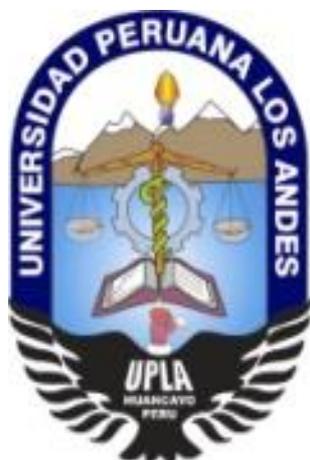


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



**TESIS**

Las Habilidades Directivas y su Relación con la Gestión de la  
Empresa Distribuciones Colibrí S.R.L. 2017

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en  
Administración.

Autor : Bach. Miguel Ángel Arroyo Morales

Asesor : Mg. Adm. Víctor Mariano Cárdenas Cosser

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

Fecha de Inicio y Culminación: 19/10/2017 – 18/10/2018

Huancayo – Perú

2020

Hoja de aprobación de jurados

-----  
**Presidente**

-----  
**Jurado**

-----  
**Jurado**

-----  
**Secretario Docente**

**Las habilidades directivas y su relación con la gestión de la empresa**  
**Distribuciones Colibrí S.R.L en el año 2017**

**Asesor de tesis:**

**Mg. Adm. Víctor Mariano Cárdenas Cosser**

### **Dedicatoria**

A mis padres, que me sembraron un sueño; a mi hermana, que lucha sus propias batallas día a día y siempre sobresale dejándome el ejemplo de la perseverancia; a mi novia, la más hermosa, inteligente, soñadora, incondicional, en las buenas, en las malas y en las mejores, mi complemento...

Miguel Ángel

## **Agradecimiento**

Mi sincero agradecimiento a mis padres, el primer ejemplo, el conjunto de virtudes convertido en dos personas, luchadoras, perseverantes, y con sueños, por permitirme disfrutar de este mundo de retos, por brindarme su amor, su cariño, su apoyo incondicional en el ámbito personal y profesional, y por ejemplo de superación que me heredaron.

A las autoridades de la Universidad Peruana Los Andes, en nombre de sus autoridades y el asesor, el Mg. Adm. Víctor Mariano Cárdenas Cosser.

A mi familia, que se resume en mi hermana, (que con su carisma, sus sueños, sus experiencias personales, busca llegar a la cúspide de su profesionalismo, que me da consejos y muchas veces me da la mano cuando es necesario), mi novia, (mi complemento, que con su inteligencia, sus ganas de seguir, de apostar por la vida, por la carrera, me motiva para conseguir más logros profesionales, el vivo ejemplo de la perseverancia profesional, de marcar la diferencia entre un profesional común y un profesional de calidad, brindándome su apoyo incondicional en todo momento, su paciencia, su valor, su sapiencia y sus consejos).

¡Muchas gracias!

El autor.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS.....	I
FALSA PORTADA.....	II
ASESOR DE TESIS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE.....	VI
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	XI

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1 Problema General.....	15
1.2.2 Problemas Específicos.....	16
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.4.1 Justificación Teórica.....	16
1.4.2 Justificación Práctica.....	17

1.4.3	Justificación Metodológica .....	17
1.4.4	Justificación Social.....	17
1.4.5	Justificación de Conveniencia.....	17
1.5	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.5.1	Delimitación Espacial .....	17
1.5.2	Delimitación Temporal .....	18
1.5.3	Delimitación Conceptual.....	18

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

II.	MARCO TEÓRICO.....	19
2.1	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	19
2.1.1	A Nivel Internacional.....	19
2.1.2	A Nivel Nacional.....	22
2.2	BASES TEÓRICAS.....	24
2.2.1	Habilidades directivas V1 .....	24
2.2.2	Gestión V2 .....	38
2.3	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS .....	46
2.4	HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	48
2.4.1	Hipótesis General.....	48
2.4.2	Hipótesis Específicas .....	48
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	48

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

III.	METODOLOGÍA.....	51
------	------------------	----

3.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	51
3.2	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
3.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	52
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.5.1	Población objetivo .....	52
3.5.2	Muestra .....	53
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	53
3.6.1	Técnicas de recolección de datos .....	53
3.6.2	Instrumentos de recolección de datos .....	54
3.7	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	55

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

IV.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	57
4.1	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	57
4.2	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	58
3.1.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	77
	CONCLUSIONES .....	83
	RECOMENDACIONES.....	85
	BIBLIOGRAFÍA .....	87
	ANEXOS .....	91
	ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	92
	ANEXO N° 02: ENCUESTA .....	94
	ANEXO N° 03: GALERÍA DE FOTOGRAFÍAS .....	99
	ANEXO N° 04 DATOS Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	100

## Resumen

La investigación muestra claramente que las habilidades de gestión son esenciales para el éxito de la organización, que debe observarse cuidadosamente y perfeccionarse para la participación de las personas con potencial de gestión. Del mismo modo, las habilidades gerenciales son el determinante clave para el progreso y el logro organizacional.

Partiendo de esta premisa, se plantea el problema general: ¿Las habilidades directivas en qué grado se relacionan con la gestión en la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L. en el año 2017?, y con el objetivo de determinar en qué medida las habilidades directivas se relaciona con la gestión de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L. en el año 2017.

Los resultados se lograron al probar la hipótesis formulada que fue: Entre las habilidades directivas y la gestión existe una relación positiva dentro en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

El método utilizado en la investigación fue el método científico y el método específico fue el método cuantitativo, el instrumento fue la encuesta y la muestra estuvo conformada por 21 trabajadores de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L. Los resultados fueron analizados en el programa estadístico SPSS. Finalmente se llegó a la conclusión que la relación encontrada fue de 0.868, resultado que permitió probar la hipótesis de trabajo teniendo como principal conclusión que las habilidades directivas tienen una relación muy alta con la gestión en la empresa.

**Palabras Clave:** Habilidades directivas, Habilidades personales, Habilidades interpersonales, Habilidades grupales, Gestión, Dirección.

## **Abstract**

Research clearly shows that management skills are essential for the success of the organization, which must be carefully observed and perfected for the participation of people with management potential. Similarly, managerial skills are the key determinant for organizational progress and achievement.

On the basis of this premise, the general problem arises: To what degree are management related to the company Distribuciones Colibrí S.R.L. in 2017?, and with the aim of determining the extent to which the management skills are relates to the management of distribuciones Colibrí S.R.L. in 2017.

The results were achieved by testing the hypothesis that was formulated: Between management skills and management there is a positive relationship within the company Distribuciones COLIBRI S.R.L in 2017.

The method used in the research was the scientific method and the specific method was the quantitative method, the instrument was the survey and the sample consisted of 21 workers of the company Distribuciones Colibrí S.R.L. The results were analyzed in the SPSS statistical program. Finally, it was concluded that the relationship found was 0.868, a result that allowed us to test the working hypothesis, with the main conclusion that management skills have a very high relationship with management in the company.

**Keywords:** Management skills, Personal skills, Interpersonal skills, Group skills, Management, Direction.

## **Introducción**

Las habilidades directivas son cada vez más importantes en el ambiente de trabajo y, consecuentemente, en el desarrollo profesional de las personas. Las habilidades directivas están actualmente diferenciando factores aplicables en cualquier sector y posición. Algunos pocos afortunados desarrollan estas habilidades de una manera inherente, sin embargo, en general, es necesario un trabajo personal para lograr desarrollarlas.

El proceso de aprendizaje de habilidades directivas no tiene nada que ver con habilidades técnicas. En el caso de habilidades directivas, no es suficiente aprender contenidos teóricos de un libro, las habilidades necesitan ser desarrolladas a través de su implementación.

Por ejemplo, una persona interesada en mejorar sus habilidades de comunicación puede leer libros, ver vídeos o participar en diferentes seminarios para aprender las técnicas y consejos de buena comunicación. Sin embargo, tarde o temprano esa persona tendrá que practicar lo que aprendió para que la habilidad sea desarrollada.

Por tanto, el presente trabajo de investigación tiene la siguiente estructura:

El Capítulo I: Planteamiento del problema, trata sobre descripción de la realidad problemática, definición del problema tanto principal como secundarios; objetivos, justificación, importancia y límites de la investigación.

El Capítulo II: Marco Teórico: incluye los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional; continúa con el marco teórico doctrinario. Seguidamente se aborda el marco teórico conceptual.

El Capítulo III: Metodología de la Investigación; inicia con el método y diseño específico, el universo, la población y muestra.

Finalmente, el Capítulo IV: Obtención, tratamiento y procesamiento de información; se refiere a la inferencia realizada de la información recopilada a través del instrumento de encuesta, en este caso el cuestionario, para llegar a la interpretación de cada una de las preguntas planteadas. Para culminar con la presentación de las conclusiones, recomendaciones y adjuntar las fuentes bibliográficas consultadas y anexos respectivos.

El autor.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los aspectos fundamentales en las empresas, pero que a la vez se le suele prestar menos atención, es la gestión empresarial. La gestión empresarial como concepto, es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios.

Una gran parte de las empresas centran sus esfuerzos en las actividades propias de la actividad productiva y comercial, pero prestan muy poca atención a la gestión de los resultados de esa actividad.

Por lo general los empresarios sostienen que: “la mejor herramienta de gestión continua, es el sentido común”. Pero, lo primero que hay que tener en cuenta es que la gestión debe ser una parte más de nuestra actividad y hay que dedicarle tanto tiempo como a la estrategia comercial, a la producción o a la innovación lo cual no se aprecia en Distribuciones COLIBRI S.R.L ya que no se tienen lineamientos adecuados para la gestión y esto parte por la falta de habilidades de dirección en la organización.

La dirección financiera y de tesorería, el control de los presupuestos y de los cobros y pagos, son el día a día de cualquier empresa y tienen tanta repercusión en la actividad del negocio como la fabricación, la atención al cliente o el volumen de ventas. Además, la gestión es coordinación, del personal, de los recursos y del capital de la empresa, de poco sirve tener cierta ventaja competitiva si luego no sabemos aplicarla correctamente en la organización.

Hay que sacar información de todos los agentes con los que interactuamos, clientes, proveedores, competidores. Obtener feed-back del mercado en el que nos movemos, es vital para tomar decisiones y preparar a nuestra empresa para los continuos cambios que se van a suceder.

Un caso muy claro de la poca importancia que se da a la gestión se puede comprobar con las cifras de fracaso de las empresas, en la organización que fue objeto de estudio, su crecimiento mensual de un 0.5%, se podría mejorar con una adecuada gestión, pero esta no mejorara sino se mejoran las habilidades directivas dentro de la misma.

Una persona que tiene un proyecto empresarial, invierte mucho tiempo en el desarrollo de su idea, la elaboración de su plan de negocio, la búsqueda de financiación y hasta en la elaboración de un buen plan de marketing. Sin embargo, muchas empresas, con ideas magnificas y un buen nivel de ventas, no consiguen superar el umbral de los tres años de actividad y cierran antes de esa fecha.

En muchos casos, la explicación de este fracaso, es la poca atención que se presta a la gestión. No importa que el producto sea bueno y, ni siquiera, que se venda mucho si no hemos hecho una buena planificación de los márgenes de beneficios y de los gastos de la actividad, no se trata de vender mucho si no de vender bien y, hoy en día, también de cobrar.

Puede ocurrir que no hayamos previsto la carga financiera de la actividad y esas ventas no sean suficientes para compensarla, otras veces, la falta de planificación puede llevarnos a una situación de un volumen de actividad mayor al esperado y no estar preparados para ello. La gestión nos ayuda a prever todo este tipo de situaciones, pero hay que hacerla de manera rigurosa y darle la importancia que realmente tiene.

La mayor parte de las empresas son vulnerables al actual entorno, en el cual Distribuciones COLIBRÍ S.R.L no es ajeno, porque carecen de la información y de la metodología necesarias para llevar una buena gestión.

La capacidad de reacción como resultado de la aplicación de herramientas de gestión adecuadas permitiría posicionar mejor a estas empresas.

Una óptima gestión busca hacer mejor las cosas, para eso es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de esa actividad.

Distribuciones COLIBRI S.R.L se dedica a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos cuenta con más de treinta tres años de antigüedad, dedicada principalmente a la comercialización de medicamentos, artículos para bebés y también de higiene, cubriendo una importante zona geográfica de nuestro país.

Distribuciones COLIBRI S.R.L mantiene por más de dos años un crecimiento sostenido, alcanzando un promedio mensual de 0.5%, este crecimiento se da con los clientes que tiene, ya que no tiene la capacidad de atraer nuevos clientes.

Además, es recalcar que el porcentaje más importante de ventas se realiza a boticas y farmacias, frente a las ventas que se realizan a instituciones.

Si bien existe un crecimiento, este no es el adecuado para el tiempo que tiene en operaciones la empresa, ya que tiene problemas con la gestión y también con las relaciones con nuevos clientes, esto representa un problema actual para dicha empresa.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema General**

¿Las habilidades directivas en qué grado se relacionan con la gestión en la empresa Distribuciones COLIBRI SRL en el año 2017?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

1. ¿Las habilidades directivas en qué grado se relaciona con la gestión estratégica de la empresa Distribuciones COLIBRI SRL en el año 2017?
2. ¿Las habilidades directivas en qué grado se relaciona con la gestión táctica de la empresa Distribuciones COLIBRI SRL en el año 2017?
3. ¿Las habilidades directivas en qué grado se relaciona con la gestión operativa de la empresa Distribuciones COLIBRI SRL en el año 2017?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar en qué medida las habilidades directivas se relaciona con la gestión de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar en qué medida las habilidades directivas se relaciona con la gestión estratégica de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.
2. Determinar en qué medida las habilidades directivas se relaciona con la gestión táctica de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.
3. Determinar en qué medida las habilidades directivas se relaciona con la gestión operativa de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Justificación Teórica**

La presente investigación se enmarca en la búsqueda de información sobre las habilidades directivas y sobre la gestión, para poder encontrar diferentes teorías y así poder determinar una relación entre ambas variables.

#### **1.4.2 Justificación Práctica**

En el trabajo de investigación se procedió a realizar un cuestionario en el marco de las dimensiones de cada variable, por lo que el instrumento creado será de utilidad para todas las empresas que tengan las mismas características de la empresa que se realizó la investigación.

