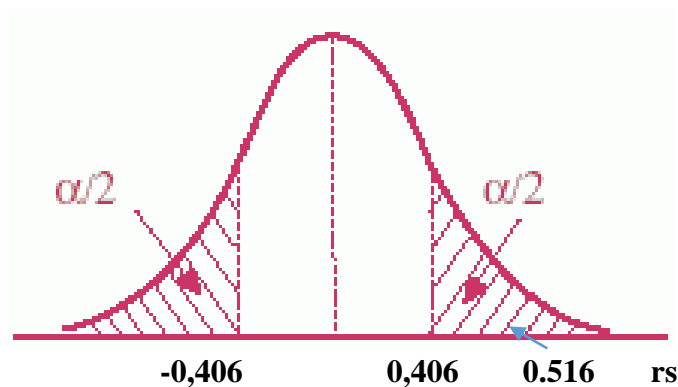
2. Nivel de significancia (α)

El nivel de significación $\alpha = 0,01$

El valor crítico " r_s " a un $\alpha = 0,01$ y $n = 24$ es $r_s = 0,476$

3. Calculo del estadístico

Como calculado es $r_s=0.516$, se compara con $r_{s\text{crítico}} = 0.476$ valor obtenido de la tabla de distribución “rho” para aceptar o rechazar hipótesis nula.



4. Toma de decisión

La r_s calculada $>$ a la r_s crítica ($0.516 > 0.406$); se rechaza la hipótesis nula con un riesgo (máximo) de 5% y se acepta la hipótesis alterna.

5. Conclusión

Se concluye, que existe relación entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

Objetivo específico 4

Establecer la relación que existe entre las habilidades específicas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020

Calculo del coeficiente de correlación mediante rho de Spearman

		HABILIDADES ESPECIFICAS DE COMUNICACION	DESEMPEÑO LABORAL	
Rho de Spearman	HABILIDADES ESPECIFICAS DE COMUNICACION	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,440*	
		N	24	
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,440*	1,000
		Sig. (bilateral)	,031	.
		N	24	24

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

Interpretación

El coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.440$ con una significación unilateral de $p = 0.031$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada.

Hipótesis específica 4

Existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

Prueba de hipótesis estadística:

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : No existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

$H_0: r_s = 0$

H_1 : Existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

$H_1: r_s \neq 0$

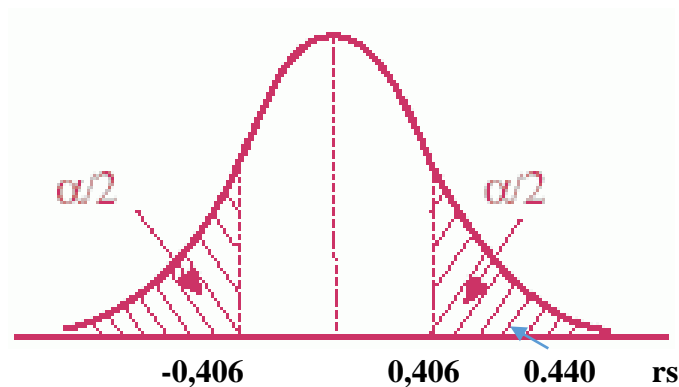
2. Nivel de significancia (α)

El nivel de significación $\alpha = 0.05$

El valor crítico " r_s " a un $\alpha = 0.05$ y $n = 24$ es $r_s = 0.406$

3. Cálculo del estadístico

Como calculado es $r_s=0.440$, se compara con $r_{s\text{crítico}} = 0.406$ valor obtenido de la tabla de distribución “rho” para aceptar o rechazar hipótesis nula.



4. Toma de decisión

La r_s calculada $>$ a la r_s crítica ($0.440 > 0.406$); se rechaza la hipótesis nula con un riesgo (máximo) de 5% y se acepta la hipótesis alterna.

5. Conclusión

Se concluye, que existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. En líneas generales podemos considerar que, de los resultados encontrados en la presente investigación, se concluye, que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA, teniendo como resultado que el coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.499$ con una significación unilateral de $p = 0.013$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada.

Según menciona Whetten & Cameron, (2005),” Las habilidades directivas son los componentes básicos en los que se basa una gestión eficaz”. Por tanto, es a través de ellos que se busca el logro de los objetivos y el desempeño productivo de la organización”. Las habilidades directivas esenciales que hoy en día todas las personas con poder de decisión dentro de la empresa deberían tener. Estas cualidades evidentemente no están limitadas a las personas que ocupan puestos de dirección, sino que muchas de ellas son cualidades que cualquier colaborador tiene que tener. Sin embargo, para que una persona sea un buen directivo tendría que contar con estas habilidades en mayor o en menor medida. También es importante detectar aquellas que no se tienen tan desarrolladas para trabajar en ellas y potenciarlas.

