



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración

Habilidades directivas y comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en Administración

Autores

Emerson Alejandro Manrique Alban

Marilin Lizeth Zuzunaga Diaz

Asesor

Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera

Huacho – Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Emerson Alejandro Manrique Alban	73497912	14/05/2024
Marilin Lizeth Zuzunaga Diaz	73865352	14/05/2024
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera	15697556	0000-0001-9765-215X
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dr. Juan Carlos Reyes Ulfe	15622453	0000-0003-3461-6316
M(a). Nadiezhda Yenny Escalante Candiotti	40830037	0000-0002-9638-324X
Dra. Juliet Karin Espinoza Pajuelo	15763062	0000-0002-3652-8697

“HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ISIDRO, HUARAL, 2023”

ORIGINALITY REPORT



MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

15%

★ repositorio.ucv.edu.pe

Internet Source

DEDICATORIA

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, por haber sostenido mis manos por muchos años, por haberme apoyado incondicionalmente en cada momento y por enseñarme que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se puede lograr.

Emerson Alejandro Manrique Alban

A mis padres y a quienes con su motivación y apoyo me alientan a perseverar por mis metas. Cada logro mío es logro suyo. Mi esfuerzo está inspirado en ustedes.

Marilyn Lizeth Zuzunaga Diaz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme fortalecido hasta el punto de superar las dificultades y también por toda la salud que me da, la cual me ha permitido llegar a esta etapa tan importante de mi vida.

Agradezco a mi padre, por siempre estar conmigo, apoyándome en todo momento, dándome aliento cuando más lo necesito. Agradezco mi madre, porque a pesar de la distancia siempre he contado con sus sabios consejos y cariño incondicional.

A mi familia, porque siempre me han estado apoyando, motivando a seguir adelante y nunca rendirme.

A mi enamorada, por motivarme a seguir creciendo profesionalmente, por siempre estar ahí en este largo trayecto y poder contar con ella.

Por último, quiero agradecer a mis docentes y amistades presentes, por darme la fuerza y la confianza para creer en mi sueño y luchar para lograr en lo que creo.

Emerson Alejandro Manrique Alban

Agradezco a mi madre, por su cariño y guía que me ha brindado a cada momento. A mi padre, por enseñarme que con trabajo, bondad y esmero se obtienen grandes logros.

A mi familia, por la confianza y comprensión que me han otorgado, lo cual ha sido importante para continuar con mi formación profesional.

A mi enamorado, por el esfuerzo en conjunto, constante apoyo en cada paso que doy y por motivarme a seguir creciendo en cada ámbito de mi vida.

A mis amistades, profesores y compañeros por sus consejos, anécdotas compartidas y recuerdos que siempre tendré presente.

Marilyn Lizeth Zuzunaga Diaz

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación de la investigación.....	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Bases filosóficas.....	28
2.4 Definición de términos básicos	30
2.5 Hipótesis de investigación.....	31
2.5.1 Hipótesis general	31
2.5.2 Hipótesis específicas.....	31
2.5 Operacionalización de las variables	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	33

3.1 Diseño metodológico.....	33
3.2 Población y muestra	34
3.2.1 Población	34
3.2.2 Muestra	34
3.3 Técnicas de recolección de datos	34
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	38
4.1 Análisis de resultados.....	38
4.2 Contrastación de hipótesis.....	48
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....	52
5.1 Discusión.....	52
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
6.1 Conclusiones	53
6.2 Recomendaciones.....	54
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS	55
7.1 Fuentes documentales	55
7.2 Fuentes bibliográficas	55
7.3 Fuentes hemerográficas.....	56
7.4 Fuentes electrónicas	57
ANEXOS	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Confiabilidad del instrumento	35
Tabla 2 Escala de confiabilidad	35
Tabla 3 Validez del instrumento	36
Tabla 4 Escala de Herrera	37
Tabla 5 Sexo del encuestado.....	38
Tabla 6 Habilidades directivas.....	39
Tabla 7 Habilidades personales	40
Tabla 8 Habilidades interpersonales	41
Tabla 9 Habilidades grupales.....	42
Tabla 10 Comportamiento organizacional.....	43
Tabla 11 Comportamiento individual	44
Tabla 12 Comportamiento grupal	45
Tabla 13 Aspectos organizacionales.....	46
Tabla 14 Supuesto de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	47
Tabla 15 Correlación entre habilidades directivas y comportamiento organizacional	48
Tabla 16 Correlación entre habilidades personales y comportamiento organizacional.....	49
Tabla 17 Correlación entre habilidades interpersonales y comportamiento organizacional	50
Tabla 18 Correlación entre habilidades grupales y comportamiento organizacional	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El autoconocimiento y sus implicaciones administrativas	12
Figura 2 Modelo general del estrés.....	14
Figura 3 Poder e influencia	17
Figura 4 Clasificación de las habilidades directivas	21
Figura 5 Niveles del comportamiento organizacional	28
Figura 6 Sexo del encuestado	38
Figura 7 Habilidades directivas	39
Figura 8 Habilidades personales	40
Figura 9 Habilidades interpersonales.....	41
Figura 10 Habilidades grupales	42
Figura 11 Comportamiento organizacional	43
Figura 12 Comportamiento individual.....	44
Figura 13 Comportamiento grupal.....	45
Figura 14 Aspectos organizacionales.....	46

RESUMEN

Este estudio presentó como finalidad principal determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Se desarrolló un estudio que siguió un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transeccional y alcance correlacional. Asimismo, se contó con la participación de 100 colaboradores administrativos durante la administración del cuestionario, el cual mostró una confiabilidad de 0,912, conforme al estadístico de Alfa de Cronbach y una validez de 0,87.