#### **1.4.3 Justificación Metodológica**

El trabajo de investigación utilizó el método científico, que es una serie ordenada de procedimientos que hace uso la investigación científica para observar la extensión de nuestros conocimientos. Podemos concebir el método científico como una estructura, un armazón formado por reglas y principios coherentemente concatenados.

#### **1.4.4 Justificación Social**

La mejora de las habilidades directivas conllevará a que los trabajadores de la empresa mejoren como profesionales no solo dentro de la organización, sino, para cualquier actividad que puedan emprender en el futuro.

#### **1.4.5 Justificación de Conveniencia**

El presente trabajo realizó una encuesta que se enmarca en las teorías de las habilidades directivas y la gestión, dicho instrumento puede servir a todas las empresas que tengan las mismas características de la que se realizó la investigación.

### **1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1 Delimitación Espacial**

La presente investigación se llevó a cabo dentro de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L. que se ubica dentro de la ciudad de Huancayo.

### **1.5.2 Delimitación Temporal**

La presente investigación recogió datos durante el año 2017 de los trabajadores de la empresa, de manera específica la encuesta fue tomada en diciembre del año 2017.

### **1.5.3 Delimitación Conceptual**

La presente investigación se enmarca en la teoría de las habilidades directivas y la gestión en el sector privado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

#### 2.1.1 A Nivel Internacional

Aburto (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Realiza la investigación para obtener el título de magister. Instituto Politécnico Nacional, México D.F, México.

En el presente trabajo se utilizó el método de investigación hipotético-deductivo, descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación se consideró no experimental, de diseño transversal para establecer la relación entre las variables en estudio.

Se concluye que, en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron se obtuvo que: el promedio de las dieciocho áreas de mando está por debajo (mediana) de 18 puntos. En promedio, las áreas se ubican en 17.85 (clima organizacional insatisfactorio). Se desvían del promedio 2.30 unidades de la escala.

Se observó en los parámetros evaluados que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio ratifica la continuidad de

los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica realizada al interior del INEGI en el año 2006.

Fernández (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. Realiza la investigación para obtener el grado de doctor. Tecana America University, Estados Unidos de América.

Para la realización de la presente investigación se aplica la metodología cualitativo – interpretativa, la cual se utiliza para estudiar cómo las personas ven, entienden y construyen su mundo, La razón por la cual se justifica su aplicación viene dada por la naturaleza del objeto de estudio, ya que el mismo tiene que ver con la indagación de aspectos de índole de procesos humanos, el cual está íntimamente relacionado al quehacer de los seres humanos

Se concluye que: Existen elementos que se centran en el desarrollo de la organización y del recurso humano, como los procesos para el diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y algunas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología para las finanzas y el ambiente físico. Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y las capacidades para la auto organización impulsa el diseño de organizaciones innovadoras, conexionadas y holográficas. Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada.

Coadyuva a superar las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la organización de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, como lo son: la burocracia, la lentitud, la falta de una

planificación estratégica, la ineficiencia, la falta de inteligencia organizacional y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.

Pacheco (2010). *Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la Empresa Atento Seccional Bucaramanga*. Realiza la siguiente investigación para obtener el grado de magister. Universidad de la Sabana. Bucaramanga, Colombia.

El tipo de estudio del presente trabajo de investigación es descriptivo y el proyecto tiene un enfoque mixto, ya que se integran datos cualitativos y cuantitativos en el proceso de investigación. El método es de encuesta, ya que pretende analizar y evaluar la relación de las habilidades directivas y de liderazgo que tienen los jefes comerciales.

Se concluye que: La prueba o evaluación para determinar el nivel directivo y de liderazgo, de los cargos que ejercen coordinadores y Rus de la empresa Atento Colombia S.A. de Telecomunicaciones (seccional Bucaramanga), está relacionada con cuatro habilidades de liderazgo en las que se forjan relaciones interpersonales efectivas y las habilidades de dirección, en las que están relacionadas con el poder e influencia y el manejo de conflictos, con el fin de adaptar su análisis y aplicación a sus necesidades específicas.

La propuesta soporta favorablemente 32 participantes quienes participaron el desarrollo del instrumento, con cargos de responsabilidad y poder obtener el perfil de su nivel de competencia, respondiendo a cada una de las afirmaciones, usando la letra x en cada una de las 6 alternativas de evaluación, para determinar su comportamiento como “jefes”, basándose en su experiencia, en actividades similares y de responsabilidad.

Queda demostrado con los resultados obtenidos en esta investigación, que las habilidades directivas presentan impacto para lograr relaciones interpersonales efectivas, ya que según los resultados obtenidos por el instrumento muestran que los participantes se encuentran en un nivel alto del 70% en habilidades como formación de equipos eficaces, y trabajo en equipo, y facultamiento y delegación, las cuales según su desempeño ayudan a encontrar resultados deseados, propósitos compartidos, responsabilidades, roles coordinados, eficiencia, participación, alta calidad, credibilidad y confianza.

### **2.1.2 A Nivel Nacional**

Reyes (2012). *Las competencias gerenciales en las buenas prácticas de relaciones laborales*. Realiza la investigación para obtener el grado académico de magister. Universidad Nacional del Callao, Lima, Perú.

Se presenta reflexiones teóricas y metodológicas en relación a la conceptualización y educación de la competencia profesional desde una perspectiva psicológica sustentada en una concepción histórico-social del desarrollo humano.

Concluyendo que: La primera impresión que nos viene al espíritu cuando analizamos la empresa, es que representa un emporio del quehacer económico. En efecto desde una perspectiva económica, la empresa es una unidad que agrupa trabajadores y capitales bajo la autoridad de un representante (gerente) que asume, en contrapartida, una esperanza de utilidades, el carácter aleatorio de la producción; de esta manera, el deseo de crear bienes y servicios se hace evidente porque el mercado los necesita para satisfacer necesidades de los consumidores, entonces, hacer empresa determinará siempre una forma de

producir que, generalmente, la encontramos en el objeto social de éstas, pero al mismo tiempo, el deseo de que a través de acciones de capital se cree una institución de ésta naturaleza nos está indicando el camino económico por donde habrá de transitar la organización, ya que en función de ello veremos, luego de hacer un balance, cuál es la prosperidad de la empresa, de los trabajadores y de la nación en su conjunto.

Vera (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño*. Presenta la tesis para obtener el grado de magister. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

En el trabajo de investigación el método utilizado fue el hipotético-deductivo, ya que es una forma que el investigador utiliza para convertirla en un medio científico. El estudio es de tipo básica, dada que pretende generar nuevos conocimientos con respecto a la realidad social y organizacional. El diseño es no experimental por cuanto no se manipula variables.

Después de llevar a cabo el análisis estadístico correspondiente, se concluye que: En lo que respecta a la hipótesis general, se puede decir que existen pruebas que sugieren que las habilidades de gestión están directa y significativamente relacionadas con el desarrollo organizativo del departamento de enfermería de El Instituto Nacional de Salud Infantil. Estos hallazgos son consistentes con lo que apoya a Alcon (2013) en su estudio como un objetivo de describir las habilidades de gestión y su importancia para la satisfacción laboral de los maestros de escuela. La presente encuesta se ha desarrollado, aunque muestra un alto nivel de habilidades de gestión en términos de variables y una

descripción detallada de las mismas. Sin embargo, cuando comenzamos a realizar un análisis estadístico de las dimensiones de las variables en el estudio, demostramos que los niveles generalmente no alcanzan niveles altos, es esencial que los niveles sean altos porque trabajan con vidas humanas.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Habilidades directivas V1**

Los autores más conocidos sobre las habilidades directivas son Whetten y Cameron en su libro habilidades directivas nos dicen que cuando describimos a las habilidades en plural, hallamos que se relacionan a una ocupación, implican un ambiente, se señalan en la realización de las tareas con precisión y eficacia teniendo en cuenta la premisa que se aprenden. Comenzaremos por describir algunas características particulares de las habilidades directivas que las separan de otros tipos de rasgos y destrezas administrativas.

Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales (Whetten & Cameron, 2011)

En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma (Whetten & Cameron, 2011).

En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas, y ese resultado es el principal objetivo de este libro (Whetten & Cameron, 2011).

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

En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles (Whetten & Cameron, 2011).

Las relaciones humanas son cada vez más importantes, acorde con el contexto de la era de la información y las tecnologías que invaden nuestra vida cotidiana hasta el punto de estar expuestos cada día a más información de la que podemos atender. Ya no existe mecanismos para organizar, priorizar o interpretar toda la información que uno recibe diariamente, por lo cual se vuelve difusa cual información es crucial y lo que puede ignorarse.

Establecer relaciones basadas en la confianza es primordial para evitar una sobrecarga de información. Y de esta manera poder tomar las mejores decisiones para la organización.

La habilidad para la interacción de todos los miembros de la organización descansa el potencial de las organizaciones para ser más competitivas alcanzando estándares de calidad deseables y por medios de estas lograr los objetivos que persigue la organización.

#### Habilidades Personales

Estas habilidades se centralizan en cuestiones que tal vez no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con la dirección de la propia persona, de ahí que su nombre es habilidades personales.

Autoconocimiento:

Es el conocimiento de uno mismo. Es reconocerse con defectos y virtudes.

Whetten & Cameron (2011). Señalan: sirve para desarrollar la capacidad de detectar las diferencias importantes entre las personas con quienes uno interactúa. Existe una gran cantidad de evidencias de que la eficacia de un individuo como directivo está muy relacionada con su capacidad de reconocer, apreciar y, finalmente, utilizar las diferencias fundamentales y claves que existen entre las personas.

Dentro del patrón de estudio podemos identificar tres áreas importantes del autoconocimiento.

Inteligencia emocional: siendo esta la capacidad de manejo que se tiene de uno mismo y de manejar las relaciones con las demás personas.

Bateman y Scott (2009) nos dicen sobre la inteligencia emocional: “Las habilidades de entendimiento de sí mismo, de autocontrol y de trato eficaz con los otros”.

Rabouin et al., (2008) no dicen: “la inteligencia emocional, entendida como una habilidad que también puede ser adquirida mediante su práctica, nos permite reconocer e intervenir en las emociones y en los estados de ánimo, tanto en los propios como en los de los demás.”.

Esta corriente de pensamiento la popularizo Daniel Goleman cuando escribió en la década pasada su libro de cabecera La inteligencia

emocional. Esta es definida como “la capacidad de conocer, direccionar y controlar tanto las emociones propias como las de otros” (Rabouin et al., 2008). Un estudio trató de identificar los contrastes entre directivos con un desempeño promedio y directivos con un desempeño excelente en 40 empresas. Las habilidades de la inteligencia emocional, incluyendo el autoconocimiento, resultaron ser dos veces más importantes para un desempeño sobresaliente que la inteligencia cognoscitiva (esto es, el ci) y la experiencia (Goleman, 1998 citado por Whetten & Cameron, 2011). Siguiendo con la temática podríamos citar una investigación de una empresa multinacional de consultoría, que hizo una comparación entre los empleados con un sobresaliente desempeño y los empleados con un desempeño promedio. Los primeros contribuían en más del doble a las utilidades de la empresa, y tenían cuatro veces más posibilidades de recibir un ascenso que aquellos con puntuaciones bajas de autoconocimiento e inteligencia emocional (Boyatzis, 1998 citado por Whetten & Cameron, 2011).

Valores personales: podrían definirse como las normas que se establecen dentro de un para nuestra vida. Estos valores varían según la persona, son “personales” y puede incluir diferentes contextos como la religión, la moral y la ética que juegan un papel importante en los valores personales.

Estilo cognoscitivo: el cual se refiere a la forma en la que los individuos reúnen y procesan la información.

Conforme maduramos, desarrollamos un estilo cognoscitivo (una forma personal de tratar con el ambiente) y esto también afecta la manera en que vemos el mundo. Algunos psicólogos distinguen entre dos enfoques generales que la gente usa al percibir el mundo: dependencia del campo e independencia del campo (Witkin, Dyk, Faterson, Goodenough y Karp, 1962 citados por Morris y Maisto, 2005). Las personas que no son autosuficientes en la mayoría de los casos tiende a apreciar el ambiente como un todo, en la mayoría de los casos no son capaces de bosquejar con claridad en su mente forma, color, etc. De elementos individuales.

#### Manejo del estrés:

Thomas Holmes y Richard Rahe conciben el estrés como un estímulo o acontecimiento vital que exige al individuo cambiar su modo de vida y realizar conductas de ajuste para afrontar la situación. Sin embargo, Hans Selye considera el estrés como una respuesta fisiológica cuyas características son: respiración rápida, aceleración del ritmo cardiaco, mayor tensión muscular, sudoración, etc. Si la activación fisiológica sobrepasa la resistencia del organismo, bien por su intensidad o duración, puede producir agotamiento (García, 2012).

Recientemente, Richard Lazarus y Susan Folkman (Estrés y procesos cognitivos) rechazan calificar el estrés como un estímulo (las personas reaccionan de forma distinta a los sucesos estresantes) o como una respuesta fisiológica, porque la competencia deportiva profesional

produce mayor actividad del SNA (Sistema Nervioso Autónomo) y no se vive como estresante. (García, 2012).

El manejo del estrés se da en aspectos diferentes las más importantes serían, manejar cargas de trabajo, comunicación y trabajo inteligente, Evitando horas largas y fechas límite donde las personas se vean obligadas a trabajar hasta tarde, por períodos de tiempo prolongados.

El estrés representa uno de los temas de salud emocional más importante para las organizaciones y en el largo plazo éste se convierte en un tema que afecta también la salud física de los miembros de la organización.

Algunas de las enfermedades más comunes relacionadas con el estrés son:

- Dolores musculares: Dolores de cabeza y espalda, Cefaleas Tensionales y Migrañas
- Enfermedades gastrointestinales: Gastritis, Colitis, Síndrome de Intestino Irritable
- Infecciones vías respiratorias: Resfriados, Infecciones de la garganta
- Accidentes cerebro-vasculares
- Hipertensión y enfermedades cardio-vasculares
- Obesidad y Diabetes
- Aumento Adicciones
- Ansiedad y Depresión

Además de la salud, el estrés afecta el rendimiento y las relaciones con otros de quien lo padece. El contar con el conocimiento y habilidades relacionadas con el manejo de estrés permite a los miembros de la organización mejorar el estado de salud, disminuyendo el riesgo de enfermedades crónicas y mejora de su calidad de vida, al mismo tiempo que su rendimiento en el trabajo y relaciones interpersonales mejoran significativamente.