2. Por otro lado, encontramos que el coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = -0.318$ con una significación unilateral de $p = 0.130$ por tanto el coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación negativa débil entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo.

Las habilidades personales son aquellas que describen a una persona en la vida privada y profesional, a través de cuyo control de la persona, independientemente de la situación, permanece en los recuerdos, en cualquier caso, la resistencia, el conocimiento

de sí mismo, la autoconfianza, el pensamiento analítico, la conciencia de riesgo. etc. son algunas de las “habilidades personales” más necesarias en el campo laboral y a pesar que los colaboradores en su mayoría, a través de su respuesta indicaron que no es necesario para un buen desempeño dentro de la organización, se puede decir es importante considerar como una posibilidad a tener en cuenta y por qué no, que se potencie a través de actividades programadas por la misma organización, para de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores.

3. Además, se encontró a través de la investigación que: el coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = -0.303$ con una significación unilateral de $p = 0.151$ por tanto el coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación negativa débil entre habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.

Es inevitable interactuar con otras personas en muchos ámbitos y situaciones, a nivel personal y profesional. Las habilidades interpersonales nos ayudan a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere decir y a entender lo que se nos quiere comunicar, las habilidades interpersonales forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación, es decir, transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden, es por ello que a pesar que el personal administrativo indico a través de su respuesta que no hay una relación directa entre la habilidades interpersonales, por todo lo antes mencionado consideramos que es importante que los colaboradores desarrollen y apliquen estas habilidades para así mejorar su desempeño en la organización.

4. Por otro lado, el coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.516$ con una significación unilateral de $p = 0.010$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.

La gestión de grupos es una habilidad que se puede desarrollar y que es básico para las instituciones que tengan que trabajar con un conjunto de personas con características diferentes pero con objetivos comunes, ya que en la medida que existan directivos que sean capaces de lograr que estas personas trabajen en equipo, se podrá lograr muchas cosas; como por ejemplo un buen desempeño laboral, es por ello que se puede percibir que los colaboradores de la organización entienden bien ello y lo demuestran en la encuesta realizada, pero esto muchas veces no están fácil como parece ya que se sabe que muchos colaboradores que se encuentran en la organización, cada uno de ellos tiene su propia cultura, su propia formación, todo esto necesitará de directivos que tengan las habilidades necesarias para poder guiarlos y sacar lo mejor de ellos.
5. Finalmente, El coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.440$ con una significación unilateral de $p = 0.031$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada. entre las habilidades específicas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.

Las habilidades específicas es una capacidad innata que posee una persona para realizar algún tipo de tarea en particular. La habilidad se refiere al talento que ostenta alguien para llevar a cabo cierto tipo de acciones. Si bien es cierto que una persona puede nacer con cierta capacidad, también es verdad que una habilidad específica se puede desarrollar, y que es necesario trabajarla con el paso del tiempo, esto nos demuestra que todo colaborador necesita algo de tiempo y preparación para desarrollar sus habilidades

específicas y ponerlas al servicio de los demás y como consecuencia mejorar su desempeño dentro del área en la cual labora.

6. Es por todo lo antes mencionado que cada organización ya sea pública o privada debe de contar con programas en la cual se trabaje las habilidades directivas ya que pudimos evidenciar a través de sus dimensiones de las variables trabajadas que los colaboradores están interesados en mejorar la labor que realizan , pero para esto la organización a través de sus directivos deben de realizar programas orientados a fortalecer las habilidades de los colaboradores y esto a su vez ayudara a mejorar el desempeño delos colaboradores , obteniendo cada vez más mejores resultados .

CONCLUSIONES

1. En la investigación queda demostrada que las habilidades directivas se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020, de acuerdo a la investigación realizada se ha establecido que, sabiendo que el coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.499$ con una significación unilateral de $p = 0.013$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral; por lo tanto, existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020. Se concluye, que existe una relación positiva moderada entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020, con un nivel de significancia del 99%, respondiendo así al objetivo planteado al inicio de la investigación, llegando a comprobar las habilidades directivas son los componentes básicos en los que se basa una gestión eficaz”. Por tanto, es a través de ellos que se busca el logro de los objetivos y el desempeño laboral y productivo de la organización”. Las habilidades directivas esenciales que hoy en día todas las personas con poder de decisión dentro de la empresa deberían tener.
2. Se logró comprobar que el coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = -0.318$ con una significación unilateral de $p = 0.130$ por tanto el coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación negativa débil. Se concluye, que no existe relación moderada estadísticamente entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020, con un nivel de significancia del 99%. Es necesario mencionar que el elemento habilidades personales son aquellas que describen a una persona en la vida privada y profesional, a través de cuyo control de la persona, independientemente de la situación, permanece en

los recuerdos, en cualquier caso la resistencia, el conocimiento de sí mismo, la autoconfianza, el pensamiento analítico, la conciencia de riesgo, son aquellos elementos que se debe de tener en cuenta y en la medida que se desarrolle se podrá mejorar el buen desempeño del personal administrativos a pesar que ellos no consideren en su mayoría que es así.

3. Por otro lado, el coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = -0.303$ con una significación unilateral de $p = 0.151$ por tanto el coeficiente hallado no es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación negativa débil. Se concluye, que no existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020, con un nivel de significancia del 99%. Es necesario mencionar que el elemento habilidades interpersonales nos ayuda a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere decir y a entender lo que se nos quiere comunicar, las habilidades interpersonales forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación, es decir, transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden es por ello que es importante para la organización desarrollar las habilidades interpersonales del personal administrativo y así mejorar su desempeño laboral.
4. También se logró comprobar también que coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.516$ con una significación unilateral de $p = 0.010$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada., se demostró mediante la prueba de hipótesis, para ello se formula las hipótesis estadísticas y se concluyó que existe relación moderada entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -

2020, con un nivel de significancia del 99%. Es por ello que debemos destacar La gestión de grupos es una habilidad que se puede desarrollar y que es básico para las instituciones que tengan que trabajar con un conjunto de personas con características diferentes, pero con objetivos comunes, ya que en la medida que existan directivos que sean capaces de lograr que estas personas trabajen en equipo, se podrá lograr muchas cosas; como por ejemplo un buen desempeño laboral.

5.Finalmente, se logró comprobar que el coeficiente rho de Spearman hallado es $r_s = 0.440$ con una significación unilateral de $p= 0.031$ por tanto el coeficiente hallado es significativo, y de acuerdo al índice de interpretación existe correlación positiva moderada, se demostró mediante la prueba de hipótesis, para ello se formula las hipótesis estadística y se concluyó que existe relación moderada entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020, con un nivel de significancia del 99%. Es por ello que debemos destacar que las habilidades específicas son las capacidades innatas que posee una persona para realizar algún tipo de tarea en particular. La habilidad se refiere al talento que ostenta alguien para llevar a cabo cierto tipo de acciones, los indicadores a identificar estas habilidades son los directivos de la organización y así sacar lo mejor del personal, para de esta manera mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, UPLA, Huancayo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, llevar a cabo un estudio a mayor profundidad y de forma constante, con respecto al manejo de las habilidades directivas y la importancia que esta tiene con el personal de la institución, con el objetivo de conocer la situación organizacional e implementar estrategias y actividades para su aplicación y lograr la mejora continua de los colaboradores y por qué no de todo el personal jerárquico que la compone.
2. Se recomienda a los directivos de la institución implementar un plan de evaluación sobre el manejo de habilidades directivas en cada arrea de la institución, con la finalidad de conocer el desempeño laboral y promover su mejora, además de generar en los colaboradores la identificación con los objetivos organizacionales.
3. Se recomienda también promover programas dentro de la institución, con la finalidad de que los colaboradores y directivos de las distintas áreas de la organización, logren identificar, aprender y fortalecer sus habilidades directivas y así ponerlas en práctica para mejorar su desempeño laboral, lo que a su vez contribuye con mejorar los factores que se relacionan en el desarrollo de la organización.
4. Recomienda realizar programas de socialización por parte de los directivos, para los colaboradores de las diferentes áreas de la facultad que fomente la cultura, el deporte y actividades sociales, considerando fechas festivas de carácter de celebración general como día de las madres, día de los padres, día del trabajador, etc, o de carácter interno como concursos internos, aniversarios, celebraciones especiales, premiar a los mejores trabajadores, etc.

5. Se recomienda tomar en cuenta a las habilidades interpersonales como una herramienta esencial para mejorar la atmosfera colectiva que se maneja dentro de la institución, cuando el grupo de trabajo es sometido a normas, leyes, problemas de la vida cotidiana, entre otros, ya que esta tiene una influencia decisiva en el desempeño de los colaboradores.
6. Monitorear la orientación hacia los resultados a través de una comunicación interpersonal, que permita efectuar la retroalimentación respectiva entre los empleados de la institución.
7. Promover actividades que posibiliten la liberación de emociones, conflictos, que limitan a los mismos y lograr así solventar estas situaciones y mejorar el poder e influencia de los jefes de la institución.
8. Que la decanatura realice programas de capacitación para fomentar y fortalecer en los trabajadores el uso de la estrategia de negociación dentro de sus procesos de resolución de conflictos, trabajo en equipo, manejo de conflictos en sus respectivas áreas de trabajo. Asimismo, les permita detectar el estilo de negociación que utilizan tanto en el ámbito personal como profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Piura: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Barreto Pardo (2015) *realizada en la Universidad de cuyo título de investigación fue “Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital internacional S,A, E.S.P.*
- Bautista (2015) *Investigación titulada “Habilidades de dirección del servidor público, en la facultad de estudios superiores Acatlán de la universidad Nacional Autónoma de México”*
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Leticia Gaona Figueroa.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Leticia Gaona Figueroa.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia.
- Cardenas Tapia, V. R. (2016). *Las habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana Los Andes Ayacucho en el año 2016*. Ayacucho: Universidad Peruana Los Andes.
- Chamorro Huaman, C. (2015). *Evaluación de Habilidades Directivas de los directores en las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Tarma Periodo 2015*. Tarma: Universidad del Centro del Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. Mexico: McGraw Hill.
- García, & Sánchez. (2006). *Habilidades Directivas*. Obtenido de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20227/tecnicas-y-habilidades-directivas>
- Goleman, D. (1997). *Los Caminos de la meditación*. Mexico: ISBN.

- Gomez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de Investigación*. Cordova.
- Harrington, J. (2001). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Hipnos , & Hermes. (8 de Enero de 2015). <https://hipnosyhermes.com/que-es-el-coaching/>.
- INTECO. (2005). *ISO 9000 -2005 Sistemas de Gestión de la Calidad*.
- Jimenez, D. (2016). *Gestión de recursos humanos, aprendizaje organizativo e innovación*.
- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: McGraw Hill.
- Lazzati, S. (2010). *Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales*. Colombia: Scielo.
- Linares, & Arteaga, I. (2017). *Influencia del Programa de Coaching Linarte sobre el desempeño docente en los educadores de una Institución Educativa Privada*. Peru: Escuela de Postgrado de la Universidad Marcelino Champagnat. .
- Lozano, L. (2008). *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Escuela de la Administración de Negocios (EAN).
- Martinez Yllesca, A., & Bustamante Barreto, A. (2017). *El coaching, como herramienta de estrategia organizacional, y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de confección de ropa deportiva Idolos, año 2017*. Huancayo, Peru: Universidad Peruana Los Andes.
- Mino, E. (2015). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de Parrillas Marakos 490*. Lambayeque-Peru.
- Monroy, A. (2015). *Coaching y desempeño laboral: Estudio realizado con supervisores y visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango-Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Morales, A. (2009). *Capital Humano:hacia un sistema de gestion en la empresa cubana.*

Cuba: Politica.

Oyarce O., A. (2005). *Gestion de Proyectos Educativos.* Lima: UNMSM.

Palominno, M., & Peña , R. (2016). *el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería venoplast ltda.*”. Cartagena Colombia: Universidad de Cartagena.

Pereda Perez, F. (2016). *Analisis de la Habilidades Directivas,estudio aplicado al sector Publico de la Provincia de Cordova.* Cordova-Argentina: Facultad de Derecho y Ciencias Empresariales.

Perez Medrano, E. M. (2013). *Talento Humano,Motivacion,Compromiso.*

Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad de Pacucha, Andahuaylas.* Andahuaylas.

R.Bogdan, S. T. (1986). *Introduccion a los metodos cialitativos de Investigacion.* Barcelona.

Ramirez Rojas, J. I. (2018). *Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz.*

Richardt, T. C. (1982). *Metodos cualitativos y cuantitativos en Investigacion Cualitativa.* Madrid.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson Education.

Rodriguez, G. P. (1996). *Metodologia de la Investigacion Eduacional.* Pueblo y Educacion.

Rodriguez, G. P. (1996). *Metodologia de la Investigacion Eduacional.*

Sampieri, R. H. (2018). *Metodologia de la Investigacion.* Mexico.

Samuelson, P. (1996). *Economia Madrid.* Madrid: McGraw Hill.

- Sanchez. (2001). *La evaluacion Institucional como proceso de optimizacion de la gestion del gerente*. Maracaibo: Hispano America S.A.
- Sans Zapata, M. (2012). <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>. Obtenido de 3CIENCIAS.
- Sergio. (s.f.). <https://www.timemanagerweb.com/5-caracteristicas-del-coaching-empresarial/>. Obtenido de Time manager.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert JR., D. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Tapia, R. (2012). Coaching y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Ampato. Ampato, Ecuador: Universidad Tecnica de Ampato.
- Ugarte Almeida, T. (2015). *La Administracion del Talento Humano*. Caribeña de ciencias sociales.
- Jose Vasquez Vichez (2018) *investigación denominada: Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017*
- Villar, F. (9 de Enero de 2013). *Que aprendemos hoy*. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/aspectos-fundamentales-del-coaching/>.
- Villavicencio Carranza, M. (2015). *Efectos de una intervencion ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral*. Mexico: Universidad Autonoma de Mexico.
- Vivar Duran, M. (2020). *Habilidades Directivas*. Asociacion Navarra de Empresas Edicion 1. Obtenido de file:///C:/Users/Win%207/Downloads/Documento.pdf
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educacion.

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades directivas* . Pearson Education.

Wihrich, H. K. (2007). *Elementos de la Administracion un enfoque Internacional y de Innovacion* . Mexico: Interamericana Editores S.A.

Wikipedia. (s.f.). <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>.


Wolk, L. (2003). *Coaching:el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Zapata Espinoza , M. (2017). *Habilidades directivas y gestion educativa en la institucion educativa Miguel Grau Red N°3*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FCAC, UPLA -2020”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA - 2020?	OBJETIVO GENERAL Establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA Huancayo -2020.	HIPÓTESIS GENERAL Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.	Variable (V1) Habilidades Directivas	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades Personales Habilidades Interpersonales Habilidades de Grupo Habilidades Específicas de Comunicación 	<p>M. General: Método científico M. Específicos: Inductivo, Analítico – Sintético</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño de Investigación: No Experimental: De Corte Transversa Tipo de Investigación: Básica Nivel de Investigación: Correlacional  <ul style="list-style-type: none"> Población y Muestra <p>Población: 24</p> <p>Muestra: Censal</p> <ul style="list-style-type: none"> Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos Técnicas: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario, Estrategias para la Recolección de datos: Técnicas de Procesamiento de datos: SPSS, Excel.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPÓTESIS ESPECIFICO	Variable (V2) Desempeño Laboral		
PE1. ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA - 2020?	OE1. Establecer la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral administrativo de la F.C.A.C.UPLA Huancayo -2020.	H1. Existe una relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.		<ul style="list-style-type: none"> Orientación de resultados Calidad Trabajo en equipo Organización 	
PE2 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA - 2020?	OE2. Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA - 2020	H2. Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C. UPLA -2020.			
PE3 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA - 2020?	OE3. Establecer la relación que existe entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA - 2020	H3. Existe una relación entre las habilidades de grupo y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA - 2020.			
PE4 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA -2020?	OE4. Establecer la relación que existe entre las habilidades específicas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA - 2020	H4. Existe una relación entre las habilidades específicas y el desempeño laboral del personal administrativo de la F.C.A.C.UPLA -2020.			

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE (V₁): Habilidades directivas	Las habilidades directivas son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva”. (Whetten & Cameron, Desarrollo de Habilidades directivas , 2005)	Capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño . (Vivar Duran, 2020)	Habilidades Personales	Administración y entendimiento personal Entendimiento Personal	ORDINAL Escala de Likert ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
			Habilidades Interpersonales	Consultoría y comunicación de apoyo Adquisición de influencia	
			Habilidades Grupo	Facultamiento y delegación de actividades	
			Habilidades Específicas de Comunicación	Formación de Equipos Eficaces de Trabajo	
VARIABLE (V₂): Desempeño Laboral	Idalberto Chiavenato (2000), “El desempeño laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesario para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido el desempeño laboral de las personas va a depender de su	Armstrong (2009), mencionado por A. Hernández Pólito (2014); “nos dice que: el desempeño laboral está pensado como un proceso de mejora organizacional, en el cual las acciones de personas y equipos se manifiestan en un proceso sistemático; A través	Orientación de resultados	Ambiente de trabajo	ORDINAL Escala de Likert ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo
			Calidad	Ingresos que percibe el colaborador	

	comportamiento y también de los resultados obtenidos”.	de él, se obtienen mejores resultados, así como la gestión de una estructura acordada, objetivos, estándares y requisitos de competencia establecidos”.	Trabajo en equipo	La empresa permite generar nuevos comportamientos	• Totalmente en desacuerdo
			Organización	Orientación a la acción	

Elaboración Propia

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DEL INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE (V₁): Habilidades directivas	Habilidades Personales	Administración y entendimiento personal	1. El autoconocimiento genera soluciones en conflictos o problemas laborales en la organización .	CUESTIONARIO	ORDINAL Escala de Likert ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
			2. El estrés perjudica el desempeño eficiente en el trabajo de los colaboradores de la organización .		
			3. Los valores personales son herramientas indispensables en el cumplimiento de las funciones laborales que debe cumplir cada trabajador .		
	Habilidades interpersonales	Consultoría y comunicación de apoyo Adquisición de influencia	4. Un aspecto que se considera en la organización, es incentivar a quienes están de acuerdo con lo que se profesa orientado a generar reciprocidad .		
			5. En la institución se considera que el cumplimiento satisfactorio de las metas laborales deriva de la motivación constante .		
			6. Los directivos de la facultas, toman en cuenta que la participación inclusiva del equipo de trabajo, maneja y previene conflictos laborales .		

	Habilidades de grupo	“Facultamiento y delegación de actividades	<p>7. Los directivos de la facultad, buscan evitar el trabajo individual pues consideran un comportamiento que retrasa el cumplimiento de metas .</p> <p>8. En la facultad se profesa el empowerment o facultamiento de funciones que permite la participación activa en el equipo de trabajo de todos por igual .</p> <p>9. Los directivos de la facultad están pendientes de los cambios y adecuaciones a los cambios y capacitan al personal .</p>		
	Habilidades Específicas de Comunicación	Formación de Equipos Eficaces de Trabajo	<p>10. Los directivos de la facultad hacen uso adecuado de la comunicación y la información específica para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados</p> <p>11. El uso de los canales de comunicación directa es la estrategia más adecuada de los directivos de la facultad .</p> <p>12. Se desarrollan capacitaciones para mejorar los niveles de comunicación entre trabajadores y los clientes de la facultad .</p>		

VARIABLE (V₂): Desempeño Laboral	Orientación de resultados	Predisposición al logro de resultados	13. Los colaboradores muestran responsabilidad con labores encomendadas . 14. Los colaboradores muestran dedicación y perseverancia 15. Los colaboradores muestran identificación con los objetivos institucionales		ORDINAL Escala de Likert <ul style="list-style-type: none"> ● Muy de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
	Calidad	Calidad del trabajo que realizan	16. Los colaboradores no cometen errores en el trabajo . 17. Los colaboradores hacen uso racional de los recursos . 18. Los colaboradores muestran calidad del trabajo que realiza .		
	Trabajo en equipo	Apoyo entre colaboradores	19. Los colaboradores muestran conocimiento de la función que desempeñan . 20. Los colaboradores muestran actitud para desempeñar cargos de mayor responsabilidad .		
			21. Los colaboradores muestran aptitud para integrarse al equipo . 22. Los colaboradores tienen la predisposición para colaborar con sus compañeros .		

	Organización	Capacidad organizativa	23. Los colaboradores planifican con anticipación sus actividades . 24. Los colaboradores muestran capacidad organizativa .		
--	--------------	------------------------	--	--	--

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



**INSTRUMENTO PARA DETERMINAR “HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA F.C.A.C. DE LA UPLA -2020”**

Finalidad: El instrumento tiene por finalidad es establecer la relación Habilidades directivas con el Desempeño laboral del personal administrativo

Instrucciones: Favor de marcar una alternativa por cada ítem del cuestionario, la que más se acerca a su percepción y con la veracidad que caracteriza a su persona.

Valoración:

5= Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

N°	DIMENSIONES / ITEM	ESCALA ORDINAL				
		1	2	3	4	5
D1: HABILIDADES PERSONALES						
1	El autoconocimiento genera soluciones en conflictos o problemas laborales en la organización.	1	2	3	4	5
2	El estrés perjudica el desempeño eficiente en el trabajo de los colaboradores de la organización.	1	2	3	4	5
3	Los valores personales son herramientas indispensables en el cumplimiento de las funciones laborales que debe cumplir cada trabajador	1	2	3	4	5
D2: HABILIDADES INTERPERSONALES						
4	Un aspecto que se considera en la organización, es incentivar a quienes están de acuerdo con lo que se profesa orientado a generar reciprocidad.	1	2	3	4	5
5	Considera Ud. que los colaboradores están comprometidos en el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
6	En la institución se considera que el cumplimiento satisfactorio de las metas laborales deriva de la motivación constante.	1	2	3	4	5
7	Los directivos de la facultad, toman en cuenta que la participación inclusiva del equipo de trabajo, maneja y previene conflictos laborales..	1	2	3	4	5
D3: HABILIDADES DE GRUPO						
8	Los directivos de la facultad, buscan evitar el trabajo individual pues consideran un comportamiento que retrasa el cumplimiento de metas.	1	2	3	4	5
9	En la facultad se profesa el empowerment o facultamiento de funciones que permite la participación activa en el equipo de trabajo de todos por igual.	1	2	3	4	5
10	Los directivos de la facultad están pendientes de los cambios y adecuaciones a los cambios y capacitan al personal .	1	2	3	4	5
D4: HABILIDADES ESPECIFICAS DE COMUNICACIÓN						
11	Los directivos de la facultad hacen uso adecuado de la comunicación y la información específica para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados .	1	2	3	4	5
12	El uso de los canales de comunicación directa es la estrategia más adecuada de los directivos de la facultad.	1	2	3	4	5
13	Se desarrollan capacitaciones para mejorar los niveles de comunicación entre trabajadores y los clientes de la facultad.	1	2	3	4	5



**INSTRUMENTO PARA DETERMINAR “HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA F.C.A.C. DE LA UPLA -2020”**

Finalidad: El instrumento tiene por finalidad es establecer la relación Habilidades directivas con el Desempeño laboral del personal administrativo.

Instrucciones: Favor de marcar una alternativa por cada ítem del cuestionario, la que más se acerca a su percepción y con la veracidad que caracteriza a su persona.

Valoración:

4 = Totalmente de acuerdo

3 = De acuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

N°	DIMENSIONES / ITEM	ESCALA ORDINAL				
		1	2	3	4	5
D1: ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
1	Los colaboradores muestran responsabilidad con labores encomendadas.	1	2	3	4	5
2	Los colaboradores muestran dedicación y perseverancia	1	2	3	4	5
3	Los colaboradores muestran identificación con los objetivos institucionales	1	2	3	4	5
D2: CALIDAD						
4	Los colaboradores no cometen errores en el trabajo	1	2	3	4	5
5	Los colaboradores hacen uso racional de los recursos.	1	2	3	4	5
6	Los colaboradores muestran calidad del trabajo que realiza.	1	2	3	4	5
D3: TRABAJO EN EQUIPO						
7	Los colaboradores muestran conocimiento de la función que desempeñan..	1	2	3	4	5
8	Los colaboradores muestran actitud para desempeñar cargos de mayor responsabilidad.	1	2	3	4	5
9	Los colaboradores muestran aptitud para integrarse al equipo.	1	2	3	4	5
10	Los colaboradores tienen la predisposición para colaborar con sus compañeros.	1	2	3	4	5
D4: ORGANIZACIÓN						
11	Los colaboradores planifican con anticipación sus actividades.	1	2	3	4	5
12	Los colaboradores muestran capacidad organizativa.	1	2	3	4	5

CONFIABILIDAD VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

TÍTULO DE LA TESIS: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA F.C.A.C. DE LA UPLA -2020"

DIRIGIDO A: PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA F.C.A.C. DE LA UPLA

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: _MIGUEL ANIBAL CERRÓN ALIAGA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

FECHA: 18-11-2020

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-----------------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

TÍTULO DE LA TESIS: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA F.C.A.C. DE LA UPLA -2020"

DIRIGIDO A: PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA F.C.A.C. DE LA UPLA

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: _PAUL DENIS MARTINEZ VITOR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

FECHA: 12-10-2020

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-----------------	-------	------	----------



Mtro. Paul Denis Martinez Vitor
ADMINISTRADOR
CLAD - 03489

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:****TÍTULO DE LA TESIS:** "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA F.C.A.C. DE LA UPLA -2020"**DIRIGIDO A:** PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA F.C.A.C. DE LA UPLA**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** _MELQUIADES FLABIO CAMAYO MEZA**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**FECHA:** 15-09-2020**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-----------------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI N°19916729

DATA Y PROCESAMIENTO DE DATOS

VARIABLE	HABILIDADES DIRECTIVAS												
DIMENSIONES	Habilidades Personales			Habilidades Interpersonales				Habilidades de grupo			Habilidades específicas de comunicación		
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SUJETOS													
1	3	4	4	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4
2	3	3	4	2	2	3	1	1	2	2	2	2	3
3	3	4	4	4	2	4	4	2	1	2	2	2	1
4	1	1	1	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3
5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	3	4	4	4	2	4	1	2	1	1	2	2	3
8	3	4	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3
9	3	4	4	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4
10	3	3	4	2	2	3	1	1	2	2	2	2	3
11	3	4	4	4	2	4	4	2	1	2	2	2	1
12	1	1	1	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3
13	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	3	4	4	4	2	4	1	2	1	1	2	2	3
16	3	4	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3
17	3	4	4	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4
18	3	3	4	2	2	3	1	1	2	2	2	2	3
19	3	4	4	4	2	4	4	2	1	2	2	2	1
20	1	1	1	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3
21	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	3	4	4	4	2	4	1	2	1	1	2	2	3
24	3	4	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3

VARIABLE	DESEMPEÑO LABORAL											
DIMENSIONES	Orientacion de resultados			Calidad			Trabajo en equipo				Organización	
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SUJETOS												
1	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3
2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
4	2	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2
5	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
7	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
8	2	4	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3
9	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3
10	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
11	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
12	2	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2
13	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
15	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
16	2	4	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3
17	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3
18	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
19	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
20	2	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2
21	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
22	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
23	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
24	2	4	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3

FOTOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El cuestionario se aplicó de manera virtual por motivos de la Pandemia

Formulario sin título

Preguntas Respuestas 8

Sección 1 de 2

HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA F.C.A.C. DE LA UPLA -2020

Finalidad: El instrumento tiene por finalidad determinar Las Habilidades Directivas

Instrucciones: Favor de marcar una alternativa por cada ítem del cuestionario, la que más se acerca a su percepción y con la veracidad que caracteriza a su persona.

Valoración:
 4 = Totalmente de acuerdo
 3 = De acuerdo
 2 = En desacuerdo
 1 = Totalmente en desacuerdo

Considera Ud. que los colaboradores están comprometidos en el trabajo en equipo.

- 1
- 2
- 3
- 4

En la institución se considera que el cumplimiento satisfactorio de las metas laborales deriva de la motivación constante.

- 1
- 2
- 3
- 4

El autoconocimiento genera soluciones en conflictos o problemas laborales en la organización.

[Mostrar opciones](#) ▾

- 3

5 respuestas

- 1

2 respuestas

- 4

BASE DE DATOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

DIRECTORIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES			
DECANO			
Dr. FREDI GUTIERREZ MARTÍNEZ	954959604	decanato_fcac@upla.edu.pe	
ROCIO EDITH LIZARASO GAMARRA	964256166	decanato_fcac@upla.edu.pe VACACIONES	
RUSVILUZ CHOQUE ZAMORA	910517397		
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS			
Mg. GRACIELA SOLEDAD VERASTEGUI VELASQUEZ	958601040		
FLOR ENRIQUETA GOZALVES POMA	989796148	dep_administracions@upla.edu.pe	
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS			
Mg. DIANA PARIONA AMAYA	954026686		
FLOR ENRIQUETA GOZALVES POMA	989796148	dep_contabilidadf@upla.edu.pe	
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION			
Dr. LUIS FLORENCIO MUCHA HOSPINAL	964904162		
MARLENE RUTH RODRÍGUEZ LUZ	993415505	dirinv_fac@upla.edu.pe	
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE POSGRADO			
Dr. AGUEDO ALBINO BEJAR MORMONTOY	954153765		
MARLENE RUTH RODRÍGUEZ LUZ	993415505	mrodriguezr@mail.upla.edu.pe	
DIRECCIÓN DE DEPARTAMENTO ACADEMICO			
Dr. FREDY JESÚS LÓPEZ QUILCA	964966800		

DALILA BARZOLA OSORIO	944588315	ddepartamtoa_fcac@upla.edu.pe
COORDINACIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS, PLANIFICACION Y PRESUPUESTO		
Econ. ARIEL ROMERO BELLEDONE	954062230	
MARIELA AQUINO CALDERÓN	942840551	caadministrativos_fcac@upla.edu.pe
COORDINACIÓN DE ASUNTOS ACADEMICOS		
Mg. MILAGROS ASTETE MONTALVO	965004343	
SENIA JENNY ROSADO ROJAS	944588624	caacademicos_fcac@upla.edu.pe
FREDDY PANEZ CARBAJAL	964648430	fpane@upla.edu.pe
MARCO BRAVO CARRILLO	936411191	mbravo@semipresencial.upla.edu.pe
KATY CAJAS UNTIVEROS	964645174	kcajas@upla.edu.pe
LIZBETH RIVAS HUAYNALAYA	955941297	lrivas@upla.edu.pe
COORDINACIÓN DE GRADOS Y TÍTULOS		
Mg. SONIA LUZ BARZOLA INGA	964630929	
SARA NOEMI SÁNCHEZ LLANTOY (CONTABILIDAD Y FINANZAS)	989834444	cgradost_fcac@upla.edu.pe
SRA. GABRIELA LEIVA PUENTE (ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS)	944587152	
COORDINACIÓN DE PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES		
Mg. GUISELLA MARLENE GÓMEZ DURAN	964906314	
CHARLES WILIAM SEDANO BARRETO	944588581	cpracticasp_fcac@upla.edu.pe