

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración**

TESIS

**“LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL RENDIMIENTO LABORAL
DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA VIETTEL PERU S.A.C.
EN EL DISTRITO DE BARRANCA, AÑO 2017”**

PRESENTADO POR:

Bach. Tania Juleydi, Salas Jimenez

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dr. Miguel Ángel Luna Neyra

HUACHO-2018

DEDICATORIA

La presente Tesis está dedicada para toda mi familia y en especial para la persona que me enseñó mucho en la vida mi papito Pedro, también a las personas que surgen de la pobreza y se convierten en grandes empresarios para dar trabajo a más personas, “...La Vida es un libro lleno de experiencias que no se repiten a diario y que sin embargo no somos consciente en la condición que andamos en la actualidad. La mejor forma de motivarte, en los momentos difíciles es juntarte con ganadores (JURGEN LARIC)...”

Tania Juleydi Salas Jimenez

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme estar presente y dar lugar a mi investigación.

A mi Asesor por su apoyo y corrección en lo necesario.

A mis padres, por los consejos, por dejarme ver caer sus lágrimas, y también por permitirme secarlas, por dejarme ser quien soy, por confiar en mí siempre, por protegerme, por no abandonarme, ¡por decirme tú puedes! ¡Ya eres responsable!, por seguir conmigo de la mano, por darme siempre un beso en la frente, por enseñarme a defenderme, por levantarse todos los días en la madrugada para traer un sol a casa y que no nos falte nada, por enseñarme que la vida no es fácil, por ellos y muchas cosas más.

A mis hermanas, por hacer que mis días complicados terminen en felices, por verme como ejemplo, por permitirme pasar el poco tiempo con ellas.

A mis Abuelos (Pedro y Julia), por contarme sus historias, por entenderme y dedicarme su tiempo, por engreírme demasiado. A mis tíos (Cristina, Alex, Edbin, Roger, Belén, Alcira, Otto, Bertha, Emma), por cada consejo, por la paciencia, por acompañarme en cada paso, en cada logro, en cada derrota, en cada decepción, en cada aprendizaje de la vida.

A Mami, por enseñarme un poco en la vida, los sacrificios, por irse lejos y ya no verla más, por decirme negrete o negra, te amo tía.

A la Empresa Viettel Perú S.A.C por permitirme hacer la investigación y brindarme toda la duda y la información.

A mis primos, por su amor infinito, y ser parte de superación de ellos.

A mis dos grandes amigos: Guisseppe por su comprensión, por ser como un hermano mayor y confiar en él, por ser parte de mis logros y fracasos. Akira, por tener los consejos precisos en momentos de dudas, por hablarme sobre las éticas de un japonés, por hacer que anhele mis metas cada día más. Y a él por confiar en mí y ser mi superación día a día.

Tania Juleydi, Salas Jimenez

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
Capítulo I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	3
Capítulo II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	14
2.3 Definición de términos básicos	44
2.4 Formulación de hipótesis.	48
2.4.1. Hipótesis General	48
2.4.2 Hipótesis específicas	48
Capítulo III	49
METODOLOGÍA	49
3.1 Diseño metodológico	49
3.1.1 Tipo de investigación	49
	iv

3.1.2	Nivel de Investigación	49
3.1.3	Diseño de la investigación	49
3.2	Población y muestra	50
3.3	Operacionalización de Variables	52
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	52
3.4.1	Técnicas a emplear	53
3.4.2	Descripción de instrumentos	53
CAPÍTULO IV		56
RESULTADOS		56
4.1	Descripción de los resultados	56
4.2.	Prueba de Normalidad de Shapiro – Wilk	63
CAPÍTULO V		71
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		71
5.1	Análisis y Discusión	71
5.3	Recomendaciones	74
CAPÍTULO VI		76
FUENTES DE INFORMACIÓN		76
6.1.	Referencias Bibliográficas	76
6.2.	Referencias Bibliográficas	79
ANEXOS		
	Matriz de consistencia	82
	Encuesta	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos	54
Tabla 2. Estadística de Fiabilidad	54
Tabla 3. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre habilidades directivas.....	56
Tabla 4. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre comunicación	56
Tabla 5. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre empatía.....	57
Tabla 6. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre motivación.....	58
Tabla 7. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre rendimiento laboral	59
Tabla 8. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre intra rol	60
Tabla 9. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre extra rol	61
Tabla 10. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre satisfacción del trabajo.....	62
Tabla 11. Comunicación y Rendimiento Laboral	63
Tabla 12. Empatía y Rendimiento Laboral	64
Tabla 13. Motivación y Rendimiento Laboral	64
Tabla 14. Correlación de Pearson	66
Tabla 15. Correlación de Pearson	68
Tabla 16. Correlación de Pearson	69
Tabla 17. Correlación de Pearson	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de habilidades esenciales.....	16
Figura 2. Degradación de la comunicación. (Fuente: Aguirre, Castillo y Tous 1999).....	22
Figura 3. El ciclo de la motivación.....	29
Figura 4. ciclo de motivación.....	32
Figura 5. Respuesta a la Insatisfacción Laboral.....	43
Figura 6. Niveles de Habilidades Directivas.....	56
Figura 7. Niveles de comunicación.....	57
Figura 8. Niveles de empatía.....	58
Figura 9. Niveles de Motivación.....	59
Figura 10. Niveles de Rendimiento Laboral.....	60
Figura 11. Niveles de intra rol.....	61
Figura 12. Niveles de extra rol.....	62
Figura 13. Niveles de satisfacción del trabajo.....	63

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Compañía de Telecomunicaciones Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca. – Bitel. Bitel ofrece los servicios de telefonía móvil a personas y empresas, con la mayor red de fibra óptica a Nivel Nacional, lo cual se encuentra posicionada como la mejor red en telefonía móvil y dicha investigación fue de Lima 5 en el distrito de Barranca.

Esta investigación es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional transversal, que tuvo como objetivo principal determinar la influencia de las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores.

Determinar la influencia de las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, en base a tres dimensiones (Comunicación, Empatía y Motivación). Las dimensiones de la variable rendimiento laboral son tres (Intra Rol, Extra Rol y Satisfacción del Trabajo)

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión sobre habilidades directivas y rendimiento laboral a 25 colaboradores entre varones y mujeres, los cuales son personal a plazo fijo, personal indeterminad y personal por terceros. En cuanto al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario sobre las dos variables en general de 20 Items con una amplitud de escala de Likert con cinco categorías (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca).

Así mismo la validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron **0.820**, por tanto, el instrumento es confiable y consistente.

Para medir la correlación que existe entre estas dos variables se utilizó el estadístico no paramétrica Rho de Pearson, obteniendo el siguiente resultado para la prueba hipótesis principal:

Como se observa en tabla 15 la significancia asintótica **0,112** es mayor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, no existe relación directa entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Además, la correlación de Pearson es **0.326**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Palabras clave: intra rol, extra rol, habilidades directivas

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Telecommunications Company Viettel Peru S.A.C in the District of Barranca. - Bitel. Bitel offers mobile telephony services to individuals and companies, with the largest fiber optic network at the National Level, which is positioned as the best network in mobile telephony and this research was from Lima 5 in the district of Barranca.

This investigation is of a quantitative approach of a transversal correlation type, whose main objective was to determine the influence of managerial skills and work performance of collaborators.

Determine the influence of managerial skills and job performance of employees of the company Viettel Peru S.A.C in the District of Barranca, based on three dimensions (Communication, Empathy and Motivation). The dimensions of the variable work performance are three (Intra Role, Extra Role and Job Satisfaction)

To obtain the information, an opinion poll on managerial skills and work performance was applied to 25 employees between men and women, which are fixed-term personnel, undetermined personnel and personnel by third parties. As for the instrument of data collection, a questionnaire was applied on the two variables in general of 20 Items with a Likert scale amplitude with five categories (always, almost always, sometimes, almost never and never).

Likewise, the validity and reliability of the instrument were made according to Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained were 0.820, therefore, the instrument is reliable and consistent.

To measure the correlation between these two variables, Pearson's non-parametric Rho statistic was used, obtaining the following result for the main hypothesis test:

As shown in Table 15, the asymptotic significance 0,112 is greater than the level of significance 0.05, the alternative hypothesis is rejected and the null hypothesis is accepted. That is, there is no direct relationship between managerial skills and work performance in the company Viettel Peru SAC in the District of Barranca, year 2017. In addition, the Pearson correlation is 0.326, according to the scale of Bisquerra said correlation is positive and down.

Keywords: intra role, extra role, managerial skills

INTRODUCCIÓN

La presente tesis denominada “Las Habilidades Directivas y el Rendimiento Laboral de los Colaboradores en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, Año 2017”, tiene como propósito determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca; es decir la comunicación que ejerce un jefe o un líder ante sus colaboradores que permitirá desempeñarse en el ámbito laboral. Así mismo la motivación, el rol del trabajo en los colaboradores.

En la actualidad las habilidades directivas es indispensable; para conseguirlo el director o gerente de las entidades públicas o privadas deben de desempeñar aquel talento con sus colaboradores, de la mejor manera para llegar a una adecuada comprensión y mejor empatía que nazca dentro de la entidad, creando compañerismo, sin embargo, no está claro cuáles son las relaciones específicas que tienen un director o un líder en la entidad o como sabes manejar pequeñas situaciones junto al colaborador. En esta tesis se demostrará con las pruebas estadísticas el grado de relación que existe entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

El líder lleva la responsabilidad de motivar a su colaborador para generar un buen rendimiento y superar las ventas cada cierto tiempo, a su vez generara ciertos cambios positivos conductual o intelectual.

Sin embargo, las recomendaciones que se sugieren en esta investigación permitirán mejorar las Habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores en le empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

La presente investigación está organizada en cuatro capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: planteamiento del problema, abarca la explicación de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación general y específico.

Capitulo II: Marco Teórico, establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capitulo III: Contiene la metodología, lo cual comprende el diseño metodológico, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capitulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Finalmente, en el capítulo V contiene la discusión, conclusión y recomendaciones de la presente investigación.

Capítulo I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Es una compañía de servicios de telecomunicaciones con que la empresa vietnamita Viettel Telecom se identifica comercialmente en Perú y próximamente también en otros países americanos, inició sus operaciones comerciales en el Perú el 10 de julio del 2014 y es el operador de telefonía móvil que cuenta con la red de fibra óptica más grande del país. La compañía de telecomunicaciones Bitel ofrece servicios de 3G Y 4G de telefonía móvil a personas y empresas. Bitel empezó a desplegar la infraestructura de lo que hoy es la mayor red de fibra óptica del país. La oficina central de Viettel en el Perú está ubicada en el distrito de San Borja, calle Bernini 279, cuenta con 8 Limas, y 31 sucursales a nivel nacional. “Viettel diseñará sus planes para los distintos tipos de usuarios que existen, tanto en la zona rural como en la urbana. No seremos una alternativa para un solo grupo social, pues miraremos a todo el mercado”, indicó Mr. Hoang Quoc Quyen Director General de Viettel Perú.

Por otro lado, el operador vietnamita cuyas ventas globales superan los 7 billones de dólares anuales, tiene una filosofía orientada a comprometerse con el país en donde opera. Viettel Perú asumió la responsabilidad de proveer internet gratuito a más de 4,500 escuelas públicas en el Perú en un periodo de 10 años y hasta el momento ha cumplido con entregar servicio gratuito a más de 2,000 colegios del Perú. Asimismo, la empresa se encuentra captando capital humano peruano y proyecta brindar más de 2 mil puestos de trabajos en el país.

De esta manera, Viettel está orientado a la comunidad peruana transformando las telecomunicaciones en beneficio de los usuarios, ofreciendo servicios para todas las personas, llegando a cada lugar y nivel socioeconómico.

En el Distrito de Barranca, Bitel cuenta con 25 colaboradores entre oficinas, módulos y promotores. Los colaboradores muestran ciertos comportamientos de subordinación ante la presencia del Director de Lima 5, muestra una actitud de un jefe autoritario, un retraso al trabajo; a causa de esos tratos muchos de los colaboradores llegan a renunciar en tan corto tiempo de 4 meses.

Con relación a las Habilidades Directivas se observa los siguientes comportamientos de los colaboradores dentro de la organización:

- ✓ Falta de comunicación horizontal.
- ✓ Falta de comunicación asertiva.
- ✓ Gerente con estilo autoritario.
- ✓ Falta de motivación.

En cuanto a Rendimiento Laboral, los colaboradores muestran ciertos comportamientos de subestimación; tales como:

- ✓ Temor a las ventas bajas al mes.
- ✓ Temor a expresar sus ideas u opiniones, ante el director.
- ✓ Falta de formalización en los contratos.

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan; si bien las organizaciones actualmente se encuentran afectadas por una crisis mundial de índole económico, político, social, cultural, entre otros. Así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que los gerentes desarrollen más las habilidades directivas, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta. Los estilos gerenciales deben en función a la cultura y a la actitud de los trabajadores por lo tanto el estudio que pretendo realizar se enfoca en ese principio.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C. en el Distrito de Barranca, año 2017?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la empatía y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C. en el Distrito de Barranca, año 2017?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C. en el Distrito de Barranca, año 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de la Empresa Viettel Perú S.A.C. en el Distrito de Barranca, año 2017

1.3.2 Objetivos específicos

- Determina la relación que existe entre la comunicación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C. en el Distrito de Barranca, año 2017.
- Determinar la relación que existe entre la empatía y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C. en el Distrito de Barranca, año 2017.
- Determinar la relación que existe entre la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C. en el Distrito de Barranca, año 2017.

1.4 Justificación de la investigación

La existencia de las habilidades directivas y el rendimiento laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones puesto que enfoca en uno de los pilares especialmente de los colaboradores; esto permitirá mejorar el aumento de las ventas y desenvolvimiento ante los clientes. Teniendo en

consideración lo anteriormente expuesto podríamos decir que las características de la investigación son:

Valor Teórico, porque nos permitirá presentar un marco teórico que comprende la influencia que existe entre estas dos variables, para que los colaboradores puedan apreciarlo. Contribuye en la fuente primordial para poder sustentar el trabajo desarrollado, es por eso que esta investigación también tiene esa intención con un aporte teórico, con información veraz y concreta que será de mucha utilidad a las diferentes entidades privadas y públicas, quienes desean conocer datos exactos y precisos como también para cualquier trabajo de interés que tiene que ver con este tema.

Por Su Conveniencia, esta investigación busca conocer las habilidades directivas en relación con el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Viettel Perú S.A.C. en el distrito de Barranca; en vista que su colaborador tiene un bajo rendimiento en cuestión de ventas, estas podrían ser por falta de capacitación, motivación, el centro de trabajo, etc. Además, cabe recalcar que el director es uno de los factores principales de fuente de motivación de los colaboradores. Es por ello la conveniencia que los colaboradores cumplan con un buen desempeño y esta investigación busca dar algún aporte dentro de ese ámbito.

Relevancia social, conllevará a los directores de todos los centros de atención (LIMA1,2,3...8) poder relacionarse con sus colaboradores y así optimizar el desarrollo.

Implicancia Práctica, nos ayudará a superar la mala comunicación, permitirá mayor motivación en la administración del personal, y poder realizarlo de una manera seria y responsable. Principalmente para el Director de Lima 5 de la Empresa de Viettel Perú S.A.C ya que le brindará una perspectiva innovadora y poder desarrollar su labor practico y obtener resultados más eficientes. De la misma forma también serán necesarios para otras instituciones públicas y privadas que trabajan de forma similar y que buscan alcanzar metas parecidas.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

(Aburto Pineda, 2011) Alumno del Instituto Politécnico Nacional, realizó una investigación en el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía en Michoacán, México *“Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”*. Por la relevancia de la información de calidad que genera el INEGI en México y particularmente en Michoacán, indispensable para la toma de decisiones en los sectores públicos y privados, es necesario que sus directivos desarrollen correctamente sus habilidades, que cuenten con las herramientas para aplicar su potencial con sus subordinados, con la finalidad de motivarlos personal y profesionalmente en la realización de sus actividades y por ende el cumplimiento de los objetivos del equipo de trabajo. Investigo la relación de las habilidades directivas; así como el clima organizacional. Entre los resultados más relevantes encontré una calificación media; la comunicación, la motivación, y el manejo de conflicto, considero las variables independientes y la variable dependiente. El personal directivo no tiene una formación teórica-práctica sólida respecto a las habilidades directivas que debe desarrollar y usar en el ejercicio de sus funciones con el personal de la estructura a su cargo. Por ello se establece la siguiente hipótesis general *“A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, maneja del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio”*.

La metodología que se empleo fue hipotético deductivo, descriptivo con un enfoque cuantitativo. El tipo de investigación se consideró no experimental de diseño transversal. El estudio de campo se realizó a 305 personas; se aplicó el cuestionario.

Con respecto al Clima Organizacional los resultados son: las áreas de mando que se estudiaron presentaron un clima organizacional insatisfactorio. La categoría que más se repitió fue de 18 puntos. El promedio de las áreas se ubica en 17.85 (clima insatisfactorio). El 50.5% observó que el jefe frecuentemente es tolerante

cuando un subordinado está en desacuerdo con su opinión; el 51.8% afirmaron que el jefe casi nunca muestra resistencia a los cambios que se presentan en la organización; el 37% consideraron que el jefe casi nunca enfoca los conflictos en las personas; el 46.2% contestaron que el jefe frecuentemente enfoca los conflictos en los problemas; el 51.1% registró que el jefe fomenta frecuentemente en su área de responsabilidad un medio interno o una atmosfera psicológica satisfactoria, y el 44.9% señalaron que el jefe casi nunca promueve en su área de responsabilidad un medio interno o una atmosfera insatisfactoria.

Con respecto a la variable de Liderazgo, el efecto que se produjo al aplicar los cuestionarios al objeto de estudio fue un liderazgo insatisfactorio. El 27.9% de los entrevistados estuvieron parcialmente de acuerdo en que el jefe ordena y espera obediencia, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos, el 45.2% respondieron que el jefe delega autoridad, involucra al personal en toma de decisiones; el 28.2% afirmaron que el jefe es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren; el 38% piensa que el jefe administra bien el tiempo en las reuniones, es concreto y respeta los horarios establecidos; el 44.3% de los entrevistados afirman que el jefe delimita y define como se hace el trabajo; el 40.3% consideraron que el jefe sabe integrar los recursos técnicos, materiales y sobre todo humanos para realizar el trabajo; el 49.5% contestaron que el jefe sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas; el 42% piensan que los jefes tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos; el 34.8% señalaron que el jefe sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades; el 39.3% opina que el jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder; el 37.7% contestaron que el jefe es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando tienen opiniones opuestas entre el personal; el 37.7% consideró que el jefe tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto; el 46.2% respondieron que el jefe tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas y las bases de las tareas de sus subordinados, y el 38.8% piensa que el jefe tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace.

En conclusión, 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. En promedio, las áreas se ubican en 17.85 (clima organizacional insatisfactorio).

(Reyes Maldonado, 2016) Alumna de la Universidad Rafael Landívar, realizó una investigación con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango con el tema de “*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*”. Una gerencia exitosa es un requisito indispensable para el desarrollo firme de la empresa. Para poder cumplir con las actividades y responsabilidades adecuadas de la gerencia, un administrador debe manejar ciertas habilidades, que lleven a la empresa a responder cada vez mejor a su entorno. En Quetzaltenango muy pocas empresas se encargan de velar por el desarrollo organizacional, y porque sus gerentes tengan o desarrollen las habilidades necesarias para llevar a la empresa a una mejor productividad y mayor crecimiento debido a diferentes factores como el económico, ya que solo algunas empresas invierten en el talento humano con el que cuenta la organización. Es por ello que surge la siguiente pregunta:

¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional?

La población de estudio fue conformada por 20 directivos de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años, de las cuales 12 son hombres y 8 mujeres, el instrumento utilizado fue la escala de Likert que consta de 32 ítems. Método de investigación descriptiva.

En conclusión, existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminados así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad. Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo,

organización y comunicación (técnica) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.

Asimismo, recomienda fomentar el uso de las habilidades gerenciales en beneficio del desarrollo organizacional, para que así la empresa desarrolle al máximo sus recursos y logre posicionarse como una institución reconocida por su calidad, también; implementar un programa de autoevaluaciones que permita a los gerentes mejorar sus habilidades tanto conceptuales, técnicas como humanas. A su vez, estimular el desarrollo organizacional de las empresas hoteleras a través de los altos mandos y que estos a su vez reflejen en la institución las habilidades gerenciales que permiten el crecimiento de todos.

(Alcon, 2014) Licenciada de la Universidad de Carabobo, realizó una investigación de *“Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio de Tinaquillo – Valencia”*. Es frecuente encontrar directores con poca capacidad para motivar, estimular el logro, reflejando carencias en sus habilidades para gerenciar, igualmente poseen deficiente interacción social y poco apoyo al personal; lo que genera en los docentes desinterés por el trabajo; síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limita su participación y toma de decisiones para la resolución de problemas en la institución. Por lo tanto, el gerente induce al personal hacia el conformismo y la rutina, lo que distorsiona el trabajo que debe cumplir, influyendo directamente en la responsabilidad hacia las tareas y el rendimiento laboral, todo esto generando un bajo rendimiento escolar y una deficiente educación. Lo cual el objetivo general planteado es “describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. La población de estudio fue conformada por 60 docentes, se utilizó la metodología descriptiva, utilizando un diseño no experimental, utilizando técnicas la encuesta y como instrumento el cuestionario.

En conclusión, de acuerdo a los objetivos específicos se evidenció que el ambiente laboral no es el más idóneo y adecuado para llevar a cabo una buena labor educativa, de igual manera, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el trabajo de los

docentes y no tiene empatía con su personal. Además, en cuanto a las habilidades conceptuales que posee el director de las escuelas Básicas se revelaron debilidades en la responsabilidad para ejercer un cargo, a la productividad de su gestión, a la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones gerenciales. Con respecto a las habilidades humanas, se demostró que el gerente educativo no utiliza la motivación como factor importante en la labor del personal, además no posee sentido de pertenencia con la institución, y no utiliza la sinergia, ya que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales.

Tales que se sugiere las siguientes recomendaciones, se sugiere al personal directivo adquirir habilidades gerenciales que permitan el óptimo desempeño laboral del personal que está bajo su dirección. Así mismo, se recomienda a los directivos facilitar la integración entre docentes, alumnos, padres y representantes y el personal directivo debe involucrarse continuamente en las actividades educativas con su personal para lograr unas buenas relaciones interpersonales. También, como valorara y tomar en cuenta opiniones o sugerencias de parte de las personas que integran la institución, para la solución de problemas educativos de competencia colectiva. A su vez, informar y motivar a los miembros de la institución, para que participen en el proceso educativo.

2.1.2 Investigaciones nacionales

(León Blas, 2015), Alumna de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, realizó una investigación de “El Clima Organizacional y su relación con el Estilo de Liderazgo del Director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y Región Lima”. Una mirada panorámica a las instituciones educativas de nuestro país, constatamos que las relaciones interpersonales tienen poca sintonía con los fines y objetivos de la educación. Con autoridades o administradores que no ejercen un verdadero liderazgo en la conducción de las organizaciones educativas; en consecuencia, no se advierte un clima organizacional propicio para dar un salto cualitativo en la educación de nuestro país, esto tiene mucha relación con la estructura establecida del sistema educativo nacional.

Las instituciones educativas, actualmente se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, que para el caso peruano es turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones de educación pública que tienen el reto de formar educandos con capacidades suficientes para desenvolverse en el entorno social, influenciados por paradigmas ajenos a nuestra realidad socio cultural. Por ello se considera necesario la investigación e información sobre el Clima Organizacional, como primera actividad, que permita conocer la percepción de los docentes y personal administrativo que ejercen influencia de una u otra manera en la formación de los estudiantes, quienes de modo alguno también perciben las variaciones en la conducta de las personas que apoyan, directa o indirectamente, la formación de los educandos. Es por ello el objetivo es determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra Año 2013. La población de estudio se aplicó a 27 docentes, el tipo de investigación que se aplicó fue el descriptivo correlacional, de corte transversal.

En conclusión, de acuerdo a la hipótesis general: “El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013” esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la prueba de Pearson de 0.912 y de acuerdo a la regla de decisión esta correlación es muy buena conformidad, se acepta la hipótesis de la investigación , es decir, el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Lo cual, se recomienda que el director sea un líder ya que mejora el clima organizacional, así mismo, tener una buena gestión, una buena comunicación, fomentar el trabajo en comunidad y sobre todo mejorar el compañerismo entre docentes.

(Valderrama Romero, 2014) Alumna de la Universidad Nacional de Trujillo, realizó una investigación de *“Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A*

Planta Samanco – Provincia de Santa – Región Ancash”. Dentro de una empresa el recurso más importante es sin duda el recurso humano, de ahí parte la importancia de manejar al talento humano para poder obtener un mejor desempeño laboral. Las personas trabajan a fin de conseguir resultados que satisfagan sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. Una pequeña expansión de esta simple estructura puede ser utilizada para comprender el nivel de esfuerzo que una persona ejerce al desempeñar un determinado trabajo. El trabajador de una empresa pesquera se encuentra sujeto a un ritmo laboral que le origina pasar mayor parte de su tiempo, es por ello que las relaciones que mantienen con compañeros y jefes se hace tan estrecha que en la mayoría de veces estos vienen a representar a una segunda familia. Esta situación hace que el desempeño laboral del trabajador posea ciertas características como adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo y desarrollo de talentos, los cuales son necesario para afrontar jornadas de trabajo de hasta 12 horas consecutivas cuando se está en temporada de producción.

Hace mención sobre jefes y líderes; redactando que los jefes tienen actitudes de autoritarismo, lo cual se entiende como la relación entre dos o más organizaciones donde las opiniones, influencia e ideas son aceptadas por el individuo o grupo. A su vez la comparación con el estilo de liderazgo participativo de los jefes y sus habilidades para las relaciones humanas con el personal hacen que los hombres trabajen mejor porque el líder influye seguridad, comodidad. Usualmente la empresa contrata nuevos personales por temporada; trabajando así 12 horas que bonifican salarialmente al trabajador, así motivándolos por 3 meses de dicho empleo. El objetivo de esta investigación fue como se vincula las habilidades gerenciales con el desempeño laboral de los trabajadores, o de que magnitud el talento humano influye en el desempeño laboral, recalando que la empresa cuenta con un sindicato, el cual representa al personal operario de las plantas. Empleando métodos etnográficos; deductivos, inductivos y estadístico. Diseño de la investigación aplicada fue Explicativa – Casual; la población a evaluar fue de 77 trabajadores.

En conclusión, la Empresa Pesquera Diamante S.A. existe un regular manejo del talento humano, en donde vemos que el 39% de los trabajadores señala que siempre reciben apoyo por parte de sus jefes y asimismo se resalta la confianza

existente entre jefes y operarios señalado por el 48% de los trabajadores de la empresa quienes consideran que algunas veces existe confianza en el grupo de trabajo, a lo que respecta al tipo de liderazgo ejercido por los jefes de área de igual manera un 39% de los trabajadores considera que algunas veces las órdenes son impartidas por los jefes.

Se recomienda a los futuros trabajadores sociales deben estar en la capacidad de manejar la gerencia en los procesos de recursos humanos, asimismo elaborar programas, ejecutarlas y posteriormente hacer un monitoreo para ello se debe de empezar a fortalecer sus capacidades de asumir mayor responsabilidad lo cual constituirá un verdadero aporte a su formación profesional. Además, una adecuada gestión del talento humano implica que el área de recursos humanos y el área de bienestar social generen un excelente clima organizacional basado en una buena comunicación, capacitación, supervisión y valoración del trabajo, propiciando de esa forma adecuadas condiciones laborales para los trabajadores.

(Valencia Pomareda, 2008) Alumna de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, realizo una investigación de “*Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*”. En los negocios, los nuevos líderes pondrán en cuestión la suposición de que la satisfacción total del cliente representa la ética definitiva del servicio. Se desplazarán hacia la satisfacción total de todo el que tenga interés por el éxito de la organización tomando decisiones que beneficien a todas esas personas. Para generar esta nueva manera de pensar, los líderes tienen que crear un nuevo conjunto de destrezas, de sinergia. Esta procede de un modo natural de la calidad de la relación, de la mistad, de la confianza y del amor que une a las personas. Se enuncia literalmente con una proyección de “Ser una universidad con liderazgo nacional y reconocida por la comunidad latinoamericana y mundial, formación de profesionales competitivos; por su composición social y espíritu democrático, autonomía de los poderes políticos, económicos o ideológicos; por su pluralidad tolerante, espíritu crítico y una administración moderna y eficiente, que estudia científicamente los problemas nacionales y propone permanentemente soluciones”.

El objetivo a investigar fue que se considera pertinente y relevante realizar un estudio en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que se oriente a investigar y plantear propuestas destinadas a promover una administración eficiente, precisando para ellos los estilos de gerenciales que resultan más eficaces para cumplir con este cometido y establezcan relaciones significativas con la satisfacción laboral de los miembros que pertenecen a esta área. La población estudiada fue de 481 personas que forman parte del personal administrativo, el diseño de investigación empleado fue el transaccional o transversal con dos variables, se utilizó la técnica de encuesta para dicha investigación.

En conclusión, se maneja un estilo consultivo y participativo la cual maneja una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como los higiénicos. Los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente se asocia de forma débil con la satisfacción laboral. Asimismo, los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseca como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que existe insatisfacción.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Habilidades Directivas

Knapp como se citó en (Tatcher, 2007, pág. 2) señala con relación al término habilidad: Es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

(Whetten, D. A., & Cameron, K. S., 2005, pág. 8) menciona que las habilidades directivas consisten en grupos 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.

“Así, mismo, en el país de Vietnam el contrato de empleos se autoriza a las empresas a contratar personal externo para un puesto de trabajo que requiera habilidades o conocimientos que un trabajador vietnamita no pueda realizarlo. A su vez, se exige al líder en adquirir conocimientos y habilidades gerenciales para un buen manejo de una entidad, como amplia visión a crecer como empresa generando más trabajo y más ganancia. Puesto que, los vietnamitas solos ven la parte económica y la buena educación de sus pobladores, para así, velar por el buen futuro de sus propios.” (Oficina Económica y Comercial de España, 2016)

2.2.1.1 Tipos de Habilidades Directivas

Según (Katz, 1974) identificó 3 tipos de habilidades directivas esenciales:

- Las habilidades técnicas: Como la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia y son habilidades obtenidas a través de procesos de formación específico (titulación académica especializada e, cursos adicionales de formación profesional...) más de la propia experiencia de naturaleza técnica en el desempeño real de ciertas tareas.

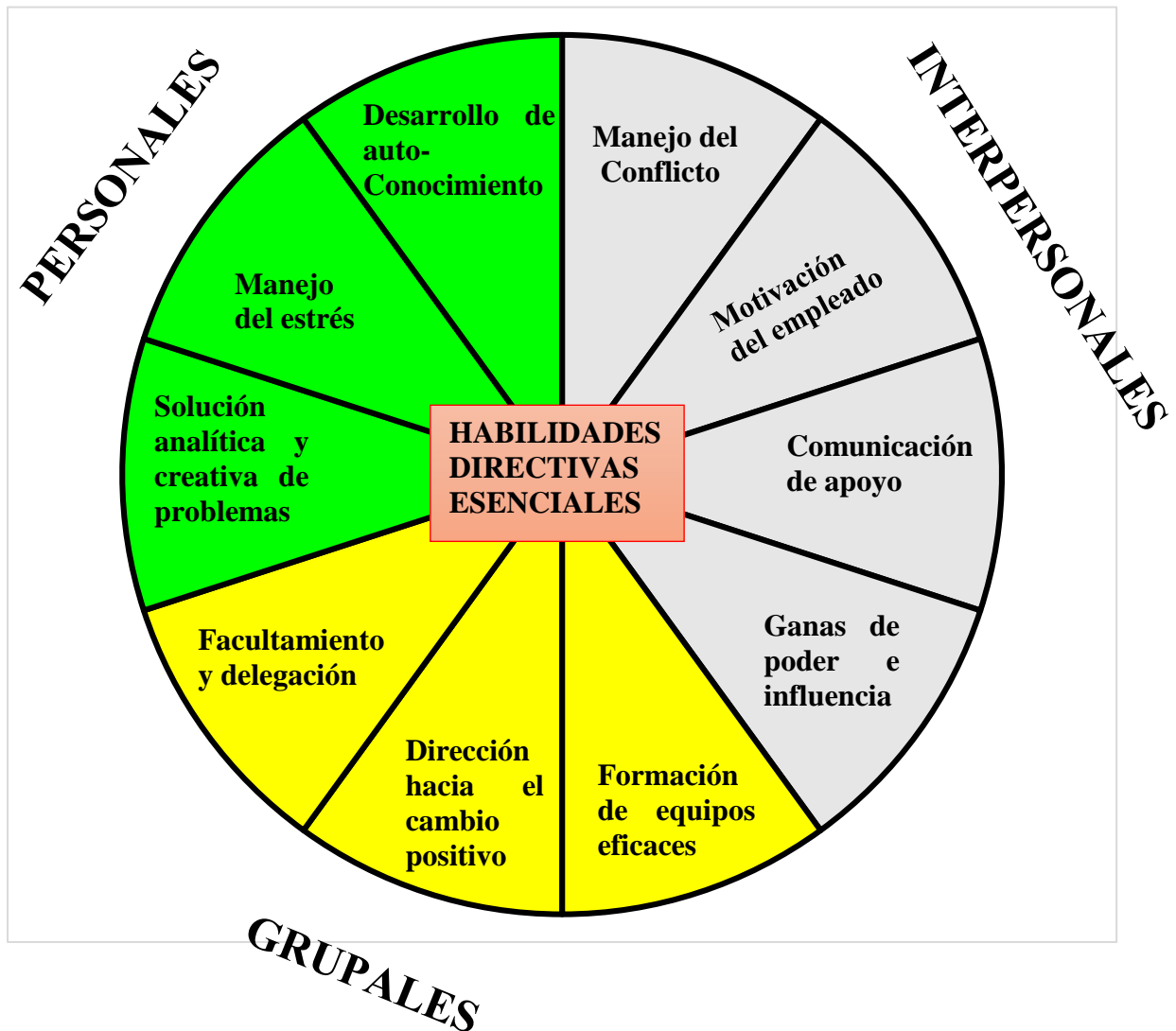
- Las habilidades humanas: Como la capacidad de trabajar con otras personas, de interactuar con ellas y motivarlas profesionalmente.
- Las habilidades conceptuales: Como la capacidad de analizar, diagnosticar y resolver problemas.

(Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R., 2004) sostiene que: conforme más elevada es la responsabilidad del directivo más elevada es la proporción de habilidades conceptuales y menor la de habilidades técnicas que requieren el día a día de su trabajo. Y esto se debe a que las habilidades requeridas están directamente relacionadas con los roles a desempeñar.

La relación de un directivo con el personal subordinado, es muy importante ya que involucra el tratarlos con respeto y dignidad, ser congruentes en el hacer y decir, el saber escuchar y ser empático. Dichas habilidades se logran en un individuo con una formación directiva sólida y una actitud positiva. A criterio de los autores (Whetten, D. A., & Cameron, K. S., 2005), las habilidades directivas esenciales son diez, organizadas en tres categorías:

1. Personales. Contemplan el desarrollo del autoconocimiento manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas.
2. Habilidades Interpersonales. Comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo del conflicto.
3. Grupales. Facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y dirección hacia el cambio positivo.

Figura 1. Modelo de habilidades esenciales.



2.2.1.2 Características de las Habilidades Directivas

El estudio de las características es muy importante porque resaltan habilidades en las personas líderes.

Según el libro Administración de Organizaciones en el Entorno Actual, Varias características definitivas demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas:

PRIMERO, las habilidades directivas son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas

consisten en grupos 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 de la personalidad. Mientras la gente con diversos estilos y personalidades pueden aplicar las habilidades de manera diferente, existe, no obstante, un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.

SEGUNDO, las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como contratar selectivamente o actividades cognitivas como trascender el miedo, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.

TERCERO, las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar. A diferencia del coeficiente intelectual y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

CUARTO, las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás puede requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal. Los directivos eficaces, en otras palabras,

desarrollan una constelación de habilidades que se superponen y se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

QUINTO, las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles. (Whetten, D. A., & Cameron, K. S., 2005, págs. 8-10) (como se citó en aguirre Sábada, Castillo Clavero y Tous Alzamora, 2007)

2.2.1.3 Dimensiones de las Habilidades Directivas

Los investigadores han pretendido identificar cuáles son las habilidades directivas eficientes, dando diversas respuestas, para esta investigación se retoman:

- La comunicación
- Administración del tiempo
- La motivación
- La delegación
- El liderazgo

2.2.1.3.1 La Comunicación

La denominan comunicación de apoyo. El libro Administración de Organizaciones en el Entorno Actual, detalla que la comunicación de apoyo es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación. La comunicación de apoyo tiene ocho atributos:

- Congruente, no congruente. Enfocarse en los mensajes honestos en los cuales las afirmaciones verbales concuerden con los pensamientos y sentimientos.
- Descriptiva, no evaluativa. Enfocarse en describir un suceso objeto, describir su reacción en relación con él y no en las personas y sus características.
- Orientada al problema, no orientada al problema. Enfocarse en los problemas y cuestiones que pueden ser cambiados y no en las personas y sus características.
- Validar, no validar. Enfocarse en establecer que en la comunicación haya respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.
- Específica, no global. Enfocarse en eventos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o estatutos excluyentes.
- Conjuntiva, no disyuntiva. Enfocarse en afirmaciones que fluyan entre los que se ha dicho previamente y facilitar la interacción.
- Propia, no impropia. Enfocarse en tomar responsabilidad de sus propias expresiones mediante el uso de pronombres personales (yo).
- Escucha comprensiva, no escucha unilateral. Enfocarse en usar diferentes respuestas apropiadas, con inclinación hacia respuestas consistentes. (Whetten, D. A., & Cameron, K. S., 2005, págs. 215 - 216) (como se citó en Aguirre Sábada, Castillo Clavero y Tous Alzamora, 2007)

Según (Aguirre Sábada, A., Castillo Clavero, A. M., & Tous Alzamora, D., 2007, pág. 383), definen que la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor de tal manera que éste la comprenda.

El analizar el papel de la comunicación, podemos distinguir cuatro funciones principales (Robbins, 1999) en el ámbito interno de la comunicación:

- La misión de informar, es decir, proporcionar los datos que necesitan los individuos.
- A través de la comunicación también será posible ejecutar los planes y controlar sus resultados para lograr las metas de la organización.

- Además, no se debe obviar el componente emocional de la comunicación, ya que mediante, ésta se puede motivar al personal.
- Finalmente, puede decirse que la comunicación en el grupo de trabajo es un importante medio de expresión emocional de sentimientos.

2.2.1.3.1.1 Tipos de Comunicación

- La comunicación escrita; tiene la ventaja de su permanencia, lo que permite proveer registros, referencias y defensas legales, promoviendo la uniformidad y facilitando la reducción de costes de comunicación. Así mismo, lo escrito posee un carácter de veracidad superior a lo oral.
- La comunicación oral; es la forma más utilizada por el ser humano y puede asumir diversas modalidades, como son las entrevistas cara a cara, la alocución, la conferencia ante un auditorio, la conversación telefónica, etc.
- La denominación de comunicación simbólica suele reservarse para aquella que utiliza códigos escritos o gráficos distintos de la lengua, como, por ejemplo, las señales de tráfico, las banderas, los códigos de color y otros símbolos en la seguridad industrial, los diagramas, etc.
- La comunicación gestual es la que se materializa en expresiones y gestos faciales y corporales, tono y volumen de la voz, distancia y posición del cuerpo respecto al interlocutor, etc. La comunicación gestual es de suma importancia, porque suele ser más espontánea, sincera y significativa que la comunicación escrita u oral.

Una mención especial merece la aplicación de las nuevas tecnologías a la comunicación en la organización, tanto internamente con su entorno, es decir, la denominada comunicación electrónica.

- La comunicación electrónica puede definirse (Del Águila, Bruque, & Padilla, 2002) como aquella disciplina que trata del uso de los medios electrónicos en las actividades de las empresas y de las organizaciones, entendiendo por medios electrónicos el conjunto de medios de comunicación destinados a poner en relación a un individuo con una organización o con otro individuo, con el objetivo de difundir o intercambiar mensajes, utilizando para ello los recursos de la informática

y las telecomunicaciones. Los principales medios electrónicos, basados en internet u otras redes privadas para la comunicación entre personas, organizaciones o equipos, son los siguientes (Bonsón Ponte, E. y Sierra Molina, G., 1996):

- Correo electrónico, también denominado e-mail, consiste en el envío de mensajes entre usuarios.
- Servicios de noticias, grupos de discusión de usenet o news; se trata de intercambio de noticias entre grupos.
- Listas de discusión; denominados también listas de correos, son grupos de personas que se intercambian mensajes sobre un tema en particular.
- World wide web (WWW), es el intento más avanzado de construir una herramienta capaz de abarcar toda la información disponible en el internet, como si se tratara de un único documento, vinculado las distintas partes mediante enlaces.
- Conversaciones interactivas en modo texto, en internet es posible comunicarse en tiempo real con otros usuarios utilizando el lenguaje escrito; como las aplicaciones de talk, Messenger, entre otros.
- Videoconferencia, servicio que integra imagen y sonido para que dos o más usuarios puedan mantener una conversación en tiempo real mientras ven a su interlocutor.

2.2.1.3.1.2 Obstáculos en la comunicación:

Pueden presentarse barreras y deficiencias en cualquier fase del proceso de comunicación (Koontz, H. y Weihrich, H., 1998), sea en el emisor, el receptor, en la transmisión del mensaje o en la retroalimentación:

- Barreras del emisor: El emisor no codifique correctamente el pensamiento que desee transmitir, que no lo exprese verbalmente con precisión, o no vocalice bien; otras de las fallas es que el mensaje no sea comprensible para el receptor, del mismo modo se debe considerar la influencia de los mensajes no verbales, que pueden contradecir a los verbales.
- Barreras en el receptor: La falta de atención y la tendencia a ignorar lo que no se desea oír. Así mismo, la evaluación prematura de las ideas,

extrayendo conclusiones de antemano; y no terminando de escuchar al interlocutor. Los errores en la descodificación, por no hacer esfuerzo de comprender el lenguaje o los símbolos empleados.

- Barreras en la transmisión del mensaje: El mensaje pasa por varios intermediarios; y en una serie de transmisiones de una persona a otra, el significado inicial queda distorsionado; el mensaje pierde precisión. Además, solo se retiene entre un 50 a 60 por 100 de la información recibida. La figura 14.3 refleja el proceso de degradación de la comunicación, sobre el que inciden tanto factores objetivos como subjetivos.

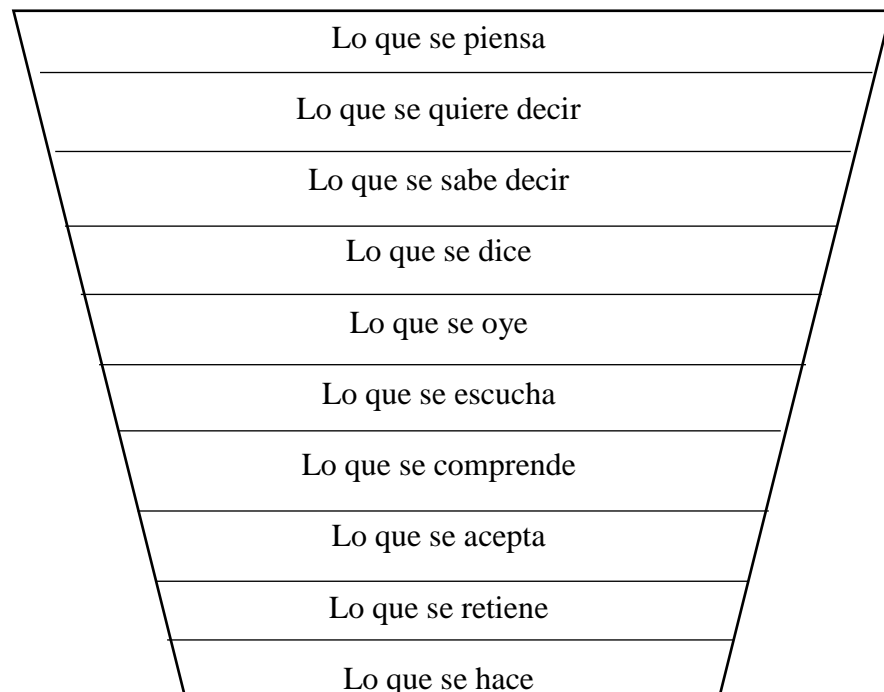


Figura 2. Degradación de la comunicación. (Fuente: Aguirre, Castillo y Tous 1999)

- Barreras en la retroalimentación: Queda evidenciado con todo lo expuesto que no siempre coincide la imagen del emisor y la del receptor. Sin embargo, el conocimiento de las posibles barreras y ruidos en el proceso de comunicación es necesario.

2.2.1.3.1.3 Importancia de la Comunicación

El director es aquella persona que ocupa un cargo importante dentro de una empresa y que es responsable de ver que todas las actividades se estén llevando a cabo. Entre sus funciones se encuentran las siguientes: la coordinación de todos los recursos, la planeación a corto y largo plazo y, sobre todo, mantener una constante comunicación con todas las áreas de la compañía. Para esta persona, mantener un flujo adecuado de información dentro y fuera del organismo, es de suma importancia porque hace lo posible lo mencionado a continuación: (Bonifaz Villar, 2012, págs. 30 - 31)

- Tener un ambiente laboral lleno de armonía.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Disminuir los malos entendidos.
- Lograr una alta productividad.
- Mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Hacer de la empresa una organización fuerte y en constante crecimiento.

2.2.1.3.2 La Empatía

Davis, 1980, 1983 como se citó en (Muñoz Zapata, A. P., & Chaves Castaño, L. , 2013) inician con la distinción entre los componentes instintivos y los intelectuales de la empatía, o bien podría decirse entre los afectivos y cognitivos; desde 1759, Adam Smith expresa que la empatía es como una reacción emocional involuntaria ante las experiencias vicaria de lo que les ocurre a otros.

En 1909, Titchener traduce el término *Einfuhlung* por “empathy” a través del griego “*empathia*” que significa “en”, “*pathos*”: sentimiento o pasión, el significado era “sentir el adentrarse de uno mismo en algo”. Lo que hizo este autor fue mostrar una doble función de la empatía tanto en lo que respecta a lo social como la percepción.

Theodor Lipps, destacó el papel importante que tiene la imitación interior en las acciones de los demás, la imitación sería un proceso básico para tener conciencia de una experiencia y del objeto experimentado, formulando de esta manera su teoría sobre la empatía llamada *Einfuhlung*, “Unión entre el

sujeto y el objeto artístico y como unión experiencial entre las acciones de dos sujetos”. De esta manera estaría describiendo un tipo de transferencia entre un sujeto y un objeto, una unión del hombre con lo que le rodea. Salgado, 2000, p 359 como se citó en (López, M. B., Filippetti, V. A., & Richaud, M. C., 2014)

2.2.1.3.2.1 Diversos Modelos Explicativos

- Empatía cognitiva emocional: Respecto a los componentes afectivos y cognitivos de la empatía, han existido grades defensores y opositores de su naturaleza, quienes intentaron diferenciar claramente cada una de estas características opuestas. Los afectivos y los cognitivos, desde 1759, Adams Smith hace una diferenciación inicial entre la simpatía (empatía) como una reacción emocional involuntaria ante las experiencias de otros y la habilidad de reconocimiento de las emociones de otros, como una experiencia vicaria de lo que ocurre a otros. (Davis, 1980) “Aclara que desde la perspectiva cognitiva se habla de capacidades o tendencias de la persona; y desde la perspectiva emocional de la reactividad emocional individual”
- Empatía disposicional o situacional: El constructo teórico de la empatía también tuvo un fuerte debate al pensarla como un efecto reactivo a la situación emocional de otro o como un asunto meramente cognitivo que implica solo una disposición para la acción. En un estudio con gemelos, (Zahn-Waxier, C., Robinson, J. L. y Emde, R. N., 1992) hallan que los componentes emocionales de la empatía pueden ser factores disposicionales, debido a que solo en algunas situaciones especiales una persona se pone en el lugar de otro y experimenta emociones como la alegría, la tristeza, el miedo, la rabia, ternura, etc., en respuesta a la vivencia de otra persona. Además, según (Fernández-Pinto, 2008); solo provocan reacciones empáticas personas con características específicas relacionadas con la supervivencia (en riesgo) o con vivencias emocionales de la persona que experimenta la emoción, cognición o respuesta empática.
- Modelo integrador de Davis: Un enfoque de amplia aceptación en el mundo académico es el de (Davis, 1980), en el cual integra los diversos conceptos existentes hasta el momento, mostrando que son partes de un

mismo fenómeno; así, conserva la visión emocional son dos caras de una misma moneda. Por tanto, sustenta que la empatía es un concepto multidimensional, en el cual se hace necesario evaluar tanto o intuitivo, como los procesos de construcción cognitiva que permiten reconocer la experiencia emocional del otro a partir de los propios aprendizajes. Los diversos componentes de la empatía de acuerdo con el modelo de Davis son: Componentes cognitivos, toma de perspectiva, fantasía, componentes emotivos, preocupación empática y malestar personal.

2.2.1.3.2.2 Los Abordajes actuales sobre la empatía:

Más allá de hallar como diferentes o contradictorios los elementos que componen la empatía, las implicaciones históricas de la diversidad de disciplinas que han reflexionado sobre el asunto. Prueba de ello son las siguientes líneas de desarrollo que han tenido:

- Empatía como habilidad comunicativa (Matamoros Franco, 2000): Sostiene que ésta posee unos requisitos básicos para que sea de buena calidad. Vista como una forma de comunicación positiva, la empatía se halla inmersa en el discurso médico, en la relación con los pacientes (Otero, 2008), en lo académico; como la posibilidad de comprender a los estudiantes (Parra Martínez, J., Gomariz Vicente, M. A. & Sánchez López, M. C., 2011). Así mismo, en el funcionamiento familiar (López Jiménez, M. T., Barrera Villalpando, M. I., Cortés Sotres, J.F., Guines, M. & Jaime, M., 2011), la empatía es comprendida como una habilidad comunicativa que facilita la cohesión y la adaptabilidad del grupo familiar.
- Empatía como competencia ciudadana: De acuerdo (Ruiz Silva, A., Chaux Torres, E., 2005, pág. 40) una de la mayor importancia son las emocionales “Entendemos aquí las competencias emocionales como las capacidades necesarias para identificar las emociones propias y las de otro individuo y responder a ellas de forma constructiva”. Estos autores (Melgarejo Caicedo, N. & Ramírez Forero, A., 2006), incluyen la empatía dentro de este grupo y señalan que es la base para la interacción

con las demás personas, a la medida que permite reconocer y nombrar los estados emocionales.

- Empatía como parte de la inteligencia emocional: “La habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción de uno mismo y de los demás” (Candela, C., Sarrió, M., Barberá, E. y Ramos, A., 2000) La empatía tiene valor en el constructor de la inteligencia emocional, que supone una habilidad para percibir, evaluar y actuar de acuerdo con las emociones de los demás, también favorece la regulación emocional al tomar en cuenta el impacto de los propios actos sobre los demás.
- Empatía como presentación del mundo (la teoría de la mente): (Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B. & Márquez, M., 2008, pág. 285), define la empatía como “Un intento de comprender lo que pasa por la mente de los demás o, en otras palabras, como la construcción que uno mismo tiene que llevar a cabo sobre los estados mentales ajenos” dentro del mismo modelo surgen diferencias, Taylor, Richardson y Elioth (2006) se refieren a la teoría de la mente como la habilidad de atribuirle estados mentales a otros y a la empatía como la habilidad de inferir experiencias emocionales que son importantes en la cognición social.

2.2.1.3.2.3 Diferencias Individuales: Personalidad, Psicopatología, Diferencias de Género.

- Relación con los rasgos de personalidad: (Hogan, 1969) encontró relaciones positivas entre la empatía, entendida como capacidad cognitiva, la sociabilidad, la autoestima, la eficiencia, la flexibilidad, etc. Diversos autores (Batson C. D., 1991), sugieren que este componente de la empatía, definido como una reacción emocional aversiva, típicamente ansiedad o angustia, ante las emociones de otras personas no deben hacerse equivalente al concepto de empatía, en este sentido se podría plantear que la angustia personal no sea un componente necesario de la empatía sino de la expresión de una empatía menos “sana”

- Diferencias de Género: Hoffman (1977) separó las medidas de empatía cognitiva y afectiva encontró que las mujeres tenían a puntuar más alto que los hombres en empatía afectiva pero no cognitiva

2.2.1.3.2.4 Aplicaciones de la Empatía

- **Ámbito Clínico:** Es el escenario de una de las principales aplicaciones del conocimiento sobre la empatía, se puede comprobar que la carencia de empatía es una de las características centrales del trastorno del desarrollo denominado síndrome de Asperger, a quien (Gillberg, 1990) dio el nombre de “Trastorno de la Empatía”. Se trata de una de las manifestaciones más moderadas del aspecto autista y quienes lo padecen se caracteriza entre otras cosas por respuestas sociales y emocionales poco apropiadas e incapacidad para interactuar con sus iguales.
- **Ámbito de las Organizaciones:** Se encuentra el tema de liderazgo. Los primeros estudios (Bell, G. B. y Hall, H. E., 1954) señalaron que había una relación significativa entre la empatía y el liderazgo. (Kellet, J.B., Humphrey, R.H.y Sleeth, R.G., 2002) han encontrado que las personas que obtienen altas puntuaciones en empatía son percibidas como líderes en mayor medida por sus compañeros. Estos autores señalan que no basta con ser “emocional” si no que hay que comprender y ser capaz de sentir con el otro, a su vez señalaron que para generar la percepción del liderazgo se podía intervenir a través de dos rutas: una se orienta a la ejecución en tareas complejas y la otra se orienta a mostrar buenas habilidades interpersonales.

2.2.1.3.3 La Motivación

Whetten y Cameron la denominan como motivación de los empleados. (Whetten, D. A., & Cameron, K. S., 2005, pág. 324) como se citó en Guillén Bozal, 2007, comentan que la motivación se manifiesta como esfuerzo en el trabajo y que ese esfuerzo consiste en el deseo y el compromiso. Esto significa que los empleados motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible. Es importante

tener en mente que las personas por lo general son motivadas tanto por resultados intrínsecos. Además, el directivo eficaz es experto en la utilización de una gama completa de herramientas de modelación de comportamiento, la cual abarca la escala de la disciplina hasta la recompensa.

En este sentido, (Sexton, 1977) en Teorías de la Organización, se refiere a la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

Por su parte, (Woolfolk, 2006), autora de Psicología educativa, lo entiende como “un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta”, muy en la línea con la definición que ofrece James Stoner en su libro Administración, en el que hace referencia a “lo que hace las personas funcionen”, o la propuesta de Javier Mabillo, autor de ¿Saber enseñar?, que define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”.

La motivación tiene un significado dinámico, pues representa un proceso en el que destacan los aspectos de activación y orientación del comportamiento (Galbraith, 1975)

El origen de la motivación es una carencia, deseo o temor, en suma, a una necesidad objetiva o subjetivamente percibida que el ser humano racionaliza y traduce en objetivos con arreglo a los cuales orientará su comportamiento.

De acuerdo con ello, el ciclo de la motivación puede describirse como un mecanismo homeostático, tendente a restaurar un equilibrio perturbado por determinados estímulos. De una forma simplificada viene representado en la figura 3. Castillo Clavero, 1990, p 385 como se citó en (Aguirre Sábada, A., Castillo Clavero, A. M., & Tous Alzamora, D., 2007)

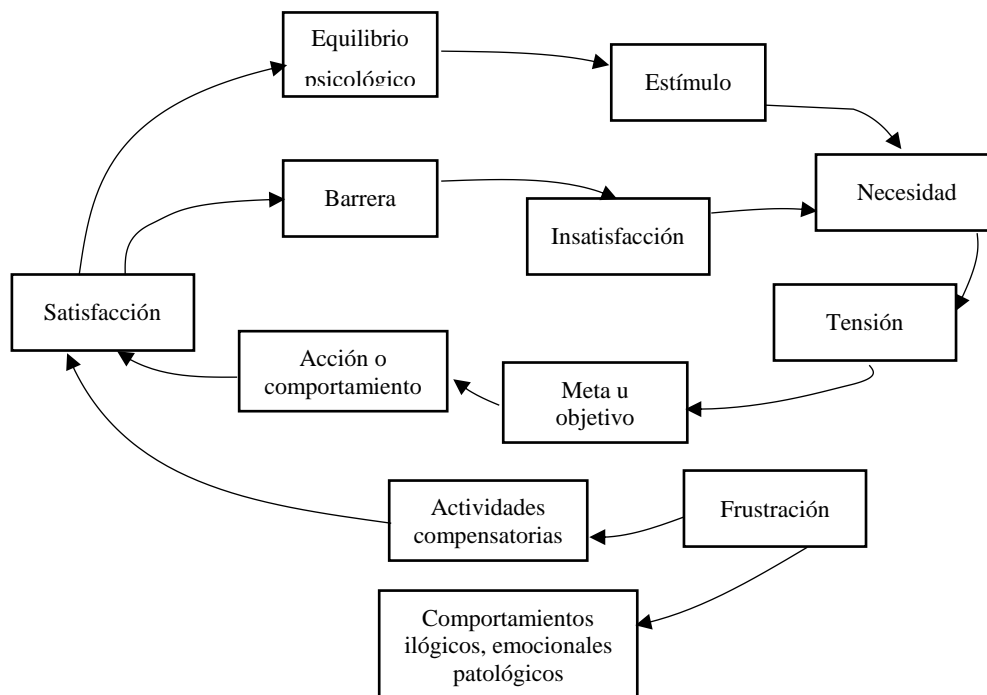


Figura 3. El ciclo de la motivación.

(Fuente: Elaboración propia, basada en Chiavenato, 1995)

2.2.1.3.3.1 Tipos de Motivación

Misma heterogeneidad se produce en cuanto a la clasificación de la motivación, encontrando diferentes tipologías.

Una de las más conocidas y usadas en el mundo de los negocios es desarrollado por los psicólogos (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 2012) en cuanto al origen de este interés por el trabajador:

- **Motivación intrínseca:** Es aquella motivación que se genera a partir de factores internos de la persona, como puede ser la propia satisfacción personal del empleado.
- **Motivación extrínseca:** Se trata de aquella motivación laboral que es inducida por elementos externos al sujeto, como un aumento de salario o un reconocimiento público.

Respecto al carácter del estímulo percibido, también hay que diferenciar entre:

- Motivación Positiva: Cuando el detonante se configura como un premio o recompensa.
- Motivación negativa: Si el refuerzo a la conducta del individuo es asociado como una amenaza o castigo.

2.2.1.3.3.1 Técnicas de Motivación

Como apunta un estudio de la Harvard Business School, el 85% de los profesionales se sienten menos implicados y conectados con sus trabajos a los seis meses de ocupar sus puestos. No obstante, las empresas tienen a su disposición diferentes herramientas para mantener e impulsar la motivación laboral de sus plantillas:

- Incluir nuevos parámetros en los procesos de selección: Además de la experiencia y la formación, los reclutadores deben tener en cuenta otros aspectos en la selección de personal, como los valores de los candidatos, sus objetivos y sus expectativas. Contratando a profesionales que crean en la empresa se contribuye a mantener viva la motivación laboral.
- Organizar correctamente la planilla: No hay nada más desalentador para un colaborador que estar en un puesto en el que no puede hacer gala de sus habilidades o en el que se vea infracualificado, por lo que la distribución correcta de los empleados según sus competencias es esencial para contar con equipos motivados.
- Apostar por el desarrollo profesional: La facilitación de herramientas para evolucionar a nivel profesional es uno de los aspectos que más valoran los empleados.
- Conceder autonomía a los trabajadores: El hecho de que el profesional sienta el respaldo de la compañía para realizar una tarea sin necesidad de un control intensivo o que perciba la confianza para hacer llegar sus ideas y propuestas resulta también muy motivador.
- Reconocer los logros: Desde premios e incentivos hasta ascensos o sencillos agradecimientos, la motivación laboral, por definición, experimentará un aumento si los directivos saben valorar el esfuerzo de la planilla.

- Adecuar las instalaciones: Con jornadas laborales muy extensas, el lugar de trabajo se convierte en un segundo hogar, por lo que es importante que los equipos dispongan de instalaciones confortables y acogedoras.
- Facilitar buenas condiciones laborales: Conceder a la planilla salarios con los que se sientan bien remunerados y valorados, así como poner en marcha otros beneficios sociales que mejoren sus condiciones laborales, como tickets restaurantes, cheques para la guardería, será también un desencadenante de la satisfacción de los trabajadores. (Aguirre Sábada, A., Castillo Clavero, A. M., & Tous Alzamora, D., 2007, págs. 405 - 406)

2.2.1.3.3.2 Ciclo de la Motivación

Hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, “El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo” (Santos, 2005) las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

- Personalidad del individuo: “Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo” (Santos, 2005) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o lo elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, “Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad” (Santos, 2005) plantea la idea depende de la visión de las personas y ante la adversidad siempre ven una oportunidad de mejorar y demostrar su capacidad.
- Deseos y necesidades: Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras: Básicas, como alimento, luz, agua, vestuario, educación, salud, etc., y las personales son adquiridas para una vida decente como, una computadora, carro, teléfono, etc.

- Motivación obtenida: Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que impone los jefes.

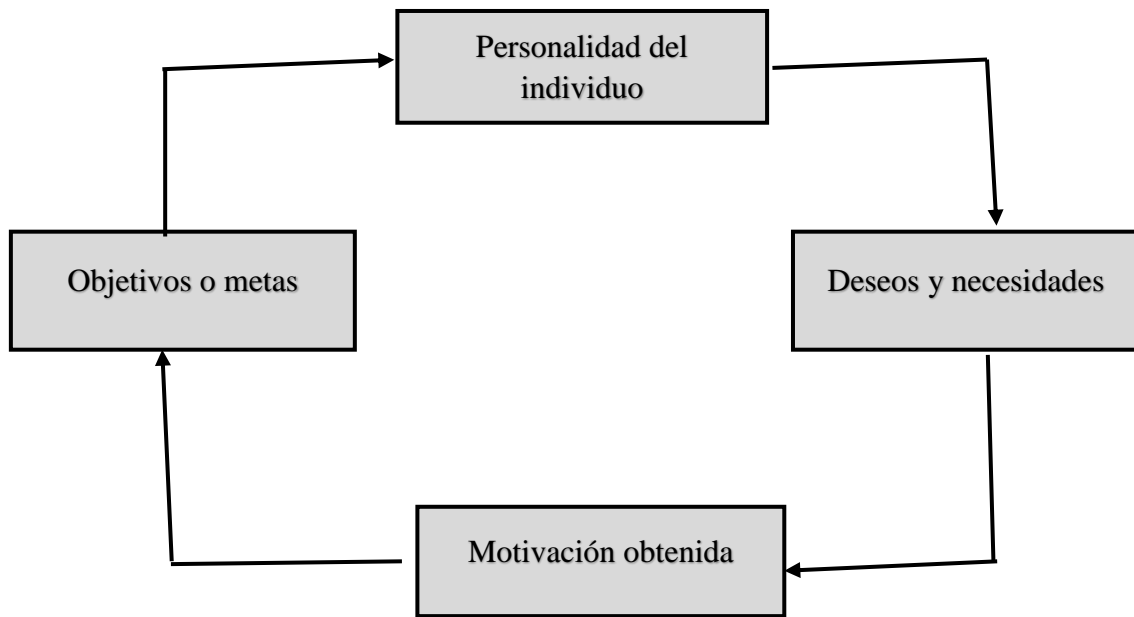


Figura 4. ciclo de motivación

2.2.1.3.3 Teorías de la Motivación

Se ha dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se ha hecho de estas teorías, como:

- Teorías de contenido: Clasificación de (Campbell J, Dunnette M, Lawler E. y Weick K., 1970), tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar.
- Teoría X – Y de (McGregor, 1960), la teoría X; con una visión pesimista del ser humano, entiende que a las personas no les gusta trabajar, así que su pueden, no lo harán, para que los hagan y lograr las metas de la organización habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Mientras que, la teoría Y; contrapone a la anterior una visión optimista de las personas, parte de los supuestos de que a los empleados sí les gusta

trabajar, se autocontrolan, que asumen responsabilidades y que; son capaces de tomar decisiones creativas.

Así mismo la jerarquía de (Maslow, 1954), cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, autorrealización).

- Teoría Biofactorial de (HERZBERG, 1959), llamada también “teoría de la motivación-Higiene”. El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable: El factor satisfacción – no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, etc. El factor insatisfacción – no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismo, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, los salarios.
- Teorías de las Motivaciones Sociales de (McCLELLAN, 1989), está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje, DE LOGRO; afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso. DE PODER; necesidad de influir sobre los demás y ejercer el control sobre ellos. DE AFILIACION; necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.
- Teoría Erg de Alderfer (1969,1972); es una adaptación al ámbito laboral de la teoría de Maslow. Reducen a tres los cinco niveles de necesidades de ese autor, porque considera que algunos se solapan:
Necesidad de Existencia (E): Incluyen las fisiológicas y de seguridad.
Necesidad de Relación (R): Incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
Necesidad de Crecimiento (C): Incluye las de autorrealización y autoestima.
- Teorías del Proceso: Se centra en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo. Estas teorías se centran en

aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

- Teorías de la Expectativa o de la Instrumentalidad, estas teorías han tenido distintas versiones de interpretar la motivación como resultado de dos tipos de variables subjetivas: cognitivas, como evaluación de la probabilidad de los efectos de su conducta y afectivas, como atractivo que tiene la persona en el resultado de su actividad. Entre ellas cabe destacar:

Teoría path-goal de (Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. y Jones, N.W.Jr., 1957), sus autores refieren que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal); así mismo, desciende el rendimiento laboral si no se percibe como medio para lograr los esos objetivos.

Teoría Vie de (Vroom, V.H. , 1964), el nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos: Valencia, Instrumentalidad y Expectativa.

Según este autor, un empleado tendrá buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral y éste en otros resultados positivos y atractivos para él, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de sus esfuerzos.

Teoría de la Equidad de Adams (1963,1965), también denominada “teorías del equilibrio”, se centra en los estados de tensión y sus reducciones, en vez de las expectativas. Según Adams cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y a su vez a la otra persona. Este sentimiento crea tensión.

- Teoría de la Finalidad o de las Metas de Locke (1968, 1969), para este autor las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral, analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución estos conllevan a un mejor rendimiento.

2.2.1.3.3.4 Tipos de necesidades

- Necesidades Fisiológicas: La manifestación de los motivos fisiológicos responde básicamente a mecanismos de homeostasis biológica: como sistema abierto, el organismo humano dispone de un complejo conjunto de resortes automáticos o no conscientes destinados a mantener un equilibrio interno estable frente a los estímulos o perturbaciones externos (Maslow, 1996). De ahí que en un principio pudiera pensarse que los motivos fisiológicos solo actuarían como inductores del comportamiento cuando el equilibrio homeostático es alterado, dando lugar además a un tipo de comportamiento específico, estereotipado e instintivo. Sin embargo, a ello cabe oponer ciertas matizaciones como (Maslow, 1963): La influencia del aprendizaje en el comportamiento, la dificultad de identificar todas las necesidades fisiológicas y la imposibilidad de aislarla totalmente.
- Necesidad de afiliación, asociación, relación o pertenencia: Esta necesidad no es igualmente intensa ni constante en todos los individuos (McCLELLAN, 1989) las personas que la poseen en alto grado se caracterizan por su mayor dependencia de los demás, su carácter afectuoso y comprensivo, su facilidad por establecer empatía con los sentimientos ajenos y su preferencia por las situaciones que entrañen interacción social.
- Necesidad de Estima: Existe debido a que la mayoría de las personas tienen necesidad de una evaluación estable, firme y elevada de su personalidad, y precisan del autoaprecio y del aprecio de los demás. Esta categoría de necesidades egoístas tiene su manifestación, pues, en dos planos (Maslow, 1954): las necesidades relacionadas con el amor propio (suficiencia, autonomía, independencia, dominio) y las necesidades relativas a la propia reputación (deseo de aprobación social, respeto, prestigio, reconocimiento y admiración).
- Necesidad de Poder: Aunque su manifestación sea una de las más desacreditadas hay que tener presente que los comportamientos inducidos por la necesidad de poder pueden ser muy diversos y en modo alguno inconvenientes todos ellos. A este respecto hay que distinguir, según

(McCLELLAN, 1989) entre: Los individuos con una necesidad de poder personal y los individuos con una necesidad de poder institucional.

- Necesidad de Logros: Puede definirse como una disposición estable al éxito y se percibe como el deseo de un desempeño satisfactorio. Las investigaciones empíricas han puesto de manifiesto que es un factor motivador susceptible de aprendizaje y activación y, es esencial la educación recibida en la infancia. Según McClelland (1953), las personas con elevada necesidad de logros se caracterizan porque: Prefieren asumir responsabilidades personales, tienden a fijarse metas moderadamente difíciles, son prácticas, realistas, objetivas y persistentes en la ejecución.
- Necesidad de competencia: Se manifiesta en el ser humano desde la más temprana infancia y se expresa como un reto entre las capacidades, aptitudes y conocimientos del individuo y el entorno, en un contexto de riesgo moderado y asequible (Genescá, 1977).
- Necesidad de autorrealización: Es la síntesis de todas las necesidades psicológicas y puede definirse como la tendencia del ser humano a desarrollar todo su potencial, a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser (Maslow, 1954).

2.2.1.3.3.5 Elementos que favorecen la motivación:

- Factor Higiene: Salarios, incentivos económicos, las vacaciones, la seguridad laboral, condiciones de trabajo, ambiente social del trabajo.
- Factores Motivadores: la consecución de logros, características de la tarea, la autonomía, la implicación de conocimientos y habilidades, retroalimentación y reconocimiento.

2.2.2 Rendimiento Laboral

Según (Motowidlo, 2003) lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

Según (Williams, 2003) señala que es una competencia como el impulso de obtener unos resultados mediante sus manifestaciones conductuales, tales conductas son reflejados de una combinación de características personal que podrían facilitar ser olvidadas si nos centramos en las conductas exclusivas.

Según Richard T. Mowday y Daniel G. Spencer (1981) demostraron que la motivación estaba relacionada con el absentismo con lo cual se puede predecir el rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación.

Siguiendo a (Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. y Sager, C. E., 1993), el rendimiento laboral hace referencia a aquellos resultados de una serie de conductas que contribuyen a las metas de la organización (por ejemplo, obtener beneficios). Esta definición, gracias a su generalidad, da cuenta de las muchas y variadas formas que puede tomar eso que coloquialmente llamamos “rendimiento laboral”. Sin embargo, cuando se pasa de un nivel teórico a la práctica encontramos que dicha definición es escasa.

2.2.2.1 Factores de Rendimiento Laboral

Según (Borman, W. C. y Motowidlo, S. J., 1993), ellos mencionan 2 tipos diferentes de rendimiento en funciones de sus consecuencias para la organización:

2.2.2.1.1 Rendimiento de tarea o intra-rol:

Se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como:

- Posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas.
- Formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas.
- Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales.

Este tipo de conductas de tarea puede ser de dos tipos: el primero se basa en la transformación de materias primas en bienes y servicios.

El segundo implica realizar tareas que faciliten la anterior, como, por ejemplo, la planificación o la supervisión.

2.2.2.1.2 Contextual O Extra-rol:

La participación requiere libertad, confianza y competencia de desempeño. Y al mismo tiempo, los empleados participan si sienten que hay proyecto, si están comprometidos. Por un lado, es importante que los empleados puedan crear y crecer en su propio puesto pues esto permite mejorar productos y servicios y al mismo tiempo adaptarnos al entorno cambiante.

Pero para ello necesitamos de la participación voluntaria de los empleados en las tareas sobre todo en aquella que no están obligados a hacer pero que repercuten en la organización. Este tipo de comportamiento extra rol es un buen indicador de la salud de una empresa. Y, sin embargo, nuestras empresas suspenden. ¿Qué podemos hacer? Lo primero y más importante es profesionalizar a los empleados, es decir, independientemente del puesto y jerarquía que ocupe un empleado, hacerle sentir participe de su rol en la organización y permitirle un sentido de profesionalidad y desarrollo de modo que pueda crecer y mejorar.

Conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global (Brief, A. & Motowidlo, S., 1986). Se caracterizan por ser:

- Voluntarias: Nunca están entre las obligaciones del puesto.
- Intencionales: Es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos.
- Positivas: Pretenden beneficiar a la organización.
- Desinteresadas: La principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya.

Los trabajadores pueden contribuir al contexto del trabajo de distintas maneras:

1. Mejorando las circunstancias psicosociales de la organización: al promover la cooperación, comunicación, confianza, etc. entre los empleados, o al colaborar para evitar o reducir los conflictos.
2. Aumentando su predisposición para incrementar el valor de la organización gracias a sus conductas (por ejemplo, aceptando condiciones de trabajo adversas).
3. Realizando conductas que ayuden a la empresa a ahorrar recursos (por ejemplo, reutilizando el papel impreso).

Otros autores se refieren al rendimiento contextual como "conducta de buena ciudadanía organizativa" (Bateman, T.S. y Organ, D.W., 1983), "conducta organizativa pro social" (Brief, A. & Motowidlo, S., 1986) o "conductas suplementarias a la función" (Van Dyne, L. Cummings, L.L. y Parks, J.M., 1995), aunque no son términos exactamente ayudan equivalentes.

El rendimiento laboral en conclusión es la relación que existe entre los medios empleados para obtener algo y los resultados que se consigue. Sería como el beneficio o el provecho para lo cual un factor importante vendría ser la motivación.

2.2.2.1.3 Satisfacción del Trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo (Davis, K. y Newstrom, J., 1991), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salario, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum, C. y Nailor, C., 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Robbins S. , 1999)

2.2.2.2. Factores Que Intervienen En El Rendimiento Laboral

Salazar Larrain, menciona que la productividad es el resultado de la intervención de un vasto número de factores, tanto como individuales (el trabajador), como situacionales (naturaleza de la tarea, la empresa); tanto subjetivos (clima laboral, motivaciones), como objetivos (condiciones materiales, salarios); tanto racionales como irracionales, entre los factores individuales puede considerarse:

- Factores físicos: coordinación motora, destreza, fuerza, resistencia, limitaciones físicas.
- Factores de entrenamiento: instrucción, capacitación, experiencia laboral, adiestramiento.
- Factores psicológicos: agudeza sensorial, nivel intelectual, capacidad de aprendizaje, aptitudes, habilidades, personalidad, motivación.

Entre los principales factores situacionales pueden considerarse:

- Factor relacionado con la naturaleza de la tarea: mayor o menor complejidad, grado de dificultad, entrenamiento, fatiga, descanso, iluminación, ruidos.
- Factores relacionados con la empresa: tipo de supervisión, incentivos, remuneración, promociones, sueldos. (pag 119 - 120)

la insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador autora: Eloy Granda Carazas

2.2.2.3 Evaluación del rendimiento laboral

Hacen referencia a la eficiencia y productividad del trabajador en el desempeño de las tareas de su puesto medido en términos de habilidades, competencia y producción. Hodgetts, expresa “El propósito de los métodos y las técnicas de evaluación del desempeño laboral es conferirle al evaluador una base para determinar que individuos están dando un rendimiento por debajo de los niveles de aceptación, quienes realizan un trabajo superior a este nivel”. Desde el punto de vista de la secuencia del trabajo, la evaluación del desempeño puede efectuarse en estas fases:

- Durante el entrenamiento previo: Mientras el trabajador se halla aprendiendo la tarea o actividad.
- Por Simulación: Se crea un ambiente artificial de trabajo y se plantea situaciones críticas “tipo” a fin de apreciar el desempeño del colaborador en dicha situación.
- Durante el Trabajo Real: se considera la producción del colaborador, el comportamiento laboral del colaborador y las opiniones y juicios sobre el trabajador.

Con respecto a los métodos de evaluación del desempeño laboral, existen numerosas técnicas, las cuales son:

- Método escalar
- Método de Comparación
- Método de Lista de Verificación
- Método de Incidentes Críticos
- Método de Evaluación por Objetivos.

2.2.2.4 Mejoría de la Satisfacción Laboral

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo,

falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear como tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley, K. y Yuki, G., 1990)

Al respecto, (Pinilla, 1982) opina que “Es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo”.

2.2.2.5 Manifestación de Insatisfacción de los Empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la

empresa o evadir parte de sus responsabilidades, afán constructivo/ destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abono o Salida: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisiones, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia o Descuido: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retraso crónicos, merma de esfuerzo y aumento de errores.

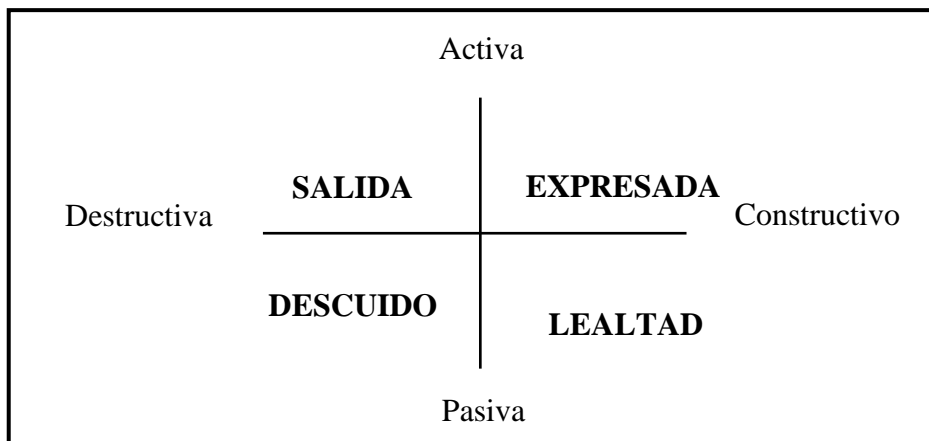


Figura 5. Respuesta a la Insatisfacción Laboral

Fuente C. Rusbult y Lowery "When Bureaucracy Get the Blues", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15 N° 1, 1985

La conducta de abono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins S. , 1999).

2.2.2.6 Importancia de la Evaluación del Rendimiento Laboral

En la actualidad hay muchas empresas que cuentan con suficiente visión de futuro y se encuentran tomando medidas para abordar exitosamente la negativa percepción que tienen los empleados sobre la evaluación de desempeño del personal y se encuentran poniendo en práctica soluciones novedosas que por sí solas se encargan de garantizar evaluaciones reales que mejoren el rendimiento de los empleados.

2.3 Definición de términos básicos

- 1. Motivación:** Es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. El propio concepto de la motivación opone la actividad a la inercia; la motivación no sería nada más que el conjunto de actividades a cabo para lograr la satisfacción de nuestras necesidades y este concepto se aplicaría tanto a los comportamientos más elementales como las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo. Si esta definición de la motivación en el trabajo se considera pertinente, sus aplicaciones son evidentes; conocer las

necesidades de los miembros de un equipo es saber cómo motivarles (Lévy-Leboyer Claude, 2001).

2. **Rendimiento laboral:** Lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado.
3. **Empatía:** Capacidad de identificación mental y efectiva de un sujeto con el estado de ánimo del otro. Adam Smith expresa que la empatía es como una reacción emocional involuntaria ante las experiencias vicarias de lo que les ocurre a otros.
4. **Comunicación:** Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Define que la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor de tal manera que éste la comprenda (Aguirre Sádaba, 2003)
5. **Productividad:** Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimiento, energía, etc. Es la relación entre cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
6. **Eficacia:** Está relacionada con el logro de los objetivos y/o resultados propuestos, es decir con la realización de las actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.
7. **Factor higiene:** Factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones=, condiciones laborales (iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas), factores sociales (oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo) y categorías (títulos de puestos, oficinas propias).
8. **Comunicación horizontal:** es aquella que se establece entre personas del mismo nivel jerárquico o donde no existe una relación de autoridad.

- 9. Comunicación Asertiva:** Es una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consiste en expresar opiniones y valoraciones evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos. Es la vía adecuada para interactuar con personas.
- 10. Fibra óptica:** Filamento de material dieléctrico, como el vidrio, mica, madera seca, capaz de conducir y transmitir impulsos luminosos de uno a otro de sus extremos; permite la transmisión de comunicaciones telefónicas, de televisión, etc., a gran velocidad y distancia, sin necesidad de utilizar señales eléctricas.
- 11. Fibra de Bronce:** El medio más extendido en las redes de telecomunicaciones a nivel global es mediante un par de cobre, usado tradicionalmente para el servicio de teléfono, pero sus características de propagación le permiten transportar una mayor cantidad de información, en efecto a la fecha es capaz de transportar señales de voz, video y datos en forma simultánea.
- 12. Producción:** Conjunto de productos que da la tierra naturalmente o de los que se elaboran en la industria
- 13. Psicosocial:** Se refiere a la conducta humana y su inserción en la sociedad, el accionar individual analizado desde los aspectos sociales. El ser humano y su comportamiento en un contexto social es objeto de estudio de la psicología individual y la sociología.
- 14. Adaptabilidad:** Resultado de la acción conjunta de todas las capacidades cognitivas (racional y emocional) para la solución de diversos problemas. Uno de los mayores éxitos evolutivos que ha tenido el linaje humano es su enorme capacidad para adaptación a los numerosos medios ambientales que constituyen en el mundo habitado por ellos.
- 15. Conocimiento:** Conjuntos de representaciones abstractas que se almacenan mediante la experiencia o la adquisición de conocimientos a través de la observación. En el sentido más extenso se trata de la tenencia de datos variados interrelacionados que al ser tomados por sí solo, tiende a tener un mayor valor cualitativo.
- 16. Cognitiva:** Es la facultad de un ser vivo para procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y características

subjetivas que permiten valorar la información. Consiste en procesos tales como el aprendizaje, el razonamiento, la atención, la memoria, la resolución de problemas, la toma de decisiones, los sentimientos.

17. Subjetividad: Es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguajes basados en el punto de vista del sujeto, y por tanto influidos por los intereses y deseos particulares del mismo, sin dejar de pensar que las cosas se puedan apreciar desde diferentes puntos de vista.

18. Habilidades Directivas: Es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

19. Rendimiento laboral: Lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

20. Desempeño laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

2.4 Formulación de hipótesis.

2.4.1. Hipótesis General

Existe relación directa entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de la Empresa Viettel Perú S.A.C del Distrito de Barranca, año 2017.

2.4.2 Hipótesis específicas

- Existe relación directa entre la comunicación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.
- Existe relación directa entre la empatía y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.
- Existe relación directa entre la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.

Capítulo III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La gestación del diseño del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el objetivo de la investigación, el desarrollo de la perspectiva teórica y las hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo. Por lo general casi todas las investigaciones son elaboradas de la misma forma.

3.1.1 Tipo de investigación

El diseño de la investigación corresponde a una investigación no experimental porque no se manipulará intencionalmente las variables, sino se identificarán en una situación determinada respecto a las habilidades directivas y el rendimiento laboral. Se ha empleado el Método Deductivo y El Método Científico debido al inicio de la investigación, esto mediante el planteamiento del problema y el proceso de investigación. La Investigación se encuentra en el nivel correlacional y explica el comportamiento de una variable en función de otra (s); por ser estudios de causa-efecto requieren control y deben cumplir otros criterios de causalidad.

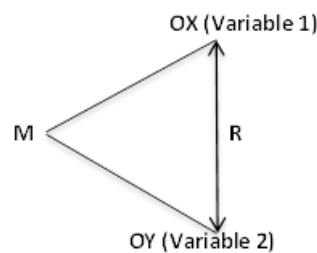
3.1.2 Nivel de Investigación

El nivel de investigación es correlacional. Puesto que, se busca relacionar dos variables que son: habilidades directivas como primera variable y la segunda que es rendimiento laboral. Es decir, qué relación existe entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral. Tal como (Hernandez sampieri, Fernandez Collado, & batista Lucio, 1999) afirma: “los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analizara la correlación”.

3.1.3 Diseño de la investigación

Según el autor (Palella Stracuzzi, 2006), define: El diseño no experimental transversal es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (pag.87).

Grafico del diseño de investigación



M = Muestra

OX= Observación de la variable X, en una sola oportunidad.

OY= Observación de la variable Y, en una sola oportunidad.

X= Habilidades Directivas

Y= Rendimiento laboral.

R=Grado de relación entre las variables

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Se entiende por población "(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006, pág. 81). Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

La población de la presente investigación está determinada por los colaboradores en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, como se detalla a continuación:

CATEGORIA DE TRABAJO	PERSONAS
Módulo Bitel (Islas)	2
Tiendas	10
Promotores	13
TOTAL	25

3.2.2 Muestra

La muestra representativa es el cien por ciento (100%) de la población de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C, la cual tomaremos una muestra a los colaboradores, administrativos y promotores, para ello estaremos contando con el apoyo pertinente del jefe de recursos humanos de mencionada entidad.

3.3 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
HABILIDADES DIRECTIVAS	Es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza. (Guthie Knapp 2007)	COMUNICACION	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad comunicativa - Transmisión de información 	01 - 03
		EMPATIA	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comprender. - Habilidad para relacionarse 	04 - 07
		MOTIVACION	<ul style="list-style-type: none"> - Realización personal - Ambiente de trabajo 	08 - 11
RENDIMIENTO LABORAL	Lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. (Motowidlo 2003)	INTRA ROL	<ul style="list-style-type: none"> - Conducta laboral - Ejecución del conocimiento. 	12 - 15
		EXTRA ROL	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones psicosociales. - Evaluación Psicológica 	16 - 17
		SATISFACCION DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente laboral. - Relación en el trabajo. 	18 - 20

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El estudio comprende tres etapas:

Primera, destinada a la recolección de información general, revisión rápida de estudios realizados, textos, publicaciones oficiales, informes estadísticos, búsquedas por internet de publicaciones electrónicas, visitas a bibliotecas de instituciones relacionadas con el tema. Esta etapa se concluirá con la aprobación del proyecto de Tesis por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Segunda, consistió en la preparación de materiales para la recopilación de datos en el campo. Entre estas el diseño, elaboración del instrumento y aplicación de la encuesta a los colaboradores en la Empresa Viettel Perú S.A.C.

Tercera, consistirá en el procesamiento, interpretación de los datos recopilados y finalmente las conclusiones.

Se empleará el procesador Statistical Package of Social Sciencies (SPSS versión 24), versión en español, con ayuda del EXCEL 2010 para la tabulación de los datos. Se confeccionará una base de datos realizándose análisis estadístico descriptivo con medida de tendencia central (media) y medidas de dispersión (desviación estándar).

Para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico R.H de Pearson.

3.4.1 Técnicas a emplear

Para la aplicación del instrumento se coordinó con el jefe de Lima 5 de la Empresa Viettel Perú S.A.C. en el Distrito de Barranca, para que a su vez solicite el permiso al Director de Lima 5 y poder aplicar la encuesta a todos los colaboradores.

3.4.2 Descripción de instrumentos

3.4.2.1. Ficha de observación

Las fichas de observación serán usadas en el estudio y análisis de los documentos que contienen información con respecto a las variables de la investigación y para las observaciones que serán efectuadas.

3.4.2.2. Lista de Cotejo

Siendo este un instrumento de vital importancia, se utilizará el mismo para el registro de datos relacionados al rendimiento laboral de los colaboradores en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

3.4.2.3. Escalas

Las escalas se usaron para conocer las opiniones de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C.

3.4.2.4. Registro Académico

En estos registros se anotaron todas las actividades más significativas que se realizó en el proceso de la investigación.

3.4.2.5. Cuestionario

Esta técnica se empleó para evaluar las opiniones de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

3.4.2.6. Encuesta

Esta técnica se empleó como componente de la entrevista, para conocer las diversas opiniones de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C.

a) Nivel de fiabilidad del instrumento

El nivel de fiabilidad del instrumento se realizó el alfa de Cronbach, obteniendo el resultado siguiente.

Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido^a	0	,0
Total	10	100,0

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

Para medir el nivel de fiabilidad del instrumento se realizó 10 encuestas a los trabajadores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, en el año 2018, tal como se aprecia en el cuadro anterior.

Tabla 2. Estadística de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,820	20

Según (George, D., & Mallery, P., 2006, pág. 204), sugieren una regla general para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $>.5$ es inaceptable

Por lo tanto, el resultado obtenido es de 0,820 hallándose en el rango de bueno, por lo que la fiabilidad del instrumento se aprueba.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Descripción de los resultados

4.1.1. Resultados de la variable Habilidades Directivas

Tabla 3. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre habilidades directivas

HABILIDADES DIRECTIVAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	20,0	20,0	20,0
	MODERADO	12	48,0	48,0	68,0
	ALTO	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

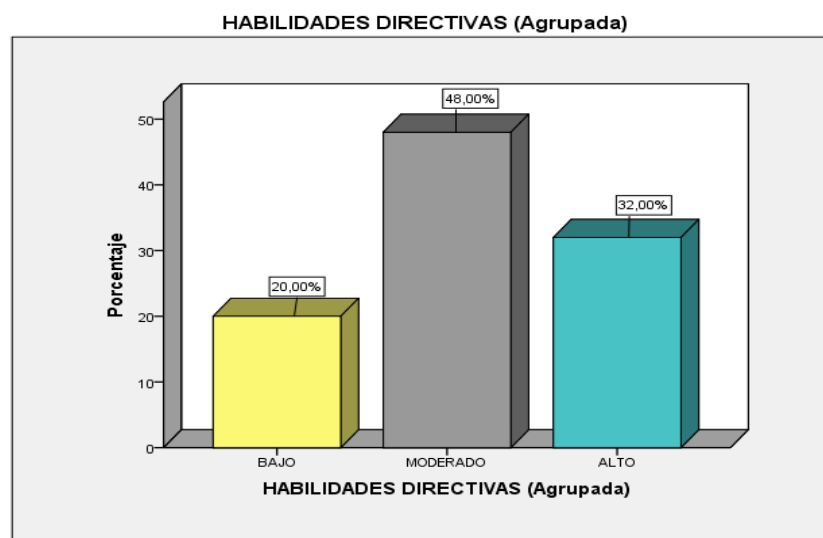


Figura 6. Niveles de Habilidades Directivas

De la fig. 6, un 20,00% de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca – 2017 alcanzaron un nivel bajo en la variable de Habilidades Directivas, un 48,00% consiguieron un nivel moderado y un 32,00% obtuvieron un nivel alto.

Tabla 4. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre comunicación

Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	24,0	24,0	24,0
	MODERADO	12	48,0	48,0	72,0
	ALTO	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

4.2

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

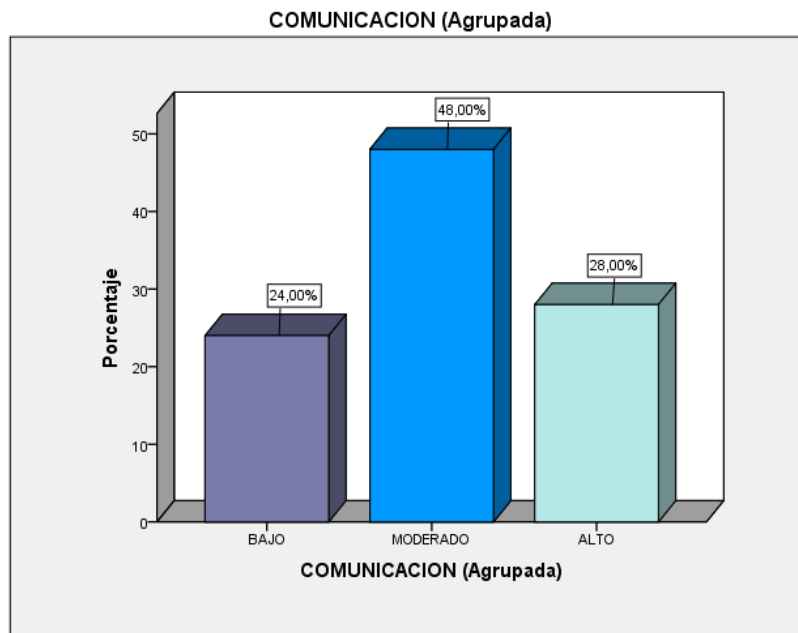


Figura 7. Niveles de comunicación

De la fig. 7, un 24,00% de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca – 2017 alcanzaron un nivel bajo en la variable de Habilidades Directivas en la dimensión de Comunicación, un 48,00% consiguieron un nivel moderado y un 28,00% obtuvieron un nivel alto.

Tabla 5. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre empatía

		Empatía			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	24,0	24,0	24,0
	MODERADO	11	44,0	44,0	68,0
	ALTO	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

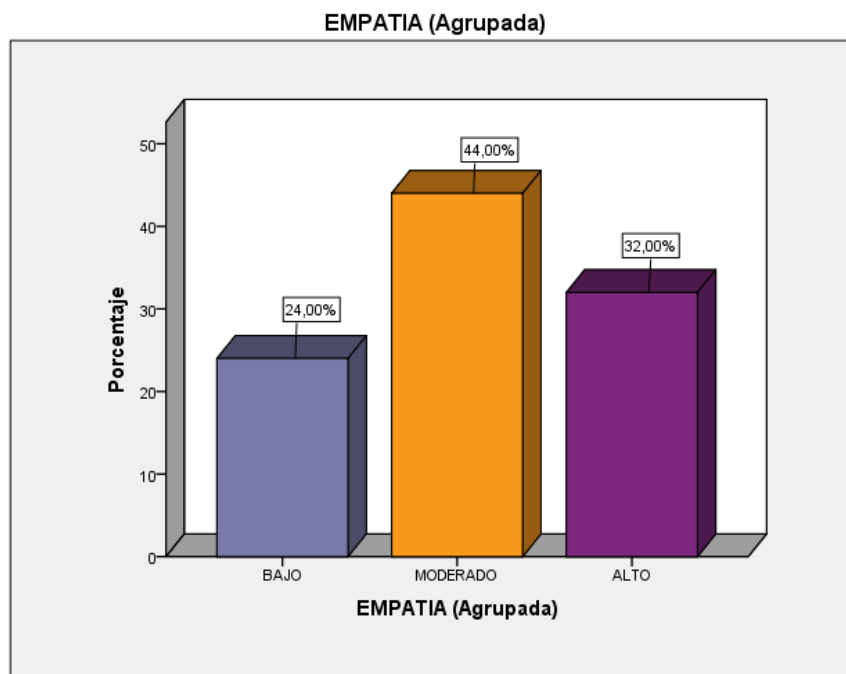


Figura 8. Niveles de empatía

De la fig. 8, un 24,00% de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca – 2017 alcanzaron un nivel bajo en la variable de Habilidades Directivas en la dimensión de Empatía, un 44,00% consiguieron un nivel moderado y un 32,00% obtuvieron un nivel alto.

Tabla 6. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre motivación

		Motivación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	2	8,0	8,0	8,0
	MODERADO	13	52,0	52,0	60,0
	ALTO	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

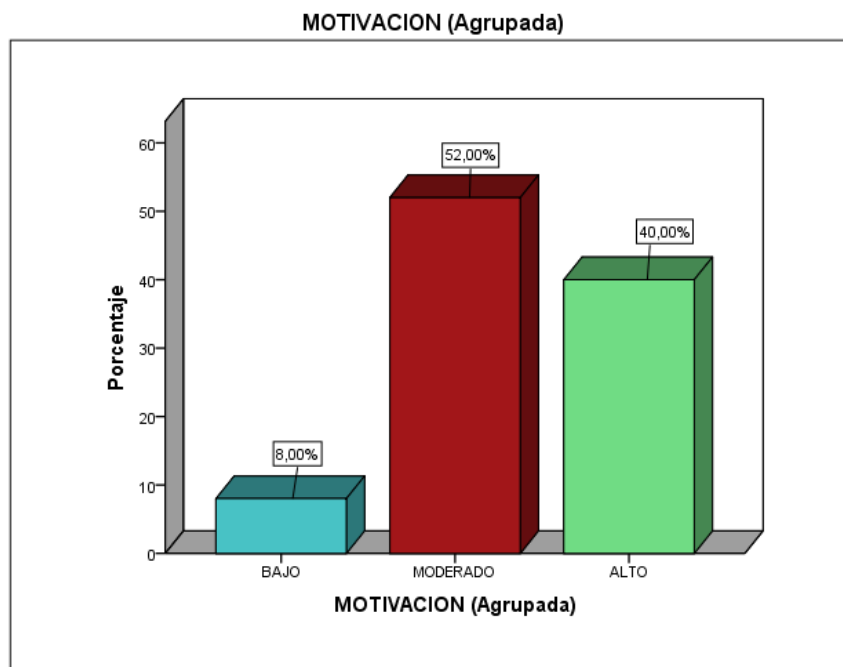


Figura 9. Niveles de Motivación

De la fig. 9, un 8,00% de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca – 2017 alcanzaron un nivel bajo en la variable de Habilidades Directivas en la dimensión de Motivación, un 52,00% consiguieron un nivel moderado y un 40,00% obtuvieron un nivel alto.

Tabla 7. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre rendimiento laboral

RENDIMIENTO LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	24,0	24,0	24,0
	MODERADO	11	44,0	44,0	68,0
	ALTO	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

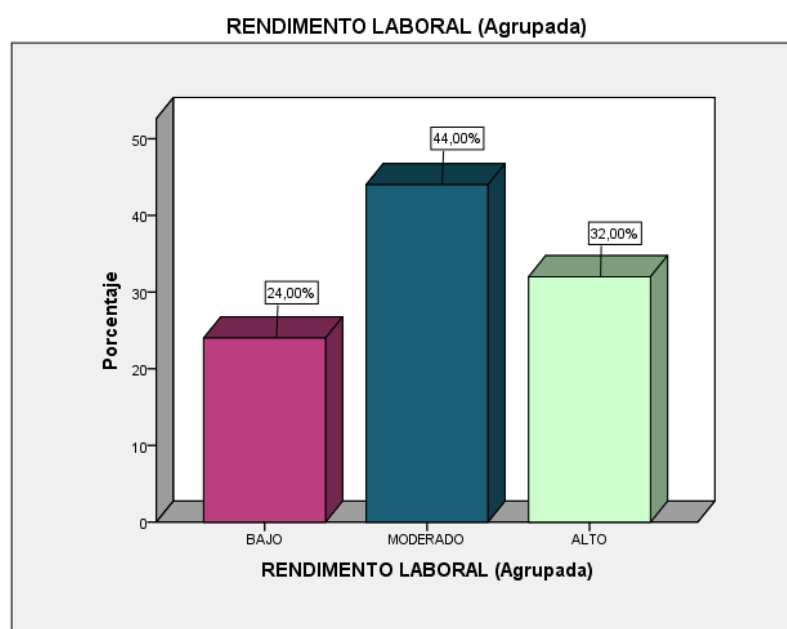


Figura 10. Niveles de Rendimiento Laboral

De la fig. 10, un 24,00% de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca – 2017 alcanzaron un nivel bajo en la variable de Rendimiento Laboral, un 44,00% consiguieron un nivel moderado y un 32,00% obtuvieron un nivel alto.

Tabla 8. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre intra rol

		Intra Rol			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	20,0	20,0	20,0
	MODERADO	13	52,0	52,0	72,0
	ALTO	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

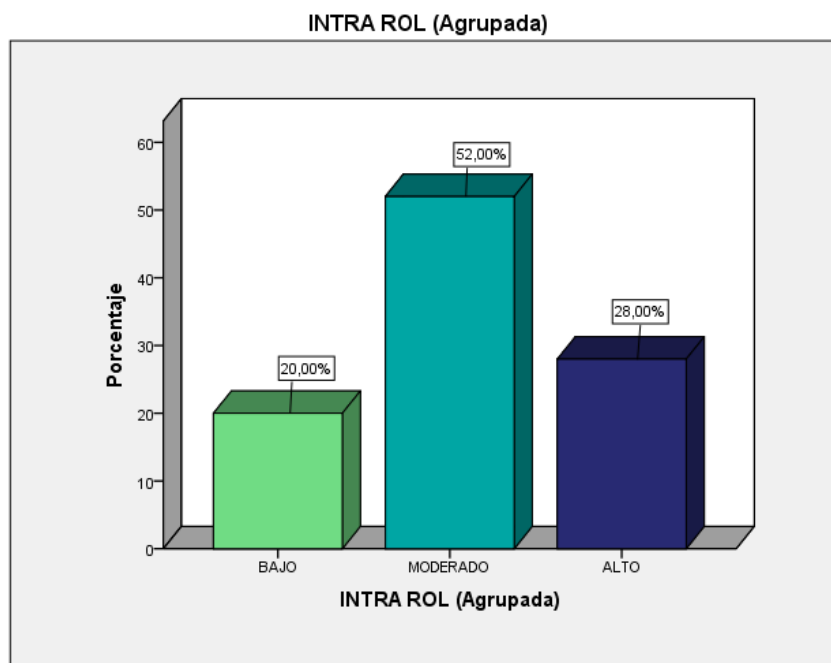


Figura 11. Niveles de intra rol

De la fig. 11, un 20,00% de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca – 2017 alcanzaron un nivel bajo en la variable de Rendimiento Laboral en la dimensión de Intra Rol, un 52,00% consiguieron un nivel moderado y un 28,00% obtuvieron un nivel alto.

Tabla 9. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre extra rol

Extra Rol

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	14	56,0	56,0	56,0
	MODERADO	4	16,0	16,0	72,0
	ALTO	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

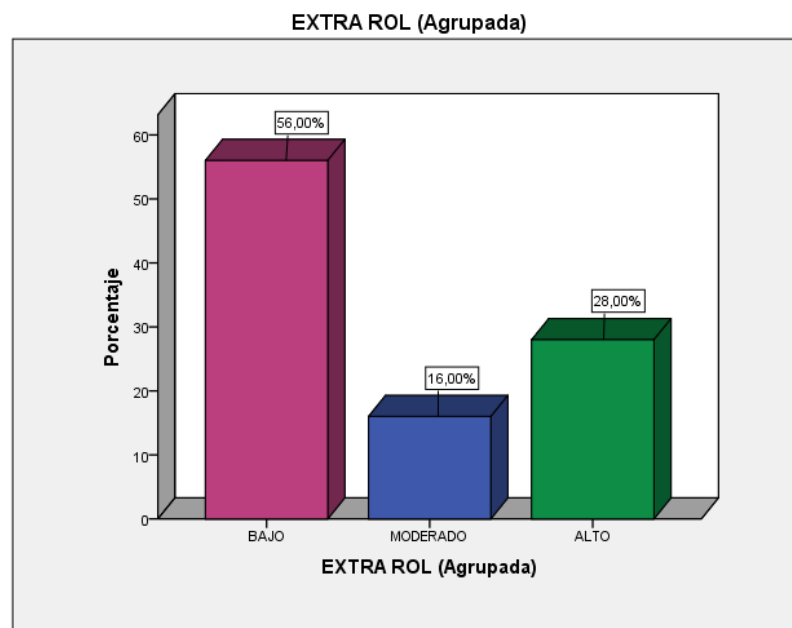


Figura 12. Niveles de extra rol

De la fig. 12, un 56,00% de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca – 2017 alcanzaron un nivel bajo en la variable de Rendimiento Laboral en la dimensión de Extra Rol, un 16,00% consiguieron un nivel moderado y un 28,00% obtuvieron un nivel alto.

Tabla 10. Respuesta de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C., sobre satisfacción del trabajo

Satisfacción del Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	2	8,0	8,0	8,0
	MODERADO	14	56,0	56,0	64,0
	ALTO	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

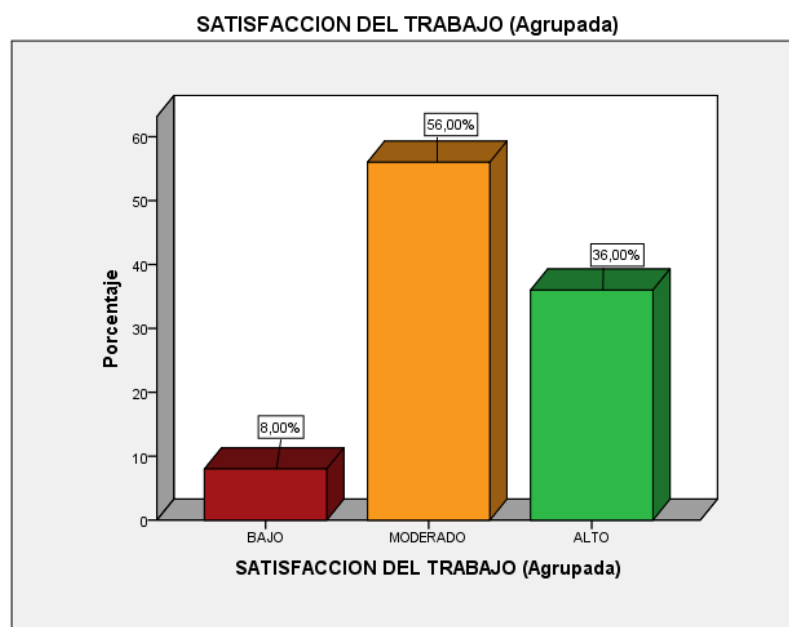


Figura 13. Niveles de satisfacción del trabajo

De la fig. 13, un 8,00% de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca – 2017 alcanzaron un nivel bajo en la variable de Rendimiento Laboral en la dimensión de Satisfacción del Trabajo, un 56,00% consiguieron un nivel moderado y un 36,00% obtuvieron un nivel alto.

4.2. Prueba de Normalidad de Shapiro – Wilk

Tabla 11. Comunicación y Rendimiento Laboral

Resultados de la prueba de bondad de ajuste Shapiro - Wilk

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación	,128	25	,200*	,949	25	,235
RENDIMIENTO LABORAL	,099	25	,200*	,952	25	,274

La tabla 11 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro - Wilk (S – W). Se observa que la variable y dimensión se aproximan a una distribución normal ($p>0.05$). En este caso debido a que se determinaran correlaciones entre variables, la prueba estadística se denomina: Prueba de Correlación de Pearson.

Tabla 12. Empatía y Rendimiento Laboral

Resultados de la prueba de bondad de ajuste Shapiro – Wilk

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Empatía	,128	25	,200*	,963	25	,488
RENDIMIENTO LABORAL	,099	25	,200*	,952	25	,274

La tabla 12 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro - Wilk (S – W). Se observa que la variable y dimensión se aproximan a una distribución normal ($p>0.05$). En este caso debido a que se determinaran correlaciones entre variables, la prueba estadística se denomina: Prueba de Correlación de Pearson

Tabla 13. Motivación y Rendimiento Laboral

Resultados de la prueba de bondad de ajuste Shapiro – Wilk

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Motivación	,162	25	,090	,953	25	,299
RENDIMIENTO LABORAL	,099	25	,200*	,952	25	,274

La tabla 13 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro - Wilk (S – W). Se observa que la variable y la dimensión se aproximan a una distribución normal ($p > 0.05$). En este caso debido a que se determinaran correlaciones entre variables, la prueba estadística se denomina: Prueba de Correlación de Pearson

4.3 Contrastación de hipótesis

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS GENERAL

H₀: No existe relación directa entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.

H_a: Existe relación directa entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta **H_a**

Aplicamos SPSS v24:

Tabla 14. Correlación de Pearson

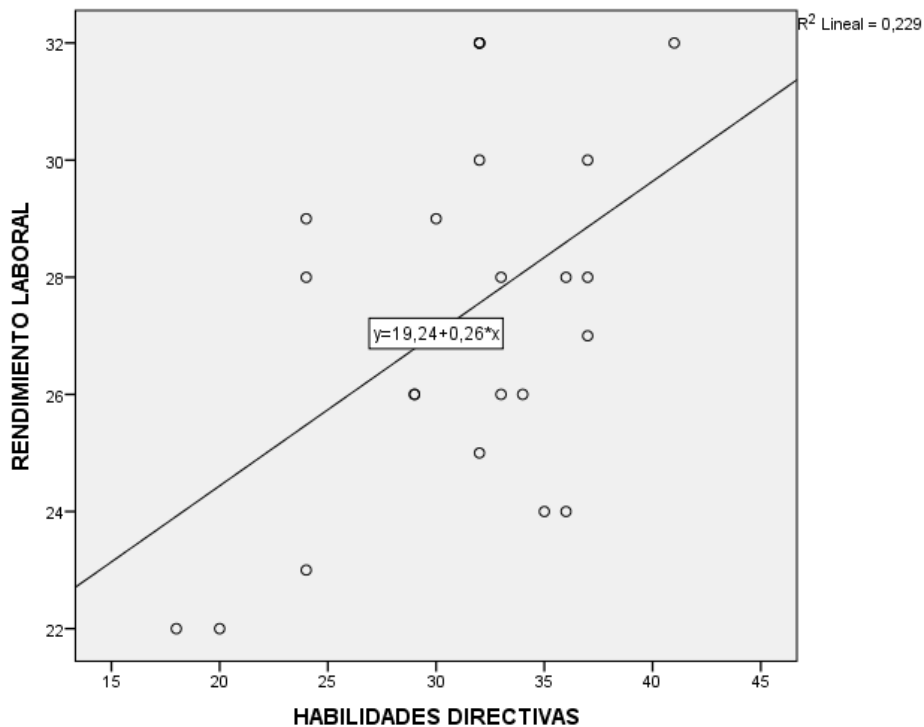
			HABILIDADES DIRECTIVAS	RENDIMIENTO LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coefficiente de correlación	1,000	,326
		Sig. (bilateral)	.	,112
		N	25	25
	RENDIMIENTO LABORAL	Coefficiente de correlación	,326	1,000
		Sig. (bilateral)	,112	.
		N	25	25

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 14 la significancia asintótica **0,112** es mayor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, no existe relación directa entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Además, la correlación de Pearson es **0.326**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Para mejor interpretación se presenta la siguiente figura



PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 1

H₀: No existe relación directa la comunicación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.

H₁: Existe relación directa la comunicación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p**<**0.05** se acepta **H₁**.

Aplicamos SPSS v24:

Tabla 15. Correlación de Pearson

		Comunicación	RENDIMIENTO LABORAL
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,318
	Sig. (bilateral)		,122
	N	25	25
RENDIMIENTO LABORAL	Correlación de Pearson	,318	1
	Sig. (bilateral)	,122	
	N	25	25

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 15 la significancia asintótica **0,122** es mayor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, no existe relación directa entre la comunicación y el rendimiento laboral en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Además, la correlación de Pearson es **0.318**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

H₀: No existe relación directa la empatía y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.

H₁: Existe relación directa la empatía y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta **H₁**.

Aplicamos SPSS v24:

Tabla 16. Correlación de Pearson

		Correlaciones	
		Empatía	RENDIMIENTO LABORAL
Empatía	Correlación de Pearson	1	,521**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	25	25
RENDIMIENTO LABORAL	Correlación de Pearson	,521**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	25	25

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 16 la significancia asintótica **0,008** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación directa entre la empatía y el rendimiento laboral en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Además, la correlación de Pearson es **0,521**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

H₀: No existe influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.

H₁: Existe influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta **H₁**.

Aplicamos SPSS v24:

Tabla 17. Correlación de Pearson

		Correlaciones	
		Motivación	RENDIMIENTO LABORAL
Motivación	Correlación de Pearson	1	,370
	Sig. (bilateral)		,068
	N	25	25
RENDIMIENTO LABORAL	Correlación de Pearson	,370	1
	Sig. (bilateral)	,068	
	N	25	25

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 17 la significancia asintótica **0,068** es mayor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, no existe relación directa entre la empatía y el rendimiento laboral en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Además, la correlación de Pearson es **0,370**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Análisis y Discusión

En esta investigación se realizó una comparación de los resultados con otras investigaciones similares, distinguiendo sus variables estudiadas o sus respectivas relaciones entre ellas, destacando aspectos de compatibilidad o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en esta investigación:

- Los resultados obtenidos en esta investigación conducen en términos generales a establecer que las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores en la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Este resultado guarda compatibilidad con lo expresado por la Lcda. Noris Alcon (2014) en su tesis titulado: “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los Docentes de las Escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”, arribo a las siguientes conclusiones:
 - El análisis procedente al **Objetivo Especifico 1** “Detectar los factores internos y externos que determinan la satisfacción de los docentes en las escuelas básicas del mencionado sector. De acuerdo a los resultados referidos al desempeño laboral de los docentes, se evidenció que el ambiente laboral no es el más idóneo y adecuado para llevar a cabo una buena labor educativa, de igual manera el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal, siendo estos los factores que determinan el desempeño laboral del personal identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado de Cojedes.

Por otro lado, podemos sintetizar que no se identifica relación entre los factores internos y externos de los docentes en las escuelas básicas del mencionado sector.

- Dentro de este marco de ideas en el **Objetivo Especifico N° 2**: Identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del sector Caño nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Con relación a las habilidades conceptuales que posee el director de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, se revelaron debilidades en cuanto a la responsabilidad para ejercer el cargo, a la productividad de su gestión, a la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones gerenciales; En cuanto a las habilidades técnicas del gerente de la Institución mencionada, se evidenció a través de los resultados que tiene muy poca comunicación con el personal que está bajo su dirección, la toma de decisiones no es consensuada y no existe un verdadero trabajo en equipo dentro de la organización que garantice un buen desempeño laboral de los docentes; Con respecto a las habilidades humanas, se demostró que el gerente educativo no utiliza la motivación como factor importante en la labor del personal, además no posee sentido de pertenencia con la institución, y no utiliza la sinergia, ya que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales.
- Del mismo modo, la tesis elaborada por Br. Valderrama Romero Karen Vanesa titulado “Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco – Provincia de Santa - Región Ancash, durante el año 2013” guarda compatibilidad en los resultados; en lo que respecta al tipo de liderazgo ejercido por los jefes de área de la empresa Pesquera Diamante S.A Planta Samanco, vemos que el 39% de los trabajadores considera que algunas veces las órdenes impartidas por los jefes son arbitrarias (cuadro N°10), asimismo el 42% de ellos (cuadro N°12) hace mención que muy pocas veces los jefes valoran los aportes que hacen los empleados, de forma que con estas cifras se pueden deducir que en la empresa aún no existe completamente un liderazgo democrático pues existe cierta rigidez al momento de dar órdenes y exigir resultados, de forma que aun poseen un sistema de trabajo basado en la sumisión y en un débil involucramiento de los trabajadores.
- En lo que respecta al desempeño laboral, vemos que el 47 % de los trabajadores (cuadro N° 15) considera que el conocimiento que poseen sobre las metas, objetivos y políticas de la empresa genera una identificación con su

trabajo, por otro lado el cumplimiento de normas y el conocimiento de sus respectivas funciones propicia un buen desempeño laboral, lo cual es señalado en el cuadro N° 20 en donde se observa que el 67% de los trabajadores siempre cumplen con las normas de la empresa y el 48% de los trabajadores (cuadro N° 17) considera que siempre la permanencia en el cargo depende del buen desempeño, dado que los trabajadores por lo general llegan a desempeñarse eficientemente debido a la identificación, comodidad e interrelación que puedan encontrar en su centro de trabajo (cuadro N° 29).

5.2 Conclusiones

A la luz de los resultados de los análisis de los diferentes indicadores utilizados para llevar a cabo la investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Como se observa en tabla 15: **La hipótesis general** “Existe relación directa entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017”, la significancia asintótica **0,112** es mayor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, no existe relación directa entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Además, la correlación de Pearson es **0.326**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.
- Como se observa en tabla 16: **La hipótesis específica N° 1** “Existe relación directa la comunicación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.”, la significancia asintótica **0,122** es mayor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, no existe relación directa entre la comunicación y el rendimiento laboral de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Además, la correlación de Pearson es **0.318**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

- Como se observa en tabla 17: **La hipótesis específica N° 2**, la significancia asintótica **0,008** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación directa entre la empatía y el rendimiento laboral de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Además, la correlación de Pearson es **0,521**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.
- Como se observa en tabla 18: **La hipótesis específica N° 3** “Existe influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.” la significancia asintótica **0,068** es mayor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Es decir, no existe relación directa entre la empatía y el rendimiento laboral de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017. Además, la correlación de Pearson es **0,370**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

5.3 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda a los Directores de todos los centros de atención de Bitel y colaboradores a tomar muy en cuenta algunos aspectos que a continuación se detalla, para mejorar el desarrollo de nuestras habilidades directivas y mejorar nuestro rendimiento laboral.

Es necesario conocer sobre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Viettel Perú S.A.C. La empresa Viettel Perú S.A.C por ser una institución que brinda servicios de telefonía móvil con red de fibra óptica y a los colaboradores por desarrollar ciertas habilidades para las ventas y atención al público por lo cual se recomienda:

- Se recomienda a todos los Directores de los centros de atención Bitel (Lima 1,2,3...8), en especial Lima 5 que; ha de trabajar incansablemente con relación a las habilidades directivas, para generar mayor confianza entre director y colaborador, así mismo a dar buena seguridad dentro y fuera de la empresa.

- Por otro lado se recomienda a todos los centros de atención Bitel (Lima 1,2,3....8) generar mayor motivación en el colaborador, de tal manera que, se generara superar las metas de ventas. Estas motivaciones pueden ser monetarias o no monetarias, mejorara el rendimiento laboral y por ende una buena atención al cliente. Así se potencializará sus actividades en beneficio a la empresa y al colaborador.
- Del mismo modo recomiendo a los colaboradores generar compañerismo, empatía, y generalmente manejar una buena comunicación; por ser muy importante que beneficiará a todos los colaboradores y los directores. También es de vital importancia conocer las ventajas y desventajas, dentro y fuera de la organización.
- También recomiendo al director de Lima 5, a manejar una buena expresión y una fluidez de comunicación. A su vez que, el generar “miedo” solo hace que sus colaboradores trabajen por unos cuantos meses, esto está generando que buenos vendedores se vayan a trabajar a las competencias de otras redes móviles (claro, movistar, entel).

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Referencias Bibliográficas

- Aburto Pineda, H. I. (2011). *Las Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional*. . Instituto Politécnico Nacional.
- Aguirre Sábada, A., Castillo Clavero, A. M., & Tous Alzamora, D. (2007). *Administración de Organizaciones en el Entorno Actual (Ediciones)*. Madrid.
- Aguirre Sábada, A. C. (2003). *Administración de Organizaciones en el Entorno Actual*. . Madrid: Ediciones Pirámide.
- Alcon, N. (2014). *Habilidades Gerenciales y la Satisfacción laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. . Universidad de Carabobo.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º ed.)*. Caracas - Venezuela: Episteme.
- Bateman, T.S. y Organ, D.W. (1983). *Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship*. Academy of Management Journal.
- Batson C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social psychological answer*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Bell, G. B. y Hall, H. E. (1954). *The relationship between leadership and empathy*. . Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Blum, C. y Nailor, C. (1988). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Bonifaz Villar, C. d. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico D.F.
- Bonsón Ponte, E. y Sierra Molina, G. (1996). *Intelligent Accounting: impact of Artificial Intelligence on accounting research and accounting information"*. Proceedings of the ITHURS, León.
- Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. En N. Schmitt y W. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Brief, A. & Motowidlo, S. (1986). *Prosocial organizational behaviours*. Academy of Management Review.

- Campbell J, Dunnette M, Lawler E. y Weick K. (1970). *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. y Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. En N. Schmitt y W. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Candela, C., Sarrió, M., Barberá, E. y Ramos, A. (2000). *Inteligencia emocional y competencias directivas*. Santiago de Compostela: Comunicación presentada en Iº Congreso Hispano-Portugués de Psicología.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Davis, M. H. (1980). *A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy*. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). *Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory*. Oxford handbook of human motivation.
- Del Águila, A. R., Bruque, S., & Padilla, A. (2002). *Global Information Technology Management and organizational analysis: research issues*. Journal of Global Information Technology Management. Vol. 5 N° 4.
- Fernández-Pinto, I. L.-P. (2008). *Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión*. Revista Anales de Psicología.
- Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B. & Márquez, M. (2008). *Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión*. Revista Anales de Psicología.
- Galbraith, J. (1975). *Organization Design*. Reading, M. A. Addison - Wesley.
- Genescá, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.
- George, D., & Mallery, P. (2006). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 13.0 Update (6th ed. ed.)*. New Delhi: Pearson Education.
- Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. y Jones, N.W.Jr. (1957). *A path-goal approach to productivity*. Journal of Applied Psychology.
- Gillberg, C. (1990). *Autism and Pervasive Developmental Disorders*. Journal of Child Psychology and Psychiatry.
- Hernandez sampieri, R., Fernandez Collado, C., & batista Lucio, P. (1999). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL.

- HERZBERG, F. M. (1959). *The motivation to work*. Nueva York.
- Hogan, R. (1969). *Development of an Empathy Scale*. . Counseling and Clinical Psychology.
- Katz, R. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business.
- Kellet, J.B., Humphrey, R.H.y Sleeth, R.G. (2002). *Empathy and complex task performance: two routes to leadership*. The Leadership Quarterly.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- León Blas, A. N. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa No 5170 Perú Italia de Puente Piedra , Provincia y Región Lima , Año 2013*. . Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Lévy-Leboyer Claude, E. G. (2001). *La motivación en la empresa*. España: Gestión 2000.
- López Jiménez, M. T., Barrera Villalpando, M. I., Cortés Sotres, J.F., Guines, M. & Jaime, M. (2011). *Funcionamiento familiar, creencias e inteligencia emocional en pacientes con trastorno obsesivo-compulsivo y sus familiares*. Salud Mental.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Sagitario .
- Matamoros Franco, N. (2000). *Hermenéutica analógica, comunicación y empatía*. . Analogía filosófica: revista de filosofía, investigación y difusión.
- McCLELLAN, D. (1989). *Estudio de la motivación Human*. Madrid : Narcea.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de la empresa*. México: McGraw Hill.
- Motowidlo, S. (2003). *Job performance*. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski y M.U. George, *Handbook of psychology: industrial and rganizational psychology*. Nueva York: John Wiley&Sons. .
- Muñoz Zapata, A. P., & Chaves Castaño, L. . (2013). *La empatía: ¿un concepto unívoco? Katharsis*. . Colombia.
- Parella Stracuzzi, S. P. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa* . Caracas Venezuela.: FEDUPEL.
- Parra Martínez, J., Gomariz Vicente, M. A. & Sánchez López, M. C. (2011). *El análisis del contexto familiar en la educación*.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la gestión empresarial*. . Lima: Iberoamericana de Editores S.A.

- Reyes Maldonado, K. Y. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. . Universidad Rafael Landívar.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. México D.F.: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ruiz Silva, A., Chau Torres, E. (2005). *La formación de competencias ciudadanas*. Bogotá.
- Santos, P. (2005). *Motivación Personal*.
- Sexton, W. P. (1977). *Teorías de la Organización*. México: Editorial Trillas.
- Valderrama Romero, K. V. (2014). (2014). *Influencia de las habilidades Gerenciales en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A Planta Samanco, Provincia de Santa, Región Ancash, Durante el Año 2013*. . Universidad Nacional de Trujillo.
- Valencia Pomareda, P. H. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. . Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Van Dyne, L. Cummings, L.L. y Parks, J.M. (1995). *Extra-role behaviours. Research in Organizational Behaviour*.
- Vroom, V.H. . (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2004). *Comportamiento Organizativo (4 ed.)*. Madrid: Editorial: International Thompson Editores.
- Wexley, K. y Yuki, G. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. Barcelona: Editorial CECSA.
- Williams, R. (2003). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. . Madrid. : Thomson Editores Spain.
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa (Novena edición)*. Pearson Educación.
- Zahn-Waxier, C., Robinson, J. L. y Emde, R. N. (1992). *The developmental of empathy twins*. Developmental Psychology.

6.2. Referencias Bibliográficas

- López, M. B., Filippetti, V. A., & Richaud, M. C. (2014). *Empatía: Desde la percepción automática hasta los procesos controlados. Avances en Psicología Latinoamericana (Vol. 32)*. Buenos Aires, Argentina.: <https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03>.

- Melgarejo Caicedo, N. & Ramírez Forero, A. (2006). *Exposición a la violencia, competencias ciudadanas y agresión: Contribuciones específicas y combinadas de los barrios, escuelas y familias. Un estudio con estudiantes bogotanos de quinto a once grado*. Obtenido de http://especiales.universia.net.co/dmdocuments/Tesis_Natalia_Adriana.pdf.
- Oficina Económica y Comercial de España. (2016). *Informe Económico Comercial*. Obtenido de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/E16F1AEE95189E93E5B4BCFCA0DBC7BC.pdf>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas (Vol. Sexta edic)*. Obtenido de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.00>

ANEXOS

Matriz de consistencia

TITULO: LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA VIETTEL PERU S.A.C. EN EL DISTRITO DE BARRANCA, AÑO 2017

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017?	Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores en la Empresa Viettel Perú S.A.C del Distrito de Barranca, año 2017.	Existe relación directa entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores en la Empresa Viettel Perú S.A.C del Distrito de Barranca, año 2017	VARIABLE INDEPENDIENTE HABILIDADES DIRECTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación ✓ Empatía ✓ Motivación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque de la Investigación: Cuantitativo 2. Tipo de Investigación: Aplicada 3. Diseño de Investigación No experimental-Trasversal 4. Nivel de Investigación Correlacional 5. Unidad de análisis: Método deductivo
ESPECÍFICOS	¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017?	Determina la relación que existe entre la comunicación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017	Existe relación directa entre la comunicación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017	VARIABLE DEPENDIENTE RENDIMIENTO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intra-rol (tareas) ✓ Extra-rol(contextual) ✓ Satisfacción del Trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Población. Muestra 25 7. Técnicas de recolección de datos: <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de muestreo 8. Análisis e interpretación de la información <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarios - Encuestas - Test
	a) ¿Cuál es la relación que existe entre la empatía y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017?	Determinar la relación que existe entre la empatía y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017.	a) Existe relación directa entre la empatía y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017			
	¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017?	c) Determina la relación que existe entre la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017	Existe relación directa entre la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Viettel Perú S.A.C en el Distrito de Barranca, año 2017			



ENCUESTA SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL RENDIMIENTO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA VIETTEL PERU
S.A.C EN EL DISTRITO DE BARRANCA, AÑO 2017

Buen día, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto a las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los colaboradores. Agradezco a usted, que responda las preguntas formuladas con mucha sinceridad, gracias.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. ¿Cuál es tu género?
 - a) Femenino
 - b) Masculino
 - c) Viudo
 - d) divorciado

2. ¿Cuál es tu estado civil?
 - a) Soltero
 - b) Casado

II. Instrucciones: Marque con un aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

ZONAS	PROMOTORES	ISLAS	TIENDAS
MARCAR (X)			

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

HABILIDADES DIRECTIVAS					
Comunicación (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. ¿Estás de acuerdo con la comunicación el cual ejerce el Director en el trabajo?					
2. ¿Estás de acuerdo con la técnica de comunicación que ejerce el Director?					
3. ¿Estás conforme con la comprensión del director en el trabajo?					

Empatía (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
4. ¿Estás de acuerdo con la empatía que genera el Director?					
5. ¿Eres empático al encontrarte con alguna situación (buena o mala) en la Organización?					
6. ¿Estás de acuerdo con la habilidad de relacionarse entre tus compañeros?					
7. ¿Estás de acuerdo con la forma de relacionarse del director ante ustedes?					
Motivación (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
8. ¿Te sientes motivado por la organización?					
9. ¿Reconocieron tu esfuerzo en la organización?					
10. Por tu esfuerzo ¿Te subieron de nivel de trabajo?					
11. ¿Cómo te sientes trabajando en la Organización?					
RENDIMIENTO LABORAL					
Intra Rol (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
12. ¿Te sientes satisfecho con las tareas en la organización?					
13. 13. ¿Estás de acuerdo con aplicar los conocimientos en las organizaciones?					
14. ¿¿Recibes capacitaciones por parte de la organización?					
15. ¿Estás de acuerdo con las evaluaciones psicosociales en la organización?					
Extra Rol (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
16. ¿Recibe capacitaciones de acuerdo a su rama laboral?					
17. ¿Realizan evaluaciones constantes en su desempeño?					
Satisfacción del Trabajo (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
18. ¿Te sientes cómodo con el puesto de trabajo?					
19. ¿Estás de acuerdo con el ambiente laboral de la organización?					
20. Con relación a tus compañeros ¿Cómo te sientes con ellos?					