### Habilidades Interpersonales

Está enfocada al establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas.

### Comunicación:

Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011) nos dice: Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. Varios autores<sup>1</sup> definen este fenómeno llamado comunicación.

Madrigal, et. (2009) nos dice: La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las

necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor.

En un mundo lleno de tecnología es imprescindible el comunicarse efectivamente, es fundamental buscar la manera más adecuada para emitir un mensaje. Es imprescindible aprender a manejar la comunicación por ser de vital importancia para el éxito de los negocios que se emprendan y también para la vida diaria. Podríamos comprender la habilidad de comunicación al acto por el cual se establece un contacto con otro, permitiendo una transferencia de información de manera eficaz utilizando técnicas y estrategias apropiadas para ello.

#### Poder e Influencia

Yukl (2008) nos dice: El poder consiste en la capacidad de una parte (el agente) de influir sobre otra (el objetivo). Este concepto flexible se puede utilizar de muchas formas distintas. El término puede hacer referencia a la influencia de un agente sobre una única persona objetivo, o sobre múltiples personas objetivo. A veces, el término hace referencia a la influencia potencial sobre cosas o sucesos, así como sobre actitudes y comportamientos. A veces, el agente es un grupo u organizaciones y no un individuo. A veces, se define el poder en términos relativos más que absolutos, en cuyo caso hace referencia al grado en que el agente tiene más influencia sobre el objetivo que el objetivo sobre el agente. Finalmente, existen distintos tipos de poder, y un agente puede tener más poder de algunos tipos que de otros.

“La diferencia entre alguien que es capaz de expresar una idea y de lograr que ésta se acepte en una empresa, y alguien incapaz de ello no depende de quién tiene la mejor idea, sino de quién tiene habilidades políticas. Uno no nace con habilidades políticas, sino que las aprende. Se trata de un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno político y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte”. Bacharach (2005) citado por (Madrigal, 2009).

Podríamos definir el poder como la posibilidad de ejercer influencia sobre otra persona para obtener algo.

### Motivación

García (2012) nos dice: La motivación es el móvil que incita, mantiene y dirige la acción de un sujeto para lograr una meta. En el lenguaje común suele expresarse de diversas formas: amor propio, espíritu de lucha o fuerza de voluntad.

Chiavenato (2009) define: La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

Hellriegel y Slocum (2009) nos dicen: La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. Dado que los motivos de los empleados influyen en su productividad, una de las tareas de los gerentes es canalizar de forma efectiva las cosas que los motivan para que alcancen las metas de la organización.

La motivación puede definirse como el énfasis que una persona pone hacia una determinada actividad a fin de satisfacer una necesidad, poniendo todo el esfuerzo necesario para lograr los objetivos propuestos.

#### Manejo de Conflictos.

Robbins y Judge (2013) nos expresan: Un conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa.

Dubrin (2008) nos dice: Un conflicto es una situación en la que dos o más metas, valores o sucesos son incompatibles o se excluyen uno al otro.

Después de describir que es un conflicto podríamos decir que el manejo de conflictos sería un conjunto de estrategias y acciones a seguir que intentan prevenir una subida de tensiones para convertir relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para poder tener dentro del trabajo una convivencia serena, justa e imparcial.

## Habilidades Grupales.

Entre las habilidades grupales podemos encontrar: el facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar.

Estas habilidades están centradas en contenidos fundamentales que uno tiene cuando uno participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo o equipo de trabajo.

Esta dimensión puede ser dividida en:

### Delegación.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos dicen: En los últimos años ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques para la delegación del poder de decisión o empowerment; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores. La idea subyacente al empowerment es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias.

Basados en la obra *Las tres claves para el empowerment*, de Ken Blanchard, hemos desarrollado este tema, definiendo el empowerment de la siguiente manera. El empowerment consiste en la liberación de los conocimientos la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas (Rabouin et al., 2008).

Entonces podríamos decir que la delegación en términos organizacionales se denomina empowerment y esta es la capacidad de delegar funciones y decisiones a otra persona que tenga las capacidades iguales o muy similares a la persona que delega estas facultades.

#### Trabajo en Equipo.

Franklin y Krieger (2011) definen: Es un grupo real cuyos miembros interactúan entre sí. Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización. Sus miembros ocupan puestos de trabajo interrelacionados en un área claramente diferenciada. Su composición suele ser fija. También existen equipos creados para cumplir funciones específicas, tras lo cual se disuelven.

Camisón y Dalmau (2009) expresan: En la bibliografía actual se suele hacer una diferenciación entre los conceptos grupo y equipo. Como grupo entenderemos un conjunto de personas que interactúan y que se reconocen como una unidad. El concepto de equipo se corresponde a una matización de estas características. En primer lugar, se trata de pocas personas. Podríamos considerar entre tres y siete, aunque el límite superior podría variar. Estas personas deben poseer habilidades complementarias, de lo contrario, agruparlas no aportará demasiados beneficios. En esencia, lo que se busca en los equipos es que cada participante posea algo único que se necesita para poder alcanzar las tareas encomendadas.

Después de expresar lo que algunos autores definen sobre el trabajo en equipo podríamos decir que un equipo direcciona a un resultado final grupal y no a cada uno de los miembros conforman este grupo en forma independiente.

Cada persona dentro del grupo está especializada en un área determinada que se afecta dentro del proyecto. En forma singular cada persona del equipo es responsable de una función y sólo si todos ellos cumplen sus funciones será posible alcanzar los objetivos del proyecto.

### Liderazgo

Yukl (2008) nos dice: Las definiciones del liderazgo reflejan mayoritariamente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. No obstante, las numerosas definiciones del liderazgo no parecen tener mucho más en común, y difieren en muchos aspectos, tales como la persona que ejerce la influencia, el propósito de la influencia, la manera en que se ejerce o los resultados del intento de influir.

Huera y Rodríguez (2006) definen: Liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicación y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida

Entonces podríamos decir que el liderazgo de forma organizacional es el conjunto de habilidades directivas que tiene una persona para influir en otras personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje en forma conjunta, en el logro de objetivos organizacionales.

### **2.2.2 Gestión V2**

Uno de los autores más reconocidos en Sudamérica es Idalberto Chiavenato el cual nos dice que el Management es un vocablo poliédrico de procedencia anglosajona, utilizado para designar en lenguaje universal a la gestión empresarial. No tiene una traducción específica a ninguna otra lengua. Se ha traducido a la lengua española, indistintamente, como Administración, Gerencia, Dirección, Gestión, Dirección Integrada, Gestión Integrada. De ellos se han utilizado mayormente en nuestro medio Administración, Gerencia, Dirección y Gestión. Estos conceptos han devenido, a la larga, en sinónimos; pese a los grandes esfuerzos que se ha hecho por diferenciarlos, quizás porque en todos están presentes las funciones básicas de la dirección.

Administración: Viene del latín “AD” (dirección para, tendencia para) y “MINISTRARE” subordinación, obediencia) (Corominas, 1995). Surgió en la época primitiva, conjuntamente con el individuo. Ya en las formas de organización de nuestros ancestros, recolección de alimentos, distribución de actividades, pueden apreciarse formas primarias de administración. Luego se presentó en la Antigüedad y en las Edades Media, Moderna y Contemporánea. En esta última comienza a estudiarse como una disciplina científica, a través de la Administración Científica del Trabajo y los estudios de Taylor y Fayol. Según Chiavenato, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar,

dirigir, coordinar y controlar (Chiavenato, 2014). Es visto por un gran número de autores como la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa; la cual persigue siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. Chiavenato lo ve como la conducción racional de las actividades de una organización. Considera que su principal tarea se basa en interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de cada una de las funciones básicas, alcanzando esos objetivos de la manera más adecuada a la situación de la organización (Chiavenato, 2014). Para Menguzzato y Renau, (1989), es un proceso global de toma de decisiones.

Gerencia: Es un término mucho más moderno. Viene del latín *GENERE* que significa *DIRIGIR* (Corominas, 1995) y ha sido objeto de múltiples acepciones. Muchos autores coinciden en que es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que, a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, se logren objetivos previamente establecidos. El profesor Augusto Uribe (2005), citado por Restrepe (2008), define la gerencia como “el manejo estratégico de la organización”.

Entre los matices diferenciadores de ambos términos, podemos ver que “en algunos países la administración está más referida a lo público y lo gerencial a lo privado” (Restrepe, 2008). En otros, sin embargo, “a la gerencia muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado, en contraste con la administración, a la que consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional” (Restrepe, 2008), Este autor considera que al gerente le corresponde una mirada al entorno, de

modo que la organización pueda generar desarrollo, tomar recursos y producir más recursos, mientras que al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación.

Refiere del profesor Carlos Valencia su concepción del gerente “para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización”, y afirma que a la administración se le concibe como algo “funcional o vertical” (Restrepe, 2008). Una gran cantidad de autores ve la administración como un concepto tradicional y a la gerencia y la gestión como conceptos modernos, de notable actualidad.

Dirección: Procede del latín DIRIGERE, derivado de REGERE que significa regir, gobernar (Corominas, 1995). Es la función por medio de la cual se ponen en marcha las actividades programadas, la acción de dirigir o dirigirse. Puede ser también la predisposición hacia un lugar determinado (López, 2004). Se considera la función gerencial en la que se logra la realización efectiva de lo planeado, materializada a través de la autoridad del administrador y de la toma de decisiones.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Algunos autores la ven equivalente a la administración, ya que al dirigir es cuando se ejercen de una manera más representativa las funciones administrativas. Según Chiavenato, “dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales” (Chiavenato, 2014). Para Mintzberg la dirección es “el proceso mediante el cual las personas que están formalmente a cargo de organizaciones

completas o parte de las mismas, tratan de dirigir o al menos orientar lo que hacen” (Mintzberg, 1991)

Gestión: Viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985). Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008). Al respecto agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Desde entonces ha sido vista, indistintamente, como “un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial” (Espasa, 2008), como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Restrepe, 2008), que enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un “proceso mediante el cual se

obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998).

Restrepe, (2008), plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepe, 2008).

En base a todos los conceptos anteriores y, de acuerdo con los fines de esta investigación, la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control. A continuación, se abordan con mayor detenimiento estas funciones y su relevancia en la optimización de los resultados organizacionales que es el propósito supremo de la gestión.

Las funciones básicas de la gestión.

Según Chiavenato, Fayol divide las empresas en seis grupos de funciones generales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas (Chiavenato, 2014).

Chiavenato alega el argumento de Fayol que las funciones administrativas contienen los elementos de la administración, constituyentes del proceso administrativo y difieren de las otras cinco anteriores (Chiavenato, 2014). Chiavenato las denomina funciones universales de la administración. Ellas serían: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Hoy en día, una gran cantidad de autores parte de cuatro funciones gerenciales básicas para enmarcar el trabajo de los directivos. Las funciones básicas de la gestión: la Planificación es el proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Ello contempla un conjunto de decisiones o una selección de alternativas para el logro de tales resultados; especificando, además, cuándo y cómo puede lograrse y quienes asumirán su consecución (Ponjuán, 1998).

La Organización es “el proceso de dividir el trabajo a realizar y coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común” ... el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados” (Ponjuán, 1998).

La Dirección, también designada como Mando, es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Es la función mediante la cual se ponen en marcha las actividades programadas. Comprende el compromiso de alcanzar un objetivo mediante el liderazgo de un grupo, ejerciendo una influencia notable en las personas a fin de que trabajen, voluntaria y entusiastamente, para el logro de las metas colectivas de equipos y de la organización en su conjunto (Ponjuán, 1998).

El Control es el proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias. Para ello se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones y al emprender medidas para corregir las desviaciones, se ayuda a asegurar el logro de los planes (Ponjuán, 1998).

Gestión Estratégica

La Gestión Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio, mediante el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas, objetivos, se desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos y se localizan recursos para ponerlos en marcha (Serna, 2003).

La Gestión Estratégica sirve para determinar, partiendo de la base del punto en que se encuentra el negocio, a dónde se quiere llegar y, lo más importante, qué decisiones se deben tomar en el camino para conseguirlo (Serna, 2003).

Cuatro son las fases esenciales que componen el proceso de Gestión Estratégica:

Análisis ambiental: cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio en sus contextos y entorno.

Formulación de la estrategia: para ello, se deben tener en cuenta la motivación, definir los objetivos y resultados deseados, los plazos para conseguirlos, las políticas de empresa y conjunto de estrategias a poner en marcha y los recursos que serán necesarios para conseguirlo.

Implementación de la estrategia: Planificar cada paso, diseñando procedimientos concretos y destinando presupuesto suficiente para cada uno de ellos.

Evaluación y control: Asegurar que los objetivos y estrategias se están implementando correctamente, tal y como se define en la planificación y procedimientos.

Las cuatro fases combinadas suponen una potente herramienta de diagnóstico y análisis, clave en la toma de decisiones que atañen al negocio, por

lo que la puesta en marcha de los mismos genera como consecuencia la eficiencia en la gestión del negocio (Serna, 2003).

### Gestión Táctica

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos (Serna, 2003).

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad (Serna, 2003).

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- a) Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- b) Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- c) Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- d) Se maneja información externa e interna.
- e) Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- f) Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia (Serna, 2003).

### Gestión Operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones (Serna, 2003).

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- a) Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- b) Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- c) Trata con actividades normalmente programables.
- d) Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- e) Normalmente cubre períodos reducidos.
- f) Su parámetro principal es la eficiencia (Serna, 2003).

## **2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

### **Habilidades Directivas**

Conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.

### **Gestión**

Conducción racional de las actividades de una organización, su principal tarea se basa en interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de cada una de las funciones básicas, alcanzando esos objetivos de la manera más adecuada a la situación de la organización.

### **Habilidades Personales**

Son habilidades que se centralizan en cuestiones que tal vez no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con la dirección de la propia persona, de ahí que su nombre es habilidades personales.

### **Habilidades Interpersonales**

Son habilidades enfocadas al establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas.

### **Habilidades Grupales**

Son habilidades que están centradas en contenidos fundamentales que uno tiene cuando uno participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo o equipo de trabajo.

### **Gestión Estratégica**

Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio, mediante el que se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos y, muy importante, se desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos y se localizan recursos para ponerlos en marcha.

### **Gestión Táctica**

Se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos

### **Gestión Operativa**

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

## 2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1 Hipótesis General

Entre las habilidades directivas y la gestión existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

### 2.4.2 Hipótesis Específicas

1. Entre las habilidades directivas y la gestión estratégica existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.
2. Entre las habilidades directivas y la gestión táctica existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.
3. Entre las habilidades directivas y la gestión operativa existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 1. Operacionalización de las habilidades directivas**

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de medición
Habilidades directivas	La variable habilidades directivas esta conformada por la unión de las dimensiones habilidades personales, habilidades	Habilidades personales	Autoconocimiento. Manejo del Estrés.	1-4	Encuesta	Escala de Likert
		Habilidades interpersonales	Comunicación Poder e Influencia Motivación	5-12	Encuesta	Escala de Likert

interpersonales y habilidades grupales lo que para la investigación seria: HD=HP+HI+HG		Manejo de Conflictos.			
	Habilidades grupales.	Comunicación Ética Trato a los demás	13-17	Encuesta	Escala de Likert

Fuente: Elaborado por El autor

**Tabla 2. Operacionalización de la gestión**

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores		Instrumento	Escala de medición
Gestión	La variable gestión esta conformada por la sumatoria de la gestión estratégica, táctica y operativa lo que la presente investigación seria G=GE+GT+GO	Estratégica	Dirección de la empresa Objetivos estratégicos (5 años) Plan estratégico Decisiones a largo plazo Habilidades conceptuales	18-23	Encuesta	Escala de Likert
		Táctica	Unidades estratégicas del negocio Funciones y coordinación Gestión integral e integradora Objetivos tácticos (3 años) Habilidades humanas	24-29	Encuesta	Escala de Likert

		Operativa	Objetivos operacionales (1 año) Funciones de ejecución y control Habilidades técnicas	30-33	Encuesta	Escala de Likert
--	--	-----------	---	-------	----------	------------------

Fuente: Elaborado por El autor

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método general utilizado para la presente investigación, fue el Método Científico. A decir de Ander, (1982, p. 124) “El método científico comprende un conjunto de normas que regulan el proceso de cualquier investigación que merezca ser calificada como científica”.

El método específico utilizado fue el Método Cuantitativo. En la actualidad según Fernández, (2005, p. 32):

El investigador cuantitativo está preocupado por los resultados, mientras el cualitativo se interesa en los resultados pero lo considera base para un segundo estudio. Lo cuantitativo es concluyente y extraño a los sujetos y está fundamentado en el Positivismo y el Empirismo Lógico.

#### **3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

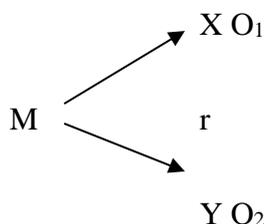
El tipo de investigación es aplicada. Según Murillo (2008) afirma que: la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad, en este caso la correlación o relación que existe entre las dos variables de estudio que no se tiene hoy en día, ya que en la empresa nunca midió este dato.

### 3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

A decir de Caballero (2017) el nivel es el correlacional, la investigación correlacional no es cualitativa, y su tipo de análisis es predominantemente cuantitativo, pero con calificación e interpretaciones cualitativas, sobre una mutua relación para ver cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de la otra variable correlacionada cuantitativamente, aunque la interpretación cualitativa también es importante, con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio.

### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es transversal correlacional, que a decir de Arbaiza (2014) nos dice que: “se estudia la forma como relación de dos o más variables o categorías en un único momento: de manera correlacional o casual”.



### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1 Población objetivo

Según Oseda (2011) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

La población objetivo estará conformada por los trabajadores de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L. que hasta la fecha son un número de 21 trabajadores.

**CUADRO DE PERSONAL COLIBRI S.R.L.**

<b>CARGO</b>	<b>TOTAL DE PERSONAL</b>
Gerente general	1
Gerente financiero	1
Gerente de ventas	1
Asistente administrativo	3
Asistente contable	2
Vendedores	7
Jefe de almacén	1
Auxiliares de almacén	4
Chofer	1
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

### 3.5.2 Muestra

La muestra se considera censal, pues el investigador selecciono el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (1997) afirma “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”.

## 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos

Según Sánchez y Reyes (2006), nos señala que el Análisis Documentario sirve para “recoger datos documentales o fuentes escritas sean primarias o secundarias”. Pueden emplearse como parte de la investigación bibliográfica. Consiste, además en el estudio detallado de documentos que constituyen fuentes de datos vinculadas con las variables estudiadas. Emplea como instrumento las fichas textuales, de resumen, de comentario, etc. Por

lo que deben entenderse por documentos toda producción escrita útil a la investigación (documentos oficiales, documentos personales) y toda evidencia (artefacto) material documentos audiovisuales; fotografías, pinturas, videos, etc. Todas ellas resultan ser “evidencias mudas” de una situación. Entre las ventajas de utilizar este tipo de técnica resulta su bajo costo, la exclusividad del material y la historicidad. Es importante seleccionar los documentos teniendo en cuenta su autenticidad, su credibilidad, su contexto y su representatividad.

Además, se utilizará la Encuesta, el cual según Carrasco (2006 p.314) permite la “indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo”. Es de gran uso para recoger opiniones, actitudes, prácticas y sugerencia sobre tópicos muy específicos, acerca de los cuales las personas puedan manifestarse en base a su propia experiencia y conocimiento.

### **3.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos**

El instrumento de recolección de datos será la encuesta. Las encuestas son un método de búsqueda y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre varios temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden realizar de varias maneras, dependiendo de la metodología elegida y de los objetivos que desea alcanzar.

Los datos se obtienen generalmente a través del uso de procedimientos estandarizados, para que cada respondedor responda a las preguntas en igualdad de condiciones para evitar opiniones tendenciosas que puedan influenciar el resultado de la investigación o del estudio.

### **3.7 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El procedimiento de procesamiento y análisis de datos paso por los siguientes pasos:

Determinación de la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados para recoger los datos:

Para determinar la relación de las variables de estudio se procederá a convertir los puntajes directos de cada sujeto en percentiles, luego se aplicará la rho de Spearman al 95% de confianza.

Para el análisis de los resultados:

Estadígrafos de posición o de tendencia central: media aritmética, mediana y moda.

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

Para el análisis estadístico en la investigación, se tendrá el soporte del paquete estadístico SPSS y de Microsoft Excel. La base de datos se creará en SPSS, a partir de la información recopilada a través de los instrumentos de recolección de datos.

#### **Validez de los instrumentos**

Se realizó a través de la validez estadística como se aprecia en anexos ningún dato es menor que 0.21 lo que nos dice que tiene una excelente validez el cuestionario aplicado en la presente investigación

#### **Confiabilidad de los instrumentos**

La confiabilidad se utilizó el Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Habilidades Directivas	0.83
Gestión	0.95

Por lo que podemos decir según el criterio de confiabilidad que los datos recogidos por la encuesta tomada son altamente confiables (0.83) variable 1, (0.81) variable 2.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la prueba de hipótesis primero se procederá con la obtención de la Rho de Spearman que, para la estadística, el coeficiente de correlación rho de Spearman es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Spearman es independiente de la escala de medida de las variables. Luego se procederá a la prueba de hipótesis a dos colas siguiendo los pasos que redactamos a continuación:

- Expresar la hipótesis nula
- Expresar la hipótesis alternativa
- Especificar el nivel de significancia
- Determinar el tamaño de la muestra
- Establecer los valores críticos que establecen las regiones de rechazo de las de no rechazo.
- Determinar la prueba estadística.
- Coleccionar los datos y calcular el valor de la muestra de la prueba estadística apropiada.
- Determinar si la prueba estadística ha sido en la zona de rechazo a una de no rechazo.
- Determinar la decisión estadística.
- Expresar la decisión estadística en términos del problema.

## 4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Resultados de los puntajes de la variable habilidades gerenciales

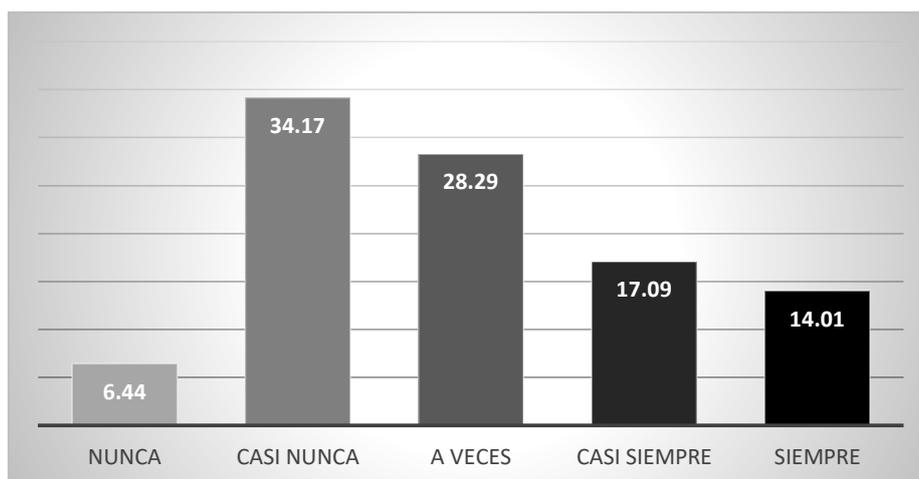
A continuación, se presentan los resultados de la variable habilidades gerenciales, los cuales son resultados del procesamiento de los datos objetivo en la aplicación del instrumento de investigación. Se mostrarán los resultados de la variable y de cada una de sus dimensiones.

**TABLA N° 1**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES**

N°	Descripción	Frecuencia	%
1	Nunca	1.35	6.44
2	Casi Nunca	7.18	34.17
3	A Veces	5.94	28.29
4	Casi Siempre	3.59	17.09
5	Siempre	2.94	14.01
<b>Totales</b>		<b>21.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**FIGURA N° 1**  
**HISTOGRAMA DE LOS PORCENTAJES HABILIDADES GERENCIALES**



**Fuente:** Elaboración propia.

Observando la tabla 1 y figura 1, se puede evidenciar que ante la variable habilidades gerenciales podemos analizar que de los 21 trabajadores a los que se tomó

la encuesta y los que constituyen el 100% de la muestra objeto de estudio, del total de respuestas, el 34.17% manifestaron la opción casi nunca; asimismo el 28.29% mencionaron la opción a veces; luego el 17.09% dijeron casi siempre, luego el 14.01% dijeron siempre y por último el 6.44% dijeron que nunca. De la tabla anterior podemos interpretar que en líneas generales las habilidades gerenciales dentro de la empresa se tienen que mejorar.

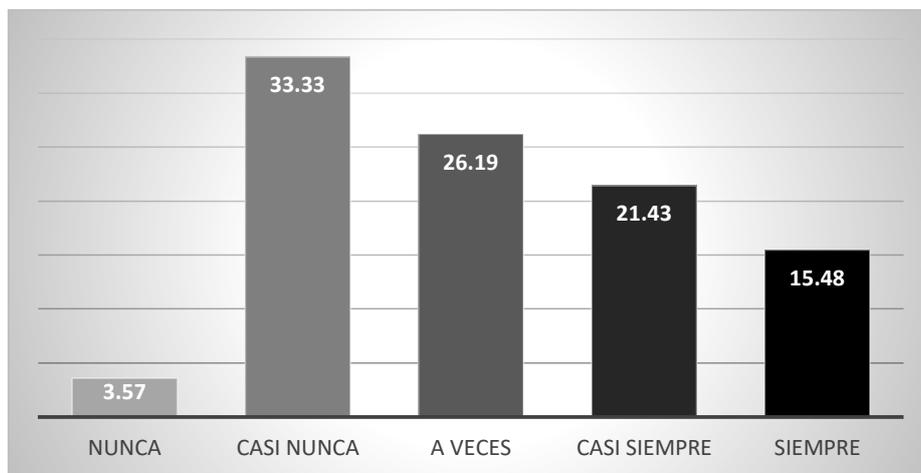
#### Resultados de la dimensión habilidades personales

**TABLA N° 2**  
**RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES**

N°	Descripción	Frecuencia	%
1	Nunca	0.75	3.57
2	Casi Nunca	7.00	33.33
3	A Veces	5.50	26.19
4	Casi Siempre	4.50	21.43
5	Siempre	3.25	15.48
<b>Totales</b>		<b>21.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**FIGURA N° 2**  
**HISTOGRAMA DE LOS PORCENTAJES DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES**



**Fuente:** Elaboración propia.

Observando la tabla 2 y figuras 2, se puede evidenciar que ante la dimensión habilidades personales podemos analizar que de los 21 trabajadores a los que se tomó la encuesta y los que constituyen el 100% de la muestra objeto de estudio, el 33.33% manifestaron la opción casi nunca; el 26.19% mencionaron la opción casi siempre; el 21.43% dijeron casi siempre, luego el 15.48% dijeron siempre y por último el 3.57% dijeron que nunca. De la tabla anterior podemos interpretar que en líneas generales las habilidades personales en la Empresa se tienen que mejorar.

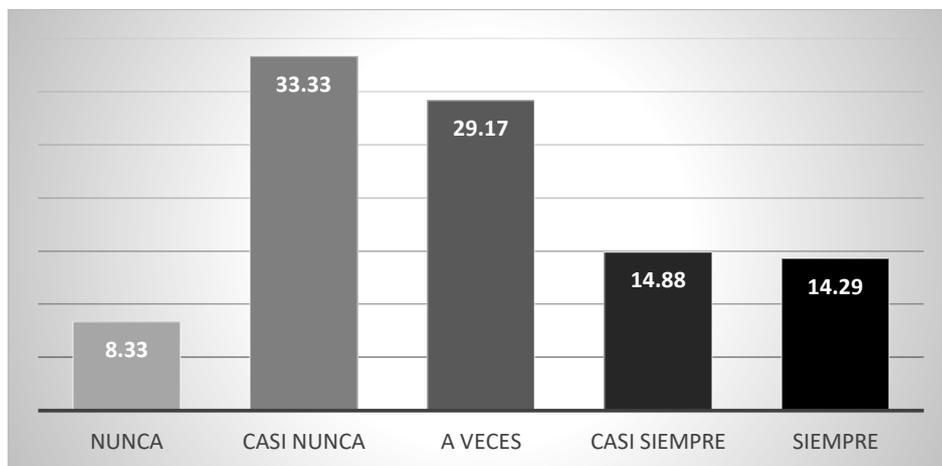
Resultados de la dimensión habilidades interpersonales

**TABLA N° 3**  
**RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES**

N°	Descripción	Frecuencia	%
1	Nunca	1.75	8.33
2	Casi Nunca	7.00	33.33
3	A Veces	6.13	29.17
4	Casi Siempre	3.13	14.88
5	Siempre	3.00	14.29
<b>Totales</b>		<b>21.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**FIGURA N° 3**  
**HISTOGRAMA DE LOS PORCENTAJES DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES**



**Fuente:** Elaboración propia.

Observando la tabla 3 y figura 3 se puede evidenciar que ante la dimensión habilidades interpersonales podemos analizar que de los 21 trabajadores a los que se tomó la encuesta y los que constituyen el 100% de la muestra objeto de estudio, el 33.33% manifestaron la opción casi nunca; asimismo el 29.17% mencionaron la opción a veces; luego el 14.880% dijeron casi siempre, luego el 14.29% dijeron siempre y por último el 8.33% dijeron que nunca. De la tabla anterior podemos interpretar que en líneas generales las habilidades interpersonales tienen que mejorar en la empresa.

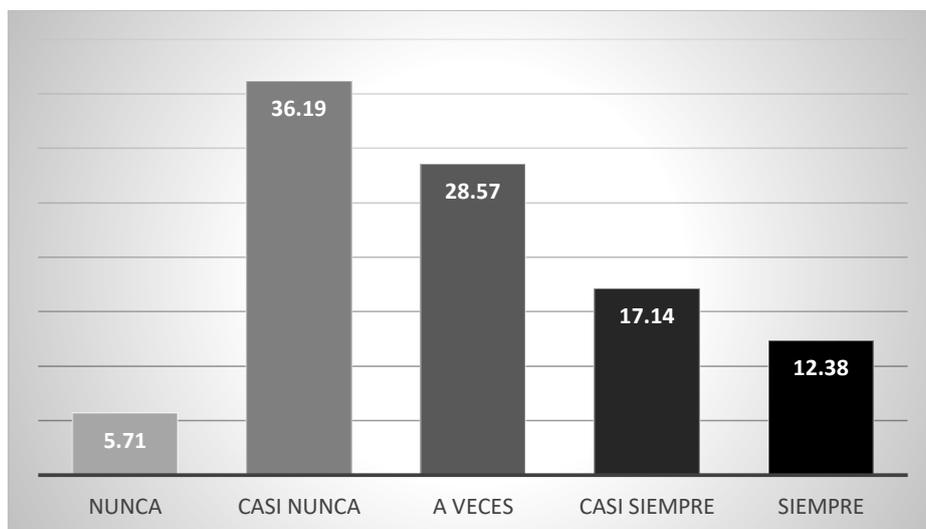
Resultados de la dimensión habilidades grupales

**TABLA N° 4**  
**RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES GRUPALES**

N°	Descripción	Frecuencia	%
1	Nunca	1.20	5.71
2	Casi Nunca	7.60	36.19
3	A Veces	6.00	28.57
4	Casi Siempre	3.60	17.14
5	Siempre	2.60	12.38
<b>Totales</b>		<b>21.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**FIGURA N° 4**  
**HISTOGRAMA DE LOS PORCENTAJES DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES GRUPALES**



**Fuente:** Elaboración propia.

Observando la tabla 4 y figura 4 se puede evidenciar que ante la dimensión habilidades grupales podemos analizar que de los 21 trabajadores a los que se tomó la encuesta y los que constituyen el 100% de la muestra objeto de estudio, el 36.19% manifestaron la opción casi nunca; el 28.57% mencionaron la opción a veces; luego el 17.14% dijeron casi siempre, luego el 12.38% dijeron siempre y por último el 5.71% dijeron que nunca. De la tabla anterior podemos interpretar que en líneas generales la dimensión habilidades grupales en la Empresa se tiene que mejorar.

A continuación, se presentan los resultados de la variable gestión. Los mismos que se obtuvieron después de realizar el análisis de datos de la encuesta tomada a los 21 trabajadores pertenecientes a la población de estudio. Los resultados se mostrarán primero a nivel de toda la variable y posteriormente por cada una de las dimensiones de la variable.

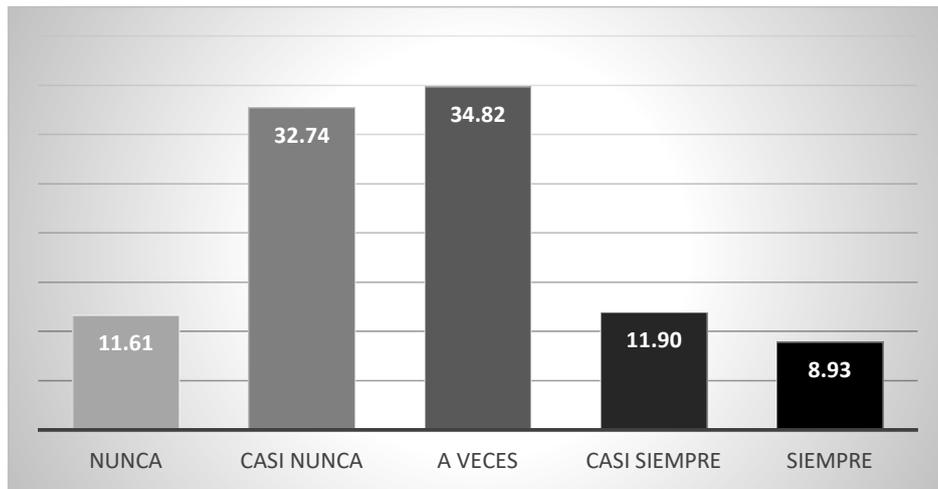
**TABLA N° 5**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE GESTIÓN**

N°	Descripción	Frecuencia	%
<b>1</b>	Nunca	2.44	11.61
<b>2</b>	Casi Nunca	6.88	32.74
<b>3</b>	A Veces	7.31	34.82
<b>4</b>	Casi Siempre	2.50	11.90
<b>5</b>	Siempre	1.88	8.93
<b>Totales</b>		<b>21.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**FIGURA N° 5**

**HISTOGRAMA DE LOS PORCENTAJES DE LA VARIABLE GESTIÓN**



**Fuente:** Elaboración propia.

Observando la tabla de datos N° 5, la figura 5, se puede evidenciar que ante la variable gestión podemos analizar que de los 21 trabajadores a los que se tomó la encuesta y los que constituyen el 100% de la muestra objeto de estudio, el 34.82% manifestaron la opción a veces; asimismo el 32.74% mencionaron la opción casi nunca; el 11.90% dijeron casi siempre, luego el 11.61% dijeron nunca y por último el 8.93% dijeron que siempre. De la tabla anterior podemos interpretar que en líneas generales la gestión en la Empresa se tiene que mejorar.

Resultados de la dimensión gestión estratégica

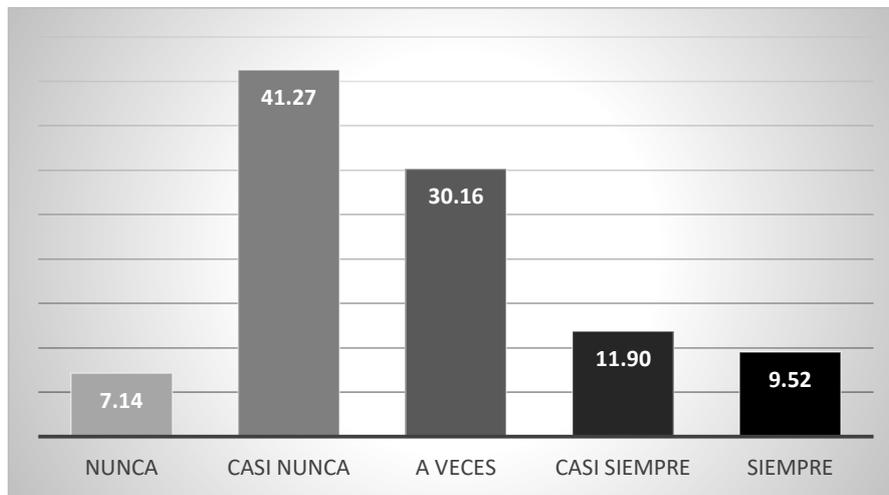
**TABLA N° 6**

**RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA**

N°	Descripción	Frecuencia	%
1	Nunca	1.50	7.14
2	Casi Nunca	8.67	41.27
3	A Veces	6.33	30.16
4	Casi Siempre	2.50	11.90
5	Siempre	2.00	9.52
<b>Totales</b>		<b>21.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**FIGURA N° 6**  
**HISTOGRAMA DE LOS PORCENTAJES DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN**  
**ESTRATÉGICA**



**Fuente:** Elaboración propia.

Observando la tabla de datos 6, figura 6, se puede evidenciar que ante la dimensión gestión estratégica podemos analizar que de los 21 trabajadores a los que se tomó la encuesta y los que constituyen el 100% de la muestra objeto de estudio, el 41.27% manifestaron la opción casi nunca; asimismo el 30.16% mencionaron la opción a veces; luego el 11.90% dijeron casi siempre, el 9.52% dijeron siempre y por último el 7.14% dijeron que nunca. De la tabla anterior podemos interpretar que en líneas generales gestión estratégica en la Empresa se tiene que mejorar.

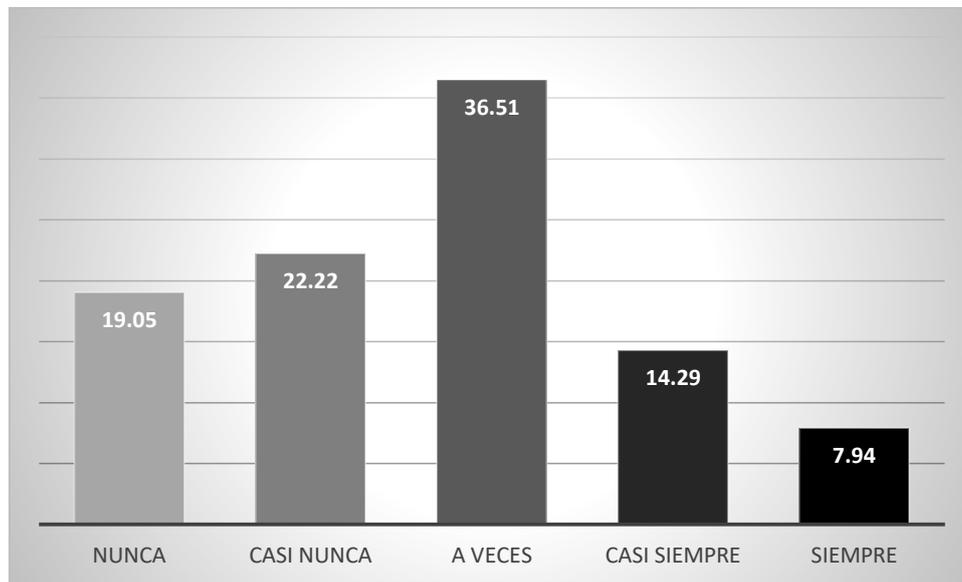
Resultados de la dimensión gestión táctica

**TABLA N° 7**  
**RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN TÁCTICA**

N°	Descripción	Frecuencia	%
<b>1</b>	Nunca	4.00	19.05
<b>2</b>	Casi Nunca	4.67	22.22
<b>3</b>	A Veces	7.67	36.51
<b>4</b>	Casi Siempre	3.00	14.29
<b>5</b>	Siempre	1.67	7.94
	<b>Totales</b>	<b>21.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**FIGURA N° 7**  
**HISTOGRAMA DE LOS PORCENTAJES DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN**  
**TÁCTICA**



**Fuente:** Elaboración propia.

Observando la tabla 7, figura 7, se puede evidenciar que ante la dimensión gestión táctica podemos analizar que de los 21 trabajadores a los que se tomó la encuesta y los que constituyen el 100% de la muestra objeto de estudio, el 36.51% manifestaron la opción a veces; asimismo el 22.22% mencionaron la opción casi nunca; luego el 19.05% dijeron nunca, luego el 14.29% dijeron casi siempre y por último el 7.94% dijeron que siempre. De la tabla anterior podemos interpretar que en líneas generales la gestión táctica en la Empresa se tiene que mejorar.

### **Contrastación de hipótesis**

#### **Contrastación de hipótesis general**

El proceso que permite realizar el contraste de hipótesis requiere de ciertos procedimientos o pasos. Respetando este criterio, los pasos que se siguieron en cada una de las pruebas de hipótesis fueron:

- Formular la hipótesis nula y alterna de acuerdo al problema.
- Escoger un nivel de significancia o riesgo  $\alpha$ .
- Escoger el estadígrafo de prueba más apropiado.
- Establecer e valor o región crítica y la regla de decisión.
- Calcular los valores de la prueba estadística de una muestra aleatoria de tamaño “n”.
- Rechazar la  $H_0$  si el estadígrafo tiene un valor en la región crítica y no rechazar (aceptar) en el otro caso.

Planteamiento de Hipótesis:

Hipótesis Nula:

$H_0: r(x, y) < 0.20; \text{sig.} > 0,05$

$H_0$ : Entre las habilidades directivas y la gestión **NO** existe una relación positiva dentro en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

Hipótesis Alterna:

$H_1: r(x, y) \geq 0.20; \text{sig.} \leq 0,05$

$H_1$ : Entre las habilidades directivas y la gestión existe una relación positiva dentro en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba

El estadístico de prueba fue la rho de Spearman debido a que ambas variables se encuentran en una escala ordinal

Región de aceptación y rechazo

$$gl = 21 - 2 = 19;$$

$$t(\alpha; gl) = t(0,05, 19) = 2,093.$$

Cálculo del estadístico de prueba

Para la prueba de hipótesis, en primera instancia, se calculó el coeficiente Rho de Spearman, para ello se hizo uso del paquete SPSS.

**Tabla N°8.**

**HIPOTESIS GENERAL**

		V1	V2
Rho de Spearman	V1	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,868**
		N	.
	V2	Coeficiente de correlación	,868**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	.

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

La r obtenida es de 0,868 implica una relación positiva muy alta. La lectura se hizo mediante la comparación del coeficiente encontrado con los valores del estadístico. Para ello, se muestra a continuación la tabla de valores.

**Tabla N° 9.**

**Tabla de valores de rho de Spearman**

Valores		Relación
de $\pm 0.80$	a $\pm 0.99$	Muy alta
de $\pm 0.60$	a $\pm 0.79$	Alta
de $\pm 0.40$	a $\pm 0.59$	Moderada
de $\pm 0.20$	a $\pm 0.39$	Baja
de $\pm 0.01$	a $\pm 0.19$	Muy baja

Fuente: Garriga, Lubin, Merino, Padilla, Recio y Suárez (2010).

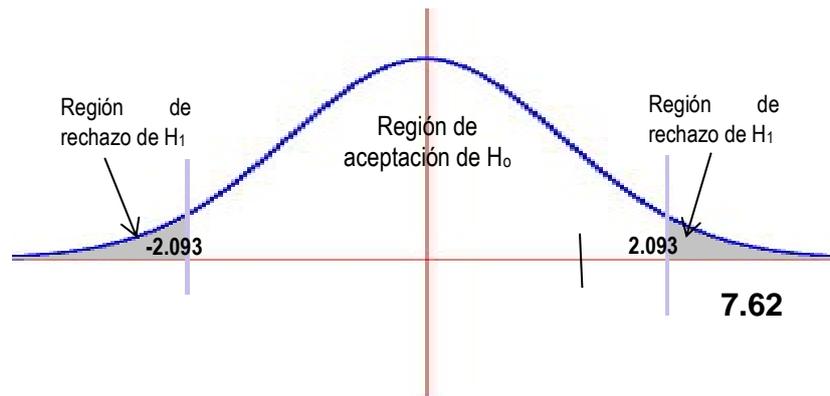
Pese a poseer la significancia gracias al SPSS, a fin de ratificar el resultado se calcula la significancia mediante la prueba t de Student.

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Reemplazando se tiene

$$t = \frac{0,868 \sqrt{21-2}}{\sqrt{1-(0,868)^2}}$$
$$t = 7.62$$

**Figura N°8.**  
**Significancia t de Student**



Decisión estadística

Puesto que la r es de 0,868 expresando una relación positiva muy alta y la t calculada es mayor que la t teórica ( $7.62 > 2,093$ ), hallándose en la zona de rechazo por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación ( $H_1$ ).

Conclusión Estadística

Se concluye que **SI** existe una relación positiva y significativa entre las habilidades directivas y la gestión en la empresa.

## Contrastación de la hipótesis específica N° 01

Planteamiento de Hipótesis:

Hipótesis Nula:

H0:  $r(x,y) < 0.20$ ; sig.  $> 0,05$

Ho: Entre las habilidades directivas y la gestión estratégica **NO** existe una relación positiva dentro en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

Hipótesis Alterna:

H1:  $r(x, y) \geq 0.20$ ; sig.  $\leq 0,05$

H1: Entre las habilidades directivas y la gestión estratégica existe una relación positiva dentro en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba

El estadístico de prueba fue la rho de Spearman debido a que ambas variables se encuentran en una escala ordinal y a que sus puntajes se encuentran en una distribución normal.

Región de aceptación y rechazo

$gl = 21 - 2 = 19$ ;

$t(\alpha; gl) = t(0,05; 19) = 2,093$ .

Cálculo del estadístico de prueba

Para la prueba de hipótesis, en primera instancia, se calculó el coeficiente Rho de Spearman, para ello se hizo uso del paquete SPSS.

**Tabla N°10.**  
**Correlaciones hipótesis específica 1**

		V1	DY1
Rho de Spearman	V1	1,000	,720**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	21	21
DY1	DY1	,720**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	21	21

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

La r obtenida es de 0,720 implica una relación positiva alta. La lectura se hizo mediante la comparación del coeficiente encontrado con los valores del estadístico.

Pese a poseer la significancia gracias al SPSS, a fin de ratificar el resultado se calcula la significancia mediante la prueba t de Student.

$$t = \frac{r \sqrt{N - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

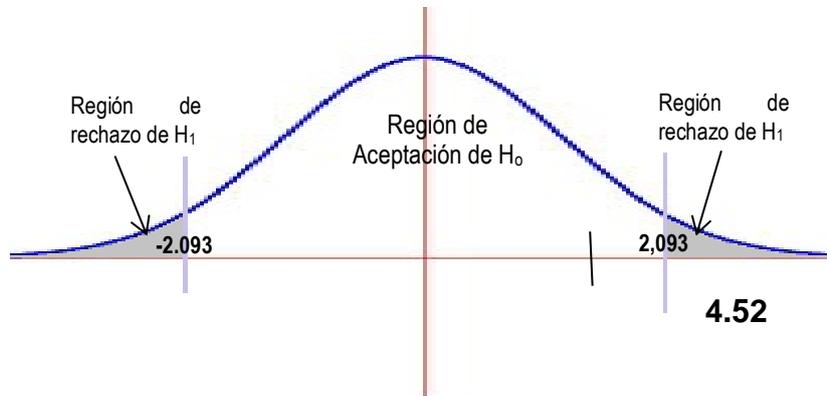
Reemplazando se tiene

$$t = \frac{0,721 \sqrt{21 - 2}}{\sqrt{1 - (0,721)^2}}$$

$$t = 4.52$$

**Figura N°9.**

**Significancia t de Student**



**Decisión estadística**

Puesto que la r es de 0,721 expresando una relación positiva alta y la t calculada es mayor que la t teórica ( $4.52 > 2,093$ ), hallándose en la zona de rechazo por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación ( $H_1$ ).

**Conclusión Estadística**

Se concluye que **SI** existe una relación positiva y significativa entre las habilidades directivas y la gestión estratégica en la empresa.

**Contrastación de la hipótesis específica N° 02**

Planteamiento de Hipótesis:

Hipótesis Nula:

$H_0: r(x,y) < 0.20; sig. > 0,05$

$H_0$ : Entre las habilidades directivas y la gestión táctica **NO** existe una relación positiva dentro en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

Hipótesis Alterna:

$$H1: r(x,y) \geq 0.20; \text{sig.} \leq 0,05$$

H1: Entre las habilidades directivas y la gestión táctica existe una relación positiva dentro en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba

El estadístico de prueba fue la rho de Spearman debido a que ambas variables se encuentran en una escala ordinal y a que sus puntajes se encuentran en una distribución normal.

Región de aceptación y rechazo

$$gl = 21-2= 19;$$

$$t(\alpha; gl) = t(0,05;19) = 2,093.$$

Cálculo del estadístico de prueba

Para la prueba de hipótesis, en primera instancia, se calculó el coeficiente r de Pearson, para ello se hizo uso del paquete SPSS.

**Tabla N°11.**  
**Correlaciones hipótesis específica 2**

		V1	DY2
Rho de Spearman	V1	1,000	,745**
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	21	21
DY2	DY2	,745**	1,000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	21	21

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

La r obtenida es de 0,745 implica una relación positiva alta. La lectura se hizo mediante la comparación del coeficiente encontrado con los valores del estadístico.

Pese a poseer la significancia gracias al SPSS, a fin de ratificar el resultado se calcula la significancia mediante la prueba t de Student.

$$t = \frac{r \sqrt{N - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

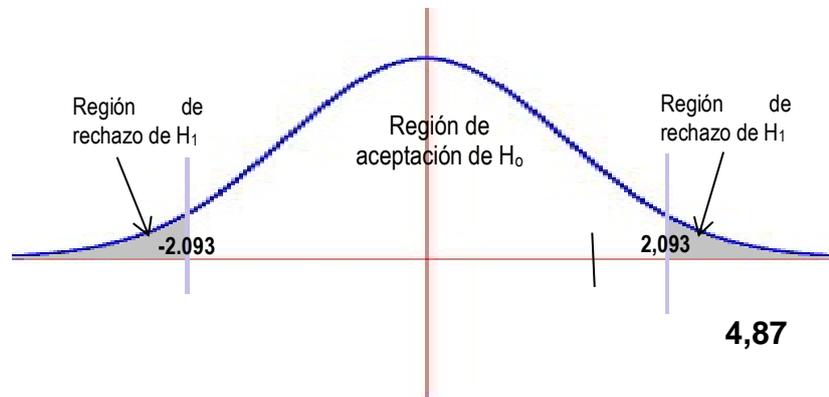
Reemplazando se tiene

$$t = \frac{0,745 \sqrt{21 - 2}}{\sqrt{1 - (0,745)^2}}$$

$$t = 4,87$$

**Figura N°10.**

**Significancia t de Student**



**Decisión estadística**

Puesto que la  $r$  es de 0,745 expresando una relación positiva considerable y la  $t$  calculada es mayor que la  $t$  teórica ( $4,89 > 2,093$ ), hallándose en la zona de rechazo por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación ( $H_2$ ).

**Conclusión Estadística**

Se concluye que **SI** existe una relación positiva y significativa entre las habilidades directivas y la gestión táctica en la empresa.

**Contrastación de la hipótesis específica N° 03**

Planteamiento de Hipótesis:

Hipótesis Nula:

$H_0: r(x, y) < 0,20; sig. > 0,05$

$H_0$ : Entre las habilidades directivas y la gestión operativa **NO** existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

Hipótesis Alternativa:

$$H_1: r(x,y) \geq 0.20; \text{sig.} \leq 0,05$$

H1: Entre las habilidades directivas y la gestión operativa existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba

El estadístico de prueba fue la rho de Spearman debido a que ambas variables se encuentran en una escala ordinal y a que sus puntajes se encuentran en una distribución normal.

Región de aceptación y rechazo

$$gl = 21-2 = 19;$$

$$t(\alpha; gl) = t(0,05; 19) = 2,093.$$

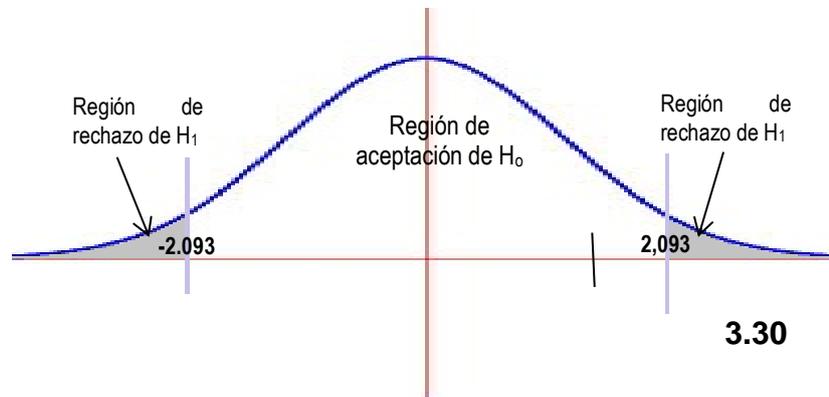
Cálculo del estadístico de prueba

Para la prueba de hipótesis, en primera instancia, se calculó el coeficiente r de Pearson, para ello se hizo uso del paquete SPSS.



**Figura N°11.**

**Significancia t de Student**



**Decisión estadística**

Puesto que la  $r$  es de 0,604 expresando una relación positiva considerable y la  $t$  calculada es mayor que la  $t$  teórica ( $3.3 > 2,093$ ), hallándose en la zona de rechazo por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación ( $H_3$ ).

**Conclusión Estadística**

Se concluye que **SI** existe una relación positiva y significativa entre las habilidades directivas y la gestión operativa en la empresa.

**3.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Una de las destrezas básicas que necesitan las organizaciones es la capacidad para resolver problemas lo cual nos brindara una buena gestión. Los problemas forman parte de las obligaciones diarias de las organizaciones y sus empleados necesitan saber cómo enfrentarlos y qué decisiones son necesarias tomar para resolverlos. La gestión está relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta (Chiavenato, 2014). Ese

es un aspecto en el cual las habilidades directivas toman un papel fundamental pues los problemas forman parte de las situaciones que las organizaciones tienen que gestionar (Whetten & Cameron, 2011).

Para la presente investigación se tuvo como objetivo establecer en qué medida se relacionan las habilidades directivas y la gestión. Este objetivo se cumplió obteniendo un coeficiente de correlación con el estadístico Rho de Spearman de 0.868 lo que significó que existe una relación directa muy fuerte entre las variables que se estudiaron, resultados que fueron corroborados por el trabajo de Valdez, Rascón, Camacho y Limón (2015) cuando afirman que a través de los años, diversos autores y estudiosos de las ciencias administrativas han realizado múltiples aportaciones teóricas en relación a las habilidades que debe tener un líder y cómo dichas habilidades de carácter directivo impacta en la correcta gestión de las empresas. No existe sin embargo punto de acuerdo que sirva como una referencia para determinar ese perfil ideal que pueda ser tomado como base para el desarrollo de competencias y la manera como se pudieran obtener, aprender a cultivarlas o potenciarlas.

Uno de los más exitosos magnates de los negocios, John D. Rockefeller citado por Valdez, Rascón, Camacho y Limón (2015), llegó a decir: “Yo pagaría más por alguien que supiera manejar a la gente, que por cualquier otra habilidad bajo el sol”. Y uno de los más notables estudiosos de la Administración y liderazgo, Peter Drucker citado por Valdez, Rascón, Camacho y Limón (2015), afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz”, y agrega que es “el recurso más escaso de cualquier organización”.

Ante estas afirmaciones, el hecho de identificar las cualidades que debe tener una persona que pueda ejercer un liderazgo de calidad pareciera ser un tema crucial

para cualquier organización que pretenda ser exitosa. Partiendo de que el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo en influir en un grupo de personas para que cumpla metas establecidas. Esta capacidad de ejercer influencia es por lo general derivada de una posición jerárquica de carácter formal dentro de una organización; en una situación ideal este poder que es conferido de manera oficial debe conllevar un nivel de autoridad para la toma de decisiones, sin embargo, no por el hecho de estar en un puesto así se puede asegurar que la persona es un líder, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes (Robbins, 2004, citado por Valdez, Rascón, Camacho, & Limón , 2015).

Tenemos que los resultados son corroborados por la teoría cuando (Palomo, y otros 2010, pág. 581). Afirman que las habilidades directivas se definen como el conjunto de habilidades que se consideran necesarias para el desempeño adecuado de un puesto. Estas habilidades se desarrollan mediante programas de capacitación específicos o bien mediante la propia experiencia en el ejercicio de un puesto directivo.

Conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de gestionar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso (Madrigal, y otros, 2009).

Son los elementos de la organización quienes verdaderamente dan dimensión a las organizaciones mediante las capacidades que demuestran en su trabajo, es decir, las habilidades que presentan al realizar las tareas que se le han encomendado. Las

habilidades de las personas su disposición y el perfeccionamiento que se haga de ellas en las organizaciones es lo que marca la diferencia entre ser competitivo o no. Lo cual según los resultados obtenidos que podemos ver en la tabla 1 cuando el 34.17% considera que las habilidades directivas no se tienen en el personal de la empresa y la gestión es media según el 34.82% de los trabajadores encuestado, después de las indagaciones esto se debe a que dentro de la empresa no existe un sistema adecuado de manejo de recursos humanos, que permita mejorar las habilidades directivas dentro de la empresa para que se pueda realizar una buena gestión, resultados que fueron corroborados por el trabajo de (Fernández, 2011) cuando concluyen que, existen elementos que se centran en el desarrollo de la organización y del recurso humano, como los procesos para el diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y algunas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología para las finanzas y el ambiente físico. Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y las capacidades para la auto organización impulsa el diseño de organizaciones innovadoras, conectadas y holográficas. Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada.

Teniendo en cuenta la hipótesis específica 1. Entre las habilidades directivas y la gestión estratégica existe una relación positiva dentro en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017, probada con una rho de Spearman de 0.720 relación, resultado que fue comparado por el trabajo de (Pacheco, 2010) donde queda demostrado con los resultados obtenidos en su investigación, que las habilidades directivas presentan impacto para lograr relaciones interpersonales efectivas, ya que según los resultados obtenidos por el instrumento muestran que los participantes se encuentran en un nivel alto del 70% en habilidades como formación de equipos eficaces, y trabajo en equipo, y facultamiento y delegación, las cuales según su

desempeño ayudan a encontrar resultados deseados, propósitos compartidos, responsabilidades, roles coordinados, eficiencia, participación, alta calidad, credibilidad y confianza, que se firma cuando (Madrigal, y otros, 2009) nos dice que las habilidades para la gestión estratégica no son más que las que dependen del entrenamiento. Para una buena planificación, por ejemplo, el gerente necesita conocer conceptos específicos sobre el tema y aplicar las herramientas más apropiadas para tener éxito. Por otro lado, las habilidades de comportamiento están vinculadas a cuestiones como las relaciones interpersonales, los códigos de ética y la conducta profesional. Podemos decir que el espíritu de liderazgo, que son imprescindibles para un buen planeamiento estratégico.

Teniendo en cuenta la hipótesis específica 2. Entre las habilidades directivas y la gestión táctica existe una relación positiva dentro en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017. Probada con una rho de Spearman de 0.745 y corroborada por Valdez, Rascón, Camacho y Limón (2015), cuando afirman que la competencia gerencial puede entenderse como la capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos, incluidos el conocimiento, la información, las habilidades y la inteligencia, para abordar y resolver de manera efectiva y pertinente una serie de situaciones o problemas relacionados con la gestión de una empresa., imprescindibles para un adecuado manejo táctico en las organizaciones.

Y por último probando la hipótesis específica 3. Entre las habilidades directivas y la gestión operativa existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017. Probada con una rho de Spearman de 0.604. corroborado por Madrigal y otros (2009) cuando exponen que a destreza del gerente para tratar con las personas, se puede desperdiciar todo esfuerzo, ya que es la alineación entre los intereses y expectativas de la empresa y el equipo, y viceversa, y por supuesto,

la gestión humana. El líder que realmente aporta una ventaja competitiva al negocio. Otro punto clave aquí es la capacidad de tomar decisiones oportunas y desarrollar estrategias efectivas que ayuden a resolver problemas e impulsar los resultados comerciales.

En última instancia, es la unión de todas las habilidades lo que hace que el trabajo de un gerente sea único, diferenciado y exitoso. Digo esto porque en la realidad diaria de muchas organizaciones vemos muchos profesionales que aún no están completos, es decir, que no tienen todas estas competencias clave completamente desarrolladas. Esto es algo que termina causando dificultades en aspectos importantes como las personas y la gestión de procesos.

En la práctica, es precisamente la deficiencia en cualquiera de estas habilidades (técnicas, humanas o conceptuales) lo que hace que el gerente se desempeñe por debajo del promedio. En consecuencia, afecta su rendimiento y perjudica su crecimiento como profesional. Por lo tanto, para evitar que la falta de conocimiento en cualquiera de estos aspectos obstaculice su evolución, la mejor estrategia es buscar herramientas, cursos, métodos o habilidades que ayuden a cerrar las brechas lo más rápido posible.

## CONCLUSIONES

1. Se estableció con un nivel de significancia del 5% que existe una relación directa muy fuerte ( $r= 0,868$ ) y significativa ( $t= 7.62$ ) entre las habilidades directivas y la gestión; en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L. significa que cuando se mejoren las habilidades directivas en sus trabajadores en la misma magnitud se incrementara la mejora en la gestión permitiendo a la empresa lograr sus objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo.
2. Se determinó con un nivel de significancia del 5% que existe una relación directa considerable ( $r= 0,720$ ) y significativa ( $t= 4.52$ ) entre las habilidades directivas y la gestión estratégica; en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L. significa que cuando se mejoren las habilidades directivas en sus trabajadores en la misma magnitud se incrementara la mejora en la gestión estratégica permitiendo a la alta dirección mejorar su trabajo.
3. Se determinó con un nivel de significancia del 5% que existe una relación directa considerable ( $r= 0,745$ ) y significativa ( $t= 4.87$ ) entre las habilidades directivas y la gestión táctica; en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L. significa que cuando se mejoren las habilidades directivas en sus trabajadores en la misma magnitud se incrementara la mejora en la gestión táctica permitiendo a la empresa interconectar a los objetivos estratégicos a todos los mandos medios de la empresa.
4. Se determinó con un nivel de significancia del 5% que existe una relación directa considerable ( $r= 0,604$ ) y significativa ( $t= 3.30$ ) entre las habilidades directivas y la

gestión operativa; en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L. significa que cuando se mejoren las habilidades directivas en sus trabajadores en la misma magnitud se incrementara la mejora en la gestión operativa permitiendo a la empresa tener un trabajo diario más productivo y ordenado.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a las distintas áreas de la organización, promover el desarrollo de las diferentes habilidades y la gestión de los colaboradores, a través de la realización de cursos, talleres, programas de capacitación y entrenamiento en las distintas funciones que cada colaborador realiza en la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L.
  
2. Se recomienda a la directiva de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L., reconocer el desempeño adecuado y oportuno de los colaboradores en los objetivos planteados en la programación anual, ya que esta es la directriz para los distintos procesos de planificación, ejecución y evaluación durante el año en curso, buscando métodos y estrategias para demostrar el valor y aprecio a sus colaboradores.
  
3. Se recomienda a los líderes de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L., guiar, orientar, monitorear, e incentivar el trabajo en los colaboradores, mediante estrategias, metodología, con el fin de lograr que todos los objetivos programados se cumplan en su máximo porcentaje y con la calidad proyectada.
  
4. Se recomienda a los directivos de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L., utilizar permanentemente herramientas de evaluación, tener presente estas herramientas en los procesos llevados a cabo por los colaboradores, y así, poder tomar medidas correctivas de manera oportuna en beneficio de la organización, para lograr el

desarrollo óptimo e integral de la organización y contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association, APA (2010) Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association. (3ra. Ed.). México: El Manual Moderno S.A.
- Aburto (2011) Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. Instituto Politécnico Nacional, México D.F, México.
- Ander (1982) Metodología de Trabajo Social. Buenos Aires: Atenea.
- Arbaiza, L. (2014). Como elaborar una tesis de grado. (1ª ed.). Lima: Universidad ESAN.
- Bateman y Scott (2009) Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. (8va. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Caballero (2017) Metodología integral innovadora para planes y tesis. México: Cengage Learning.
- Camisón y Dalmau (2009) Introducción a los negocios y su gestión. México: Pearson Educación.
- Carrasco (2006) Metodología de la Investigación Científica. Perú: San Marcos.
- Chiavenato (2014) Introducción a la Teoría General de la Administración. (8va ed.) México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill
- Corominas (1995). Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana (2da ed.). Madrid: Editorial Gredos.
- DuBrin (2008) Comportamiento humano en el trabajo. (9na. Ed.) México: Pearson Educación.

Fernández (2011) Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes. Tecana America University, Estados Unidos de América.

Franklin y Krieger (2011) Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación.

Fernández; Hernández y Baptista (2010) Metodología de la Investigación. (5a. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011) Comunicación oral y escrita. México: Pearson Educación.

García (2012). Psicología. (2da Ed.). México: McGraw Hill

Hellriegel y Slocum (2009) Comportamiento Organizacional. (12ava. Ed.). México: Cengage Learning.

Heredia (1985) La Administración Moderna de Archivos y la Gestión. España: Andalucía

Huerta y Rodríguez (2006) Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) Administración. una Perspectiva Global y Empresarial. (14va. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

López (2004). Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

Madrigal y otros (2009) Habilidades Directivas. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Menguzzato, Renau (1989). La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. Barcelona: Editorial Ariel.

- Mintzberg (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Morris y Maisto (2005) *Introducción a la Psicología*. (12va. Ed.). México: Pearson Educación.
- Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Consultado el 18 de abril de 2008 de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-científica/investcientífica.shtm>
- Oseña, D. (2011) *Metodología de la investigación*. Perú: Ed. Pirámide.
- Pacheco (2010). *Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la Empresa Atento Seccional Bucaramanga*. Universidad de la Sabana. Bucaramanga, Colombia.
- Palomo (2010) *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial
- Ponjuán (1998). *Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Rementería (2008). *Veamos ahora el concepto de gestión*. Disponible en <http://lauca.usach.cl/~aremente/tema2.htm>
- Restrepo (2008). *El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica*. Disponible en [http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)
- Rabouin y otros (2008) *Habilidades directivas*. (8va Ed.). México: Pearson Educación
- Ramírez (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo
- Reyes (2012). *Las competencias gerenciales en las buenas prácticas de relaciones laborales*. Universidad Nacional del Callao. Perú.
- Robbins y Judge (2013) *Comportamiento Organizacional*. (15va. Ed.). México: Pearson Educación.

Sanchez y Reyes (2006) Metodología y Diseños en la Investigación Científica (5ta Ed.). Perú:  
R. Palma

Serna (2003) Gerencia Estratégica. Bogotá, D.C: 3R Editores.

Valdez, Rascón, Camacho y Limón (2005) Global Conference on Business and Finance (gcbf).  
Disponible en [www.theibfr.com/wp-content/uploads/2017/02/2016-program-costarica.pdf](http://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2017/02/2016-program-costarica.pdf).

Vera (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de  
Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. Universidad Cesar Vallejo. Lima,  
Perú.

Whetten y Cameron (2011) Desarrollo de Habilidades Directivas. (8va. Ed.). México: Pearson  
Educación.

Yukl (2012) Psicología del Trabajo. (5ta. Ed.) México: Pearson Educación.

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

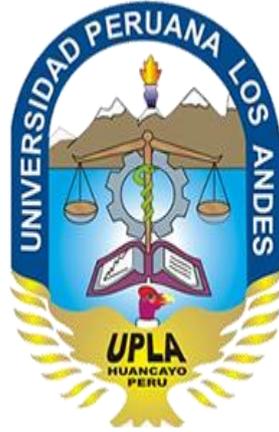
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General:</b></p> <p>Las habilidades directivas en qué grado se relaciona con la gestión de la empresa Distribuciones COLIBRI SRL en el año 2017?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar en qué medida las habilidades directivas se relaciona con la gestión de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Entre las habilidades directivas y la gestión existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades directivas</li> <li>Dimensiones</li> <li>Habilidades personales</li> <li>Habilidades interpersonales</li> <li>Habilidades grupales</li> </ul>	<p><b>General:</b></p> <p>Método científico</p> <p><b>Específica:</b></p> <p>Cuantitativa.</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>No experimental.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Correlacional.</p>
<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>a) ¿Las habilidades directivas en qué grado se relaciona con la gestión estratégica de la empresa Distribuciones COLIBRI SRL en el año 2017?</p> <p>b) ¿Las habilidades directivas en qué grado se relaciona con la gestión táctica de la empresa</p>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>a) Determinar en qué medida las habilidades directivas se relaciona con la gestión estratégica de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.</p> <p>b) Determinar en qué medida las habilidades directivas se relaciona con la gestión táctica de la empresa</p>	<p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>a) Entre las habilidades directivas y la gestión estratégica existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.</p> <p>b) Entre las habilidades directivas y la gestión táctica existe una relación positiva dentro de la empresa</p>	<p><b>Variable 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión</li> <li>Dimensiones</li> <li>Estratégica</li> <li>Táctica</li> <li>Operativa</li> </ul>	<div style="text-align: center;"> </div> <p><b>Técnicas e Instrumentos:</b></p> <p><u>Encuesta:</u></p> <p>Cuestionario de Encuesta.</p>

<p>de la empresa Distribuciones COLIBRI SRL en el año 2017?</p> <p>c) ¿Las habilidades directivas en qué grado se relaciona con la gestión operativa de la empresa Distribuciones COLIBRI SRL en el año 2017?</p>	<p>Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.</p> <p>c) Determinar en qué medida las habilidades directivas se relaciona con la gestión operativa de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.</p>	<p>Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.</p> <p>c) Entre las habilidades directivas y la gestión operativa existe una relación positiva dentro de la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L en el año 2017.</p>		<p><b>Técnicas de Procesamiento de Datos:</b></p> <p><b><u>Medidas de tendencia central:</u></b></p> <p>Media, Mediana y Moda.</p> <p><b><u>Medidas de Forma:</u></b></p> <p>La rho de Spearman para la contrastación de Hipótesis.</p> <p><b><u>Medida de Significancia:</u></b></p> <p>“t” de student</p>
---	--	--	--	---

## ANEXO N° 02: ENCUESTA

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA VALORATIVA
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	1. Habilidades Personales.	1.1. Autoconocimiento.	1. Siente que tiene un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L.	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A Veces 4. Casi Siempre 5. Siempre
			2. Tiene una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria.	
		1.2. Manejo del Estrés.	3. Ejercen dentro de la institución presión hacia su persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal.	
			4. Las relaciones que tiene usted como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo.	
	2. Habilidades Interpersonales	2.1. Comunicación	5. La comunicación electrónica en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L mejora el flujo de la información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma.	
			6. La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo.	
		2.2. Poder e Influencia	7. Tiene los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sean relevante para la organización.	
			8. Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo.	
			9. Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización.	
		2.3. Motivación	10. Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad.	
			11. En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza.	
		2.4. Manejo de Conflictos.	12. Los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles soluciones a futuros conflictos.	
	3. Habilidades Grupales.	3.1. Delegación.	13. Se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización.	
		3.2. Trabajo en Equipo.	14. Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso.	
			15. Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo.	
		3.3. Liderazgo.	16. Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección.	
			17. Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que puedan crecer profesional y laboralmente.	

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA VALORATIVA
<b>GESTIÓN</b>	4. Estratégica	4.1. Dirección de la empresa	18. La dirección que se lleva en la empresa es adecuada para el crecimiento organizacional	<b>1. Nunca</b> <b>2. Casi Nunca</b> <b>3. A Veces</b> <b>4. Casi Siempre</b> <b>5. Siempre</b>
		4.2. Objetivos estratégicos	19. Los objetivos organizacionales a largo plazo de la empresa están definidos de manera correcta	
		4.3. Plan estratégico	20. La empresa cuenta con un plan estratégico que se cumple en todos sus aspectos	
		4.4. Decisiones a largo plazo	21. Los líderes de la empresa toman decisiones adecuadas para la organización	
			22. Se toman decisiones a largo plazo pidiendo la opinión y ayuda a los trabajadores	
	4.5. Habilidades conceptuales	23. Los líderes de la empresa tienen habilidades conceptuales de dirección y gestión que ayuden a la organización a conseguir sus objetivos		
	5. Táctica	5.1. Unidades estratégicas	24. La empresa tiene todas las unidades de negocio definidas de manera adecuada	
		5.2. Funciones y coordinación	25. La coordinación entre las diferentes áreas de la empresa en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L son adecuadas	
			26. La gestión se da de manera integral en todas las áreas.	
		5.3. Gestión integral e integradora	27. La gestión es integradora en la empresa uniendo a todos los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa	
			28. Los objetivos organizacionales a mediano plazo de la empresa están definidos de manera correcta	
	5.4. Objetivos (3 años)	29. La habilidades y destrezas de todos los trabajadores de la empresa son las adecuadas		
	6. operativa	6.1. Objetivos operacionales (1 año)	30. Los objetivos organizacionales a corto plazo de la empresa están definidos de manera correcta.	
			31. La funciones de ejecución de labores en la empresas están estructurados de manera correcta	
			32. Las funciones de control están estructurados de manera adecuada en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L	
			33. Los trabajadores tienen habilidades técnicas necesarias para que la empresa logre sus objetivos institucionales	



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

## CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**Instrucciones:** A continuación, se presentan varias proposiciones, le solicitamos que frente a ella exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la cual mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A Veces	4. Casi Siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

N°	ITEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
1	Siente que tiene un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L.	1	2	3	4	5
2	Tiene una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria.	1	2	3	4	5
3	Ejercen dentro de la institución presión hacia su persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal.	1	2	3	4	5
4	Las relaciones que tiene usted como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo.	1	2	3	4	5
5	La comunicación electrónica en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L mejora el flujo de la información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma.	1	2	3	4	5
6	La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo.	1	2	3	4	5
7	Tiene los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sean relevante para la organización.	1	2	3	4	5

8	Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo.	1	2	3	4	5
9	Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización.	1	2	3	4	5
10	Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad.	1	2	3	4	5
11	En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza.	1	2	3	4	5
12	Los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles soluciones a futuros conflictos.	1	2	3	4	5
13	Se elige a la persona adecuada cuando se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización.	1	2	3	4	5
14	Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso.	1	2	3	4	5
15	Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
16	Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección.	1	2	3	4	5
17	Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que puedan crecer profesional y laboralmente.	1	2	3	4	5
18	La dirección que se lleva en la empresa es adecuada para el crecimiento organizacional	1	2	3	4	5
19	Los objetivos organizacionales a largo plazo de la empresa están definidos de manera correcta	1	2	3	4	5
20	La empresa cuenta con un plan estratégico que se cumple en todos sus aspectos	1	2	3	4	5
21	Los líderes de la empresa toman decisiones adecuadas para la organización	1	2	3	4	5
22	Se toman decisiones a largo plazo pidiendo la opinión y ayuda a los trabajadores	1	2	3	4	5
23	Los líderes de la empresa tienen habilidades conceptuales de dirección y gestión que ayuden a la organización a conseguir sus objetivos	1	2	3	4	5
24	La empresa tiene todas las unidades de negocio definidas de manera adecuada	1	2	3	4	5

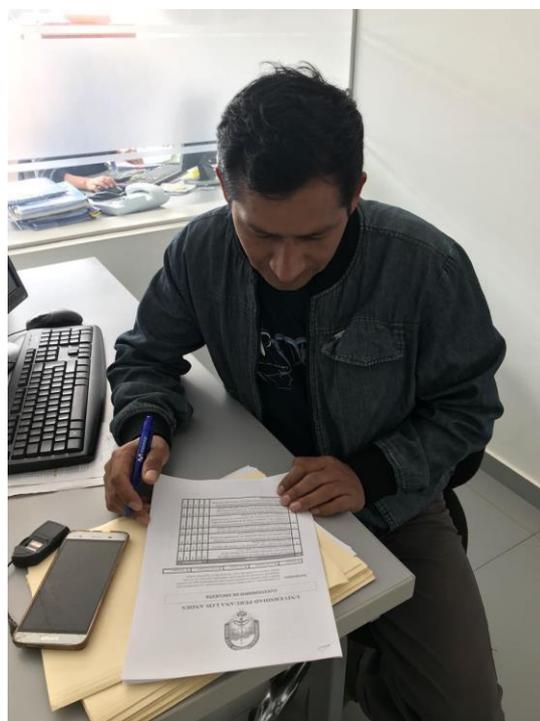
25	La coordinación entre las diferentes áreas de la empresa en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L son adecuadas	1	2	3	4	5
26	La gestión se da de manera integral en todas las áreas.	1	2	3	4	5
27	La gestión es integradora en la empresa uniendo a todos los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
28	Los objetivos organizacionales a mediano plazo de la empresa están definidos de manera correcta	1	2	3	4	5
29	La habilidades y destrezas de todos los trabajadores de la empresa son las adecuadas	1	2	3	4	5
30	Los objetivos organizacionales a corto plazo de la empresa están definidos de manera correcta.	1	2	3	4	5
31	La función de ejecución de labores en la empresa están estructurados de manera correcta	1	2	3	4	5
32	Las funciones de control están estructurados de manera adecuada en la empresa Distribuciones COLIBRI S.R.L	1	2	3	4	5
33	Los trabajadores tienen habilidades técnicas necesarias para que la empresa logre sus objetivos institucionales	1	2	3	4	5

### ANEXO N° 03: GALERIA DE FOTOGRAFIAS

#### A) Proceso de recolección de datos (encuesta a través del cuestionario)



**Lic. Isela Ortega Veliz – Encargada del área de facturación.**



**Lic. Gianmarco Estrella Sánchez – Jefe de almacén.**

**ANEXO N° 04 DATOS Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

		<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	TOTAL
<b>MUESTRA</b>	1	2	4	4	2	2	5	5	3	5	2	1	3	3	3	2	2	3	51
	2	2	3	5	3	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	39
	3	3	2	4	2	2	3	4	4	5	4	1	3	3	3	3	2	5	53
	4	3	2	2	2	2	3	1	3	2	4	2	1	2	3	2	3	2	39
	5	2	3	2	5	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	2	3	54
	6	4	2	4	5	4	2	1	3	4	2	4	2	2	3	5	5	2	54
	7	1	4	3	1	1	5	4	4	2	4	2	2	2	3	1	4	4	47
	8	4	5	2	2	2	2	3	1	2	1	3	3	1	5	1	1	4	42
	9	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	2	42
	10	3	3	4	4	3	4	5	3	3	2	4	2	2	4	1	3	5	55
	11	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	4	47
	12	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	5	2	3	3	45
	13	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	55
	14	2	3	3	4	2	3	4	2	2	2	5	2	2	2	4	2	2	46
	15	5	2	5	1	1	4	4	3	2	4	2	2	2	2	3	3	3	48
	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	35
	17	2	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	1	2	4	4	2	2	43
	18	2	3	5	5	2	3	5	5	3	4	5	4	4	3	5	3	5	66
	19	3	5	2	5	3	5	5	3	4	4	4	3	4	4	2	5	2	63
	20	3	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	5	5	74
	21	2	5	2	2	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	66
VAR	1.03	1.21	1.16	1.93	0.63	1.59	2.11	1.43	1.10	1.19	1.80	1.03	0.86	0.93	1.90	1.39	1.29	102.33	

Alpha de Crombach	<b>0.83</b>
-------------------	-------------

**CUADRO RESUMEN**

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>TOTAL</b>
1	Nunca	1	0	0	2	3	1	3	2	0	1	2	2	1	0	3	1	1	<b>23</b>
2	Casi nunca	8	6	7	7	9	6	4	7	8	6	8	8	11	6	6	9	6	<b>122</b>
3	A veces	6	7	6	3	8	6	4	7	8	6	3	7	6	8	4	5	7	<b>101</b>
4	Casi siempre	5	4	5	4	1	3	4	2	2	6	4	3	2	5	4	3	4	<b>61</b>
5	Siempre	1	4	3	5	0	5	6	3	3	2	4	1	1	2	4	3	3	<b>50</b>
	<b>TOTALES</b>	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	<b>357</b>

MUESTRA	GESTIÓN																TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	3	3	3	3	3	3	2	3	1	4	4	3	2	3	3	47
2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	25
3	4	2	4	5	4	2	1	3	4	3	3	1	3	1	4	3	47
4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
5	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2	4	48
6	4	2	3	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	5	5	48
7	3	2	2	2	3	2	4	3	1	4	4	2	3	3	3	2	43
8	2	5	2	2	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2	41
9	2	2	4	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	4	41
10	2	3	2	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	49
11	4	5	2	2	2	2	3	1	2	3	3	5	4	2	2	3	45
12	2	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	41
13	4	2	3	2	3	3	5	5	3	5	2	3	3	3	2	2	50
14	5	2	5	1	1	4	4	1	4	1	4	3	2	2	2	2	43
15	3	2	4	2	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	46
16	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	22
17	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3	4	1	5	2	2	41
18	3	5	2	5	3	5	5	3	3	3	3	3	5	4	2	2	56
19	3	3	2	3	3	3	3	2	3	5	2	5	5	3	2	5	52
20	5	2	5	1	1	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	3	61
21	2	5	2	2	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2	0
<b>VAR</b>	<b>1.35</b>	<b>1.56</b>	<b>1.09</b>	<b>1.45</b>	<b>0.76</b>	<b>0.76</b>	<b>1.96</b>	<b>1.19</b>	<b>1.09</b>	<b>1.43</b>	<b>1.11</b>	<b>1.39</b>	<b>1.25</b>	<b>0.99</b>	<b>1.03</b>	<b>1.11</b>	<b>172.83</b>

Alpha de Crombach	<b>0.95</b>
-------------------	-------------

**CUADRO RESUMEN**

<b>Nº</b>	<b>Descripción Criterio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>TOTAL</b>
1	Nunca	2	1	0	2	4	0	7	6	3	4	2	2	2	2	1	1	<b>39</b>
2	Casi nunca	6	11	10	11	5	9	3	7	2	2	8	6	4	6	10	10	<b>110</b>
3	A veces	6	4	5	4	11	8	5	6	11	10	6	8	11	9	7	6	<b>117</b>
4	Casi siempre	5	1	4	1	1	3	4	1	4	3	4	2	1	3	1	2	<b>40</b>
5	Siempre	2	4	2	3	0	1	2	1	1	2	1	3	3	1	2	2	<b>30</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>21</b>	<b>336</b>															

	DX1	DX2	DX3	V1	DY1	DY2	DY3	V2
1	12	26	13	51	19	17	11	47
2	13	14	12	39	10	6	9	25
3	11	26	16	53	21	15	11	47
4	9	18	12	39	13	12	8	33
5	12	27	15	54	19	19	10	48
6	15	22	17	54	17	15	16	48
7	9	24	14	47	14	18	11	43
8	13	17	12	42	17	13	11	41
9	12	16	14	42	15	14	12	41
10	14	26	15	55	19	19	11	49
11	11	24	12	47	17	17	11	45
12	12	18	15	45	16	14	11	41
13	15	23	17	55	17	23	10	50
14	12	22	12	46	18	17	8	43
15	13	22	13	48	16	18	12	46
16	9	17	9	35	10	7	5	22
17	12	17	14	43	14	17	10	41
18	15	31	20	66	23	20	13	56
19	15	31	17	63	17	20	15	52
20	17	36	21	74	18	26	17	61
21	11	36	19	66	17	13	11	41