Finalmente, se reveló una correlación moderada y significativa de $r = 0,588$, con una Sig. de 0,000 ($p < 0,05$). Dichos valores apoyaron y confirmaron que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023. Con respecto a esto, se infirió que conforme los dirigentes desarrollen y practiquen sus habilidades personales, interpersonales y grupales, entonces, el comportamiento a nivel individual y grupal de los trabajadores mejorará, así como los aspectos organizacionales (cultura, estructura y comunicación organizacional) de la institución.

Palabras clave: habilidades directivas, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, comportamiento organizacional

ABSTRACT

The main purpose of this study was to determine the relationship between managerial skills and organizational behavior of the administrative workers of the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

The study followed a quantitative approach, non-experimental transectional design and correlational scope. Also, 100 administrative collaborators participated in the administration of the questionnaire, which showed a reliability of 0.912, according to Cronbach's alpha statistic, and a validity of 0.87.

Finally, a moderate and significant correlation of $r = 0.588$, with a Sig. of 0.000 ($p < 0.05$) was revealed. These values supported and confirmed that there is a significant relationship between managerial skills and organizational behavior of the administrative workers of the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023. In this regard, it was inferred that as leaders develop and practice their personal, interpersonal and group skills, then the individual and group behavior of the workers will improve, as well as the organizational aspects (organizational culture, structure and communication) of the institution.

Keywords: managerial skills, personal skills, interpersonal skills, group skills, organizational behavior

ÍNTRODUCCIÓN

Este estudio formuló como finalidad principal determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

En virtud de ello, se revisó y realizó un análisis a la literatura que respalda la investigación de las variables y dimensiones. Los datos aunados se gestionaron estadísticamente.

La investigación fue elaborada, considerando las siguientes secciones:

Capítulo I: Se puntualizó la descripción problemática, problemas, objetivos, justificaciones, delimitaciones y viabilidad de la investigación.

Capítulo II: Se redactaron los antecedentes, bases teóricas y filosóficas, definición de términos básicos y las hipótesis de la investigación.

Capítulo III: Se detalló la metodología utilizada, población y muestra, técnica e instrumento, y el tratamiento de los datos.

Capítulo IV: Se evidenciaron los resultados en tablas y figuras.

Capítulo V: Se redactaron las discusiones del estudio.

Capítulo VI: Se enumeraron las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En un contexto caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la globalización y la creciente complejidad organizacional, los directivos, gerentes y administradores se enfrentan a desafíos cada vez más exigentes. De tal forma que, las habilidades directivas cumplen un rol esencial en el funcionamiento y la victoria de las organizaciones en el ámbito empresarial contemporáneo.

Las habilidades directivas engloban aquellas capacidades y competencias que permiten a los líderes (directivos, gerentes, administradores) guiar, influir y dirigir eficazmente a sus equipos hacia la obtención de resultados. Estas habilidades no solo abarcan la elección y adopción de decisiones y la administración de recursos, sino también la comunicación efectiva, el liderazgo inspirador y la adaptación ágil a los cambios. A través de un equilibrio entre habilidades técnicas, personales, interpersonales, grupales y de pensamiento estratégico, los líderes pueden crear ambientes de trabajo colaborativos, impulsar la innovación y mantener un enfoque sostenible hacia el logro de metas organizacionales.

Asimismo, las habilidades directivas se desenvuelven en el área del comportamiento organizacional (CO) de una empresa, puesto que los líderes y gerentes interpretan un personaje crucial en la construcción de la cultura, motivación, comunicación, el ambiente laboral, la eficacia y muchas otras áreas que determinan cómo los colaboradores se relacionan entre sí y aportan a obtener los objetivos comunes dentro de la empresa.

El CO comprende el estudio de cómo los individuos interactúan y se comportan dentro de una organización. Examina cómo los individuos y grupos influyen en la dinámica laboral, la comunicación, las decisiones, la motivación y la cultura organizacional. El CO también analiza cómo factores externos, como la tecnología y el entorno económico, afectan el funcionamiento interno de una empresa. En resumen, este busca comprender los patrones de comportamiento, actitudes y relaciones que influyen en los logros y la efectividad de una entidad.

A nivel global, los directivos de las empresas contemporáneas están renovando continuamente sus habilidades para conseguir nuevas herramientas intelectuales y prácticas que puedan utilizar en su gestión diaria. Por este motivo, las habilidades directivas impulsan el comportamiento de los colaboradores, dado que se ha demostrado que hoy en día para liderar al talento humano no solo es esencial el conocimiento y la experiencia, sino, además, aprender a construir relaciones sanas con los colaboradores, por medio del trato amical y horizontal, apoyado en la confianza, valor y respeto (Moreno y Wong, 2018).

En América Latina, el entorno empresarial está en constante evolución, por lo que las habilidades directivas se desarrollan y adaptan para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades. No obstante, esto se ha transformado en un considerable desafío para las empresas de la región, debido a que gran parte de ellas señala que tiene dificultades para reclutar colaboradores con las habilidades pertinentes, lo cual incluye, por supuesto, a las habilidades directivas. Esto ha conllevado a que la región se posicione como la mayor con brecha de habilidades a nivel global (Gestión, 2018). Dicha brecha es una de las razones por la que se emplea ineficientemente el capital humano disponible en las sociedades (Gontero y Novella, 2021).

En el ámbito peruano, el desarrollo de habilidades directivas en empresas peruanas implica considerar la cultura, valores y contexto específico del país. Al adaptar las estrategias de desarrollo a estas consideraciones, las organizaciones pueden cultivar líderes efectivos que puedan guiar con éxito en el entorno peruano y contribuir al crecimiento sostenible de sus empresas. Para ello, es esencial que los directivos peruanos cuenten con el apoyo de un coach que los impulse a potenciar y reforzar su valor para que puedan adaptarse a ambientes turbulentos o a nuevos entornos de forma exitosa, así lo señala Manuel Cubas, presidente de Career Partners Perú, empresa que desarrolla programas de Outplacement, Coaching ejecutivo y Gestión de Talento (Perú21, 2023). De igual forma, en el sector público, también se implementan programas para desarrollar habilidades directivas. Por ejemplo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) lanzó un programa en habilidades directivas exclusivamente para mujeres, con el propósito de impulsar sus capacidades como servidoras públicas y promover la admisión de altos cargos de dirección pública (El Peruano, 2022).

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, situada en el distrito de Huaral, se observa un deficiente comportamiento organizacional, debido a que existe una comunicación ineficaz entre los colaboradores, altas tasas de rotación (tanto de analistas como de personal directivo), baja retención del talento, falta de colaboración entre áreas, desmotivación laboral y falta de liderazgo para responder a situaciones complejas.

De continuar el problema detectado, entonces, persistirán los malentendidos, los roles y responsabilidades sin claridad, ambiente laboral pesado, obstaculización de la eficiencia y eficacia en la empresa, dificultades para coordinar entre las áreas e insatisfacción laboral.

En virtud de ello, esta investigación propone como solución estudiar el desarrollo de las habilidades directivas y su relación con el comportamiento organizacional de los colaboradores de la empresa antes mencionada.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023?

1.2.2 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023?

¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023?

¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

Establecer la relación que existe entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Establecer la relación que existe entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Conveniencia

Este estudio se lleva a cabo con la intención de conocer si las habilidades directivas inciden en el comportamiento organizacional de los colaboradores administrativos de la Cooperativa Ahorro y Crédito San Isidro.

1.4.2 Implicación teórica

Esta investigación reside en incrementar la comprensión que existe acerca de las habilidades directivas y el CO, empezando por evaluar el comportamiento de estos y terminando en el análisis de su relación. Asimismo, estas dos áreas contribuyen a comprender y mejorar el desenvolvimiento de las empresas en un contexto en constante cambio y evolución, que busca desarrollar un liderazgo sostenible y mejorar el rendimiento y productividad empresarial.

1.4.3 Implicación práctica

Esta investigación puede llevar a mejoras tangibles en la comunicación, eficacia, rendimiento, satisfacción y clima laboral, lo que a su vez contribuirá a desarrollar habilidades directivas pertinentes para responder a las exigencias y desafíos de la empresa.

1.4.4 Implicación investigativa

El estudio busca ser una contribución a otras investigaciones de igual diseño, que involucren como variables a las habilidades directivas y comportamiento organizacional, y que procuren influir en el éxito organizacional y enriquecer la comprensión del liderazgo y la dinámica organizacional en el contexto actual.

1.5 Delimitaciones del estudio

1.5.1 Delimitación temporal

La investigación concierne al año 2023.

1.5.2 Delimitación geográfica

El lugar de indagación fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, situada en el distrito de Huaral, provincia de Huaral, departamento de Lima.

1.5.3 Delimitación social

100 colaboradores fueron quienes participaron en este estudio durante la administración del instrumento.

1.6 Viabilidad del estudio

Esta investigación tiene la capacidad de ser llevada a cabo de forma exitosa, debido a que es realizable en términos de recursos, conocimientos y tiempo. Asimismo, se cuenta con la autorización de la empresa y, por ende, con la participación de los colaboradores. En resumen, este estudio es viable.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Buenaño (2023) en su estudio: *“Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato”* expuso como propósito analizar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco. Se procedió a llevar a cabo una investigación cuantitativa, no experimental, correlacional descriptiva. El cuestionario, administrado a 40 colaboradores de la empresa, permitió encontrar datos que demostraron una correspondencia de 0,7 entre las variables en indagación.

Acurio (2022) en su investigación: *“El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”* expuso como propósito establecer cómo el comportamiento organizacional de la EPMC influye sobre el desempeño laboral de sus colaboradores. Se diseñó y aplicó un estudio cuantitativo, no experimental y descriptivo. El cuestionario se administró a 9 directivos y 54 colaboradores de la empresa en cuestión. Finalmente, se halló falta de autonomía y trabajo monótono, baja práctica de valores, ausencia de trabajo en equipo y conductas que se dirigen hacia un liderazgo inadecuado según las circunstancias que van surgiendo en la organización, los cuales influían negativamente en el desempeño laboral. En virtud de ello, el investigador propuso un modelo de CO para consolidar los valores de la empresa y desarrollar un liderazgo transformacional, comunicación aseverativa, trabajo en equipo y responder a los conflictos.

Herdoiza (2020) en su estudio: *“El comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de enfermería en el Hospital IESS Babahoyo”* presentó como finalidad analizar el comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de enfermería por medio de un estudio realizado en el Hospital IESS Babahoyo. Se efectuó una investigación cuantitativa, no experimental, correlacional descriptiva. Los datos hallados, mediante un cuestionario

dirigido a 131 enfermeros, permitieron encontrar una correspondencia significativa de 0,864 entre las variables.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Copertino (2023) en su escrito: *“Habilidades directivas y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa Trans World Farms S.A., Supe Pueblo, 2021”* presentó como propósito de establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa Trans World Farms S.A., Supe Pueblo, 2021. La investigación se elaboró bajo un proceso cuantitativo, diseño no experimental, correlacional. El instrumento se administró a 80 colaboradores de dicha empresa. Con un valor $r = 0,645$ se halló una correspondencia significativa entre ambas variables.

Crispin y Zuñiga (2021) en su estudio: *“Incentivos laborales y comportamiento organizacional en las empresas financieras de Carabayllo, 2021”* expusieron como finalidad determinar la relación de los incentivos en el comportamiento organizacional en la Financiera CrediScotia de Carabayllo, 2021. Se efectuó una investigación cuantitativa, no experimental transversal y correlacional descriptiva, la cual tuvo a 37 colaboradores como participantes en la gestión del cuestionario. Los datos permitieron hallar un valor $r = 0,971$, el cual confirmó la asociación entre las variables en investigación.

Arroyo (2020) en su investigación: *“Las habilidades directivas y su relación con la gestión de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L., 2017”* formuló como propósito determinar en qué medida las habilidades directivas se relacionan con la gestión de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L., 2017. Se siguió un proceso cuantitativo, no experimental transeccional y correlacional. El cuestionario se direccionó a 21 colaboradores de la empresa en cuestión. Con un valor $r = 0,868$ se constató una asociación alta entre las variables.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 *Habilidades Directivas*

Whetten y Cameron (2016) mencionan que las habilidades directivas poseen cinco características: 1) son conductuales, dado que se fundamentan en acciones identificables que los sujetos realizan para conseguir ciertos resultados; 2) son controlables, puesto que la persona tiene bajo control en el desenvolvimiento de estas habilidades; 3) se pueden desarrollar, dicho de otra manera, se puede mejorar su desempeño y competencia mediante la práctica; 4) están interrelacionadas, lo cual significa que las habilidades deben combinarse y apoyarse unas con otras para que se logren los resultados estimados; y 5) pueden ser contradictorias y paradójicas, dado que no todas poseen un sentido humanista, o son motivadoras, o únicamente tienen un enfoque hacia el individualismo o trabajo en equipo.

De acuerdo con Huerta y Rodríguez (2014), las habilidades directivas consisten en trabajar con personas para establecer, interpretar y conceptualizar las metas organizacionales, mediante el proceso administrativo.

En palabras de Griffin y Van Fleet (2016), las habilidades directivas representan aquellas capacidades y actitudes que deben poseer y mostrar por medio de la práctica los directores y/o gerentes en las divergentes circunstancias que puedan surgir.

Según Paredes et al. (2021), las habilidades directivas mejoran el desempeño profesional del directivo, puesto que en él se dinamiza nuevas capacidades para tomar decisiones, así como una nueva visión de los diferentes estilos de liderazgo.

La Alta Dirección. Griffin y Van Fleet (2016) mencionan que la dirección, también llamada administración, engloba una serie de actividades (incluye el proceso administrativo) que se centran en los recursos de una empresa, con el designio de conseguir de manera efectiva sus objetivos. En este sentido, las compañías que consiguen ser exitosas durante largos periodos es porque son tanto eficaces como eficientes.

Todas las compañías emplean cuatro tipo de recursos básicos: humanos, que abarcan el talento de los directores, administradores y colaboradores; financieros, los cuales son el capital que se utiliza para financiar las operaciones; físicos, como materias

primas, oficinas, fábricas, equipamiento; y de información, los cuales son datos que se emplearán dentro de las decisiones que se escojan y apliquen.

Los directores de las empresas se encargan de juntar y coordinar los diferentes recursos con el propósito de conseguir los designios de estas. Para unir, organizar y coordinar efectivamente estos recursos, los directores y/o administradores recurren a una serie de habilidades directivas para desempeñar de forma adecuada las funciones administrativas centrales.

Asimismo, según Madrigal (2017), para que la dirección exista es vital que se cuente con dos componentes básicos: empresa o institución, en el que abarca el directivo, misión y visión, metas y equipos; y habilidades interpersonales del directivo, como liderazgo, motivación, coordinación, orientación e influencia interpersonal.

Los Gerentes y sus Habilidades. Robbins y Coulter (2018) manifiestan que un gerente es aquella persona que tiene el rol y responsabilidad de coordinar y supervisar las actividades de otros individuos o equipos para conseguir los designios de una organización. La función del gerente no es alcanzar el logro personal, sino cooperar con los individuos cuando realizan su trabajo. Los autores anteriores mencionan que los gerentes son importantes por tres razones:

1. Las organizaciones requieren de sus destrezas y habilidades directivas, especialmente, en los escenarios de turbulencia y complejidad. En vista de que las compañías tienen que tratar con los retos actuales y cambiantes, los gerentes cumplen un rol crítico en la identificación y exploración de problemas engorrosos y en la creación de soluciones creativas.
2. Resultan esenciales para que las cosas se realicen. En este sentido, dirigen las actividades de los colaboradores, además, de crear y coordinar sistemas de trabajo. De igual forma, si algo no se ejecuta de manera correcta, ellos son responsables de descubrir la razón y encontrarle solución.
3. A las compañías les interesan sus gerentes. Bajo esta perspectiva, distintos estudios han hallado que el factor individual más sobresaliente en lo que se relaciona a productividad y lealtad no son los salarios o ambientes de trabajo, sino la calidad de la relación entre los directores, gerentes y/o administradores y los trabajadores. Asimismo, otros estudios han descubierto que los gerentes y sus

habilidades son piezas fundamentales en la creación de valor para las organizaciones.

Por otro lado, Robert Katz (como se citó en Robbins y Coulter, 2018) expuso que los gerentes requieren contar con tres habilidades centrales:

Habilidades Técnicas. Hace referencia al conocimiento preciso que se necesita para realizar el trabajo, además, de las técnicas requeridas para llevar a cabo de manera competente las actividades laborales.

Habilidades Interpersonales. Engloba aquellas capacidades que son fundamentales para trabajar de una manera apropiada con otros individuos, tanto de forma individual como grupalmente.

Habilidades Conceptuales. Se relacionan con aquellas capacidades que emplean los gerentes para analizar y conceptualizar escenarios abstractos y enrevesados.

Además de estas, otras investigaciones señalan que inspirar compromiso; administrar el cambio, el capital humano, la estrategia e innovación, la tecnología, la logística, la toma de decisiones; facilitar el ambiente social y psicológico del trabajo; entre otros; son añadidas como otras habilidades gerenciales importantes.

Dimensiones de las Habilidades Directivas. Whetten y Cameron (2016) indican que los directores, gerentes o administradores necesitan desarrollar tres tipos de habilidades:

Habilidades Personales. Se orientan en asuntos que no implican a otros sujetos, sino que se asocian con el manejo del “yo”. En este sentido, existen tres habilidades personales esenciales que el directivo debe desarrollar:

1. **Autoconocimiento.** El conocimiento que posee cada individuo sobre sí mismo (su concepto personal) es esencial para que este mejore sus habilidades directivas. Es complejo mejorar o promover nuevas capacidades si no se conoce el grado de capacidad que se posee.

Diferentes investigaciones evidencian que las personas que poseen un mayor autoconocimiento son más sanas, productivas y su desempeño es mucho mejor durante las actividades directivas o de liderazgo.

Sin embargo, el autoconocimiento podría reprimir el mejoramiento personal en lugar de favorecerlo. El motivo es que las personas con regularidad eluden el nuevo conocimiento personal adquirido. Se rehúsan a aprender información adicional sobre sí mismos, dado que desean siempre proteger su autoestima. Si poseen nuevo conocimiento personal, puede que este sea contraproducente y les produzca inferioridad, vergüenza, inseguridad, etc.

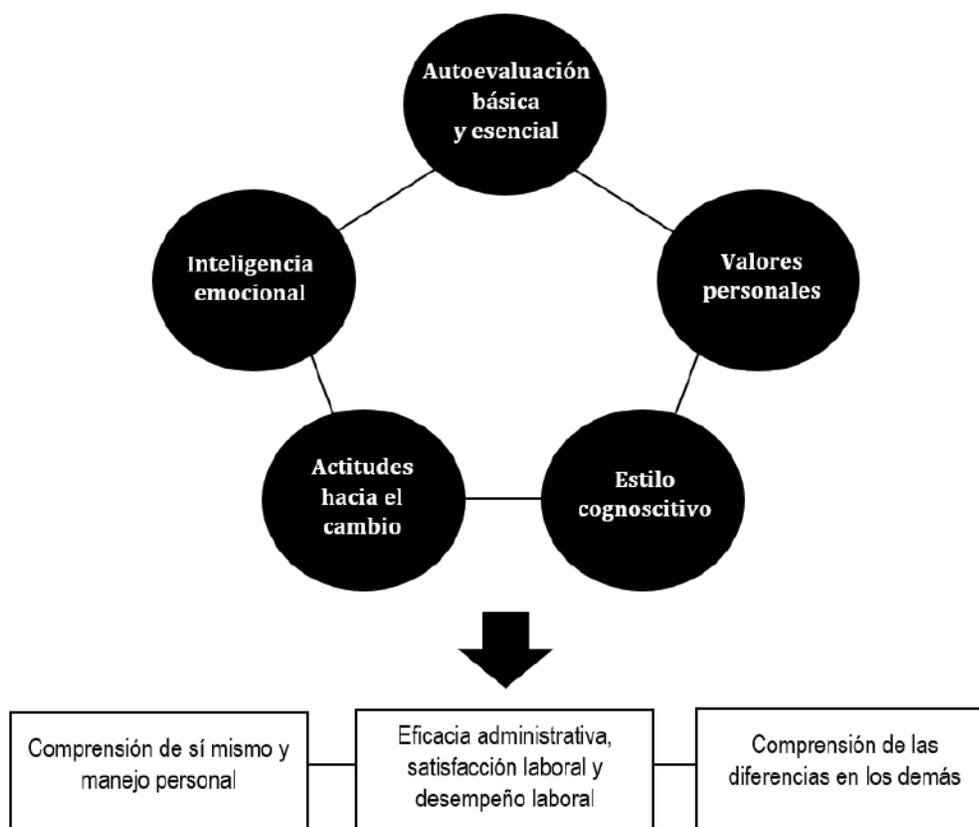
En virtud de ello, se evita el crecimiento personal, dado que da temor descubrir aspectos que señalan que un individuo no es todo lo que quisiera ser. Para muchas personas es complicado aceptar que no son totalmente adecuadas o que no poseen todo el conocimiento para alcanzar su propia verdad. Dicha resistencia solo evidencia la negación del mejor lado, talentos, potencialidades y creatividad de un individuo.

Buscar la honestidad interna es el mejor esfuerzo que una persona puede realizar, ya que la absoluta honestidad necesita de una búsqueda permanente de más información acerca del yo y un anhelo del mejoramiento personal, a pesar que los resultados de dicha búsqueda puedan ser incómodos.

El autoconocimiento permite desarrollar cinco áreas que son fundamentales para realizar una gestión exitosa: 1) la inteligencia emocional se encarga de controlar las propias emociones e identificar y contestar de forma pertinente a las emociones de los demás; 2) los valores personales son definidos como aquellos parámetros que tiene una persona y que le señala lo que está bien o mal, lo verdadero o falso, lo ético y lo que no es, etc.; 3) el estilo cognoscitivo identifica maneras de adquirir, interpretar y juzgar la información; 4) las actitudes hacia el cambio contribuyen a identificar la adaptabilidad y responsabilidad ante los escenarios turbulentos; y 5) la autoevaluación básica y esencial busca conocer la personalidad que orienta el comportamiento del individuo y que comprende niveles de autoeficacia, autocontrol, autoestima y estabilidad emocional, las cuales son esenciales en la felicidad de este y en su papel como directivo.

Figura 1

El autoconocimiento y sus implicaciones administrativas



Nota. Tomado de Whetten y Cameron (2016, p.83).

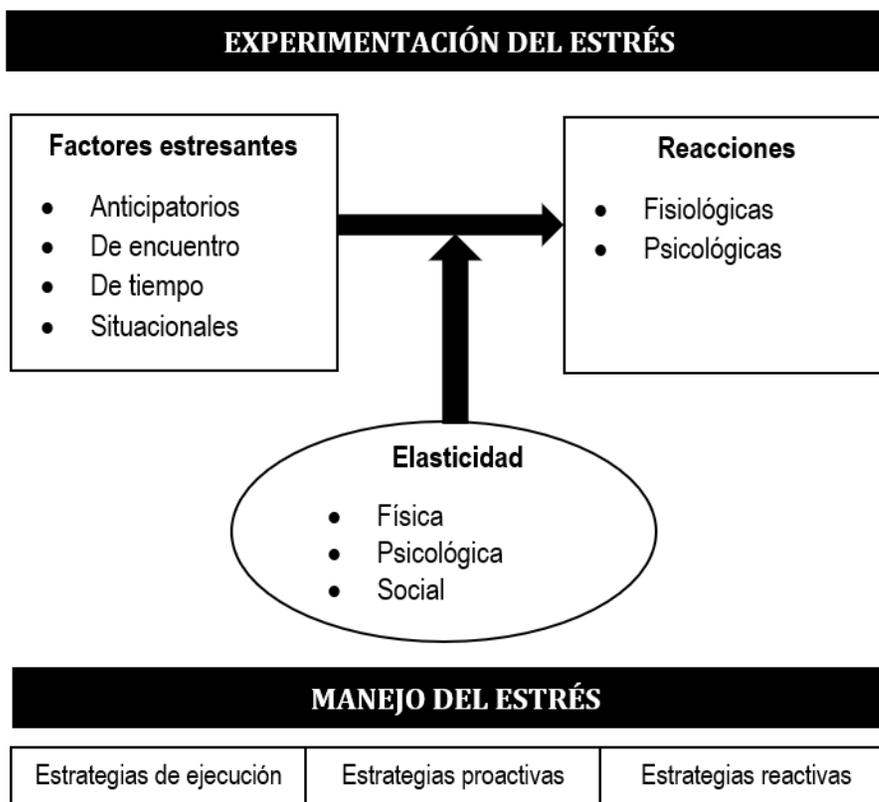
2. *Manejo del estrés.* El estrés es el producto de ciertos factores estresantes que actúan tanto en el interior como en el exterior de las personas. Dichos factores son fuerzas impulsoras que ejercen presión en los individuos con el propósito de alterar sus niveles de desempeño fisiológico, psicológico e interpersonal. Asimismo, estas fuerzas pueden producir resultados patológicos, como enfermedades físicas y psicológicas. No obstante, gran parte de las personas han desarrollado fuerzas impeditivas para enfrentar los factores estresantes y refrenar las consecuencias patológicas. Dichas fuerzas impeditivas originan buenas relaciones interpersonales, frecuencia cardíaca baja, manejo efectivo del estrés y estabilidad emocional.

La capacidad de controlar y manejar el estrés de forma eficaz se llama elasticidad y esta es una vacuna que contrarresta los efectos del estrés, eliminando el agotamiento. La elasticidad es el motivo de por qué ciertos directores se desempeñan como estrategias brillantes cuando surgen escenarios con grandes riesgos, mientras que otros se dejan vencer por la presión y ansiedad del momento.

Para manejar el estrés se debe seguir las siguientes estrategias en orden jerárquico: 1) las estrategias de ejecución buscan crear y establecer para la persona un nuevo ambiente que no englobe factores estresantes; 2) las estrategias proactivas buscan diseñar y dar inicio a una acción que adrese las consecuencias negativas del estrés; y 3) las estrategias reactivas buscan ser aplicadas como medicina inmediata para disminuir las consecuencias temporales del estrés.

Figura 2

Modelo general del estrés.



Nota. Tomado de Whetten y Cameron (2016, p.115).

3. *Solución de problemas.* Los directivos competentes tienen la destreza de solucionar problemas de manera metódica e ingeniosa, a pesar de que cada problema es único y que, por ende, exige distintas habilidades.

Muchas veces, los problemas que enfrenta el directivo son complejos, confusos y multifacéticos. Por esta razón, es vital que se apliquen técnicas efectivas para solucionarlos, fundamentadas en un modelo lógico y sistemático. Dicho modelo presenta cuatro pasos a seguir: 1) definir el problema comprende realizar un diagnóstico general de los hechos para focalizar el problema y no tan solo sus indicios; 2) producir una lista de soluciones implica aplazar la elección de una única solución hasta que se hayan planteado diferentes opciones; 3)

evaluar y seleccionar una alternativa, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una de ellas, para escoger a la mejor; y 4) implementar la solución en la práctica y realizarle un control y seguimiento.

Habilidades Interpersonales. Se focalizan, sobre todo, en cuestiones que aparecen durante la relación con otros individuos. Las cuatro habilidades interpersonales a desarrollar son las siguientes:

1. *Construcción de relaciones a través de una comunicación de apoyo.* Las relaciones positivas permiten a las personas sentirse seguras, concentrándose más en sus actividades y distrayéndose menos por culpa de la ansiedad, incertidumbre o frustración.

La comunicación de apoyo se utiliza para conversar y relacionarse de forma precisa y honesta, sobre todo, en escenarios difíciles, sin exponer o comprometer las relaciones interpersonales. No es complicado conseguir una comunicación de apoyo cuando todo marcha bien. No obstante, cuando se necesita corregir el comportamiento de otra persona, cuando se debe brindar retroalimentación negativa o cuando se debe indicar los errores de los demás, es complicado utilizar una comunicación que promueva y potencie las relaciones. En este sentido, la comunicación de apoyo busca fomentar una relación sana y fortalecerla, cuando se comunica información negativa, no halagadora o al momento de solucionar un asunto complejo con otra persona. De esta manera se construirán relaciones interpersonales positivas, las cuales poseen un valor práctico e instrumental en las empresas.

2. *Ganar poder e influencia.* Los directivos con poder no solo logran metas de manera personal, sino que, además, son capaces de comunicar mayor información y de colocar más recursos para sus subordinados. Por esta razón, los trabajadores tienden a elegir jefes con “autoridad”. Los subordinados, que perciben que su jefe es una persona con gran influencia, sienten mayor estatus y motivación dentro de la empresa. Bajo esta perspectiva, la falta de poder promueve una actitud mandona en lugar de un auténtico liderazgo.

El poder es aquel potencial que influye en el comportamiento de los demás. Existe una gran diferencia entre la definición más tradicional del poder,

el cual se manifiesta como controlar el comportamiento de los demás mediante la autoridad, y la contemporánea. De acuerdo con esto, “tener autoridad sobre otros” y “tener la capacidad de hacer que las cosas pasen” son dos cosas totalmente diferentes.

Para ganar poder a nivel personal se debe desarrollar cuatro características: 1) la pericia que evidencia el conocimiento y capacidades; 2) el atractivo personal que involucra el encanto de una persona; 3) el esfuerzo que orienta hacia el compromiso y motivación individual; y 4) la legitimidad que transmite credibilidad.

Asimismo, todo el poder no solo surge de las características personales, también se gana por medio de cuatro características que se reflejan en un puesto: 1) la centralidad, la cual permite acceder a la información en el interior de un tejido de comunicación ; 2) la flexibilidad como la cantidad de autonomía que es conferida en un puesto ; 3) la visibilidad como el grado en el que el desempeño es estudiado por individuos que son influyentes de la organización; y 4) la relevancia, definida como el ajuste entre las tareas concedidas y las prioridades de la organización.

Después de ganar poder es esencial transformar dicho poder en influencia. Cabe recalcar que, las personas que tienen influencia poseen poder, pero no todas las que tienen poder poseen influencia. De acuerdo con esto, la influencia busca garantizar el consentimiento de los demás para trabajar en conjunto hacia la adquisición de un objetivo. Muchas personas que cuentan con poder no alcanzan conseguir esto. Para transformar el poder en influencia es fundamental obtener el consentimiento del resto en una manera que produzca apoyo y compromiso, en lugar de resistencia y rencor.

Figura 3*Poder e influencia*

3. *Motivación.* Engloba ciertos procesos que incurren en la energía, camino y constancia del esfuerzo que lleva a cabo un sujeto para conseguir una meta. En este sentido, la motivación encierra tres elementos: 1) la energía, la cual mide la intensidad y calidad del esfuerzo de una persona motivada; 2) la dirección, la cual conduce a que dicho esfuerzo se canalice hacia un desempeño favorable; y 3) la persistencia, la cual busca que los colaboradores perseveren hasta conseguir la meta.

La motivación refleja el empeño y compromiso de un colaborador en su ambiente laboral. Algunos trabajadores desean llevar a cabo cierta actividad; sin embargo, en el camino se desconcentran o se desalientan rápidamente; dicho de otra manera, poseen mucho deseo, pero tiene una tasa de compromiso realmente baja. Otras se esfuerzan demasiado y demuestran una persistencia extraordinaria,

pero su trabajo le hace falta inspiración, es decir, tienen gran compromiso, pero muy poco deseo.

Para motivar a los colaboradores, se debe promover ambientes laborales motivadores, así como diseñar programas de motivación que se basen en la convicción de que los colaboradores pueden alcanzar un mayúsculo desempeño y sentirse satisfechos.

4. *Manejo de conflictos.* Los conflictos interpersonales son parte vital y omnipresente del ámbito organizacional. Asimismo, son un elemento de pronóstico del éxito de las organizaciones en un mundo globalizado, con tendencias diversas y la fusión entre empresas.

Enfrentar los conflictos es esencial en la administración de cualquier empresa. No obstante, existen ciertos estudios que señalan que los conflictos pueden llegar a producir consecuencias dañinas. Por ejemplo, algunos individuos presentan baja tolerancia a los desacuerdos. Y algunos tipos de conflictos pueden generar resultados disfuncionales, como, por ejemplo, conflictos de personalidad.

El psicólogo Abraham Maslow identificó que los directivos valoran intelectualmente el conflicto, dado que concuerdan que este es un elemento necesario del sistema de la libre empresa. No obstante, su actuar demuestra una inclinación a evitar los conflictos como tanto sea posible. Debido a ello, se puede señalar que existe un alto grado de ambigüedad en los directores con respecto al conflicto y su valor.

Dado que existen diferentes tipos de conflictos interpersonales es fundamental realizar un diagnóstico basándose en dos características de identificación: la raíz del conflicto, es decir, conocer la esencia del desacuerdo, aquello que está avivando el conflicto; y la fuente del conflicto, es decir, en dónde se inició.

Después de identificar el tipo de conflicto interpersonal es importante analizar los diferentes métodos que permitirán manejarlo. Entre estos se encuentran el de coacción, evasión, compromiso, complacencia y colaboración.

Habilidades Grupales. Engloba una serie de habilidades que se concentran en situaciones que aparecen durante la participación con grupos o equipos de trabajo, donde se puede ser líder o miembro de estos. Bajo esta perspectiva, existen tres habilidades grupales que deben ser desarrolladas:

1. *Facultamiento y delegación.* El facultamiento (*empowerment*) es conferir independencia a los colaboradores para que ellos realicen lo que deseen hacer, en lugar de obligarles a que realicen lo que no desean. Los directivos que utilizan el facultamiento, les quitan a sus subalternos controles, límites y restricciones, y en su lugar motivan, dirigen o estimulan su comportamiento.

El facultamiento es estrategia que involucra “atraer”, es decir, se centra en las maneras en que los directivos podrían construir una situación laboral que estimule y motive de forma intrínseca a los colaboradores. De acuerdo con esto, los colaboradores llevan a cabo sus actividades debido a que están intrínsecamente atraídos por estas, y no a causa de que se haya creado un sistema de motivación extrínseco o porque se administre técnicas de influencia.

No obstante, facultar a otros podría dirigir a los directivos hacia un dilema. Por un lado, las investigaciones evidencian que los colaboradores con facultamiento se sienten más satisfechos e innovadores en su ambiente laboral; además, entregan productos con calidad superior, a diferencia de aquellos colaboradores sin facultamiento. Las empresas son más competentes cuando existe una fuerza laboral envuelta con facultamiento. Por otro lado, el facultamiento implica entregar el control y permitir que el resto tome decisiones, determine metas, consiga los resultados y, por ende, las recompensas. En otras palabras, significa que las otras personas serán quienes reciban el crédito por el éxito. Los directivos, con necesidad de control y poder, confrontan un gran desafío cuando sienten que deben sacrificar sus necesidades para brindarle el beneficio a otra persona. Sin embargo, un directivo hábil que otorga poder no necesita sacrificar el reconocimiento, recompensas o la eficacia que desea. Por el contrario, a través del facultamiento, los directivos pueden incrementar su propia efectividad; de este modo, tanto ellos como sus organizaciones se vuelven mucho más competentes.

Es improbable que los directivos puedan realizar todo el trabajo para lograr la misión de una organización. Debido a ello, tanto las actividades como responsabilidades deben ser delegados. Bajo esta perspectiva, delegar concierne conferir trabajo a otros individuos, y es una actividad característica de los puestos directivos.

Aunque, por lo general, los directivos suelen practicar la delegación, no siempre logran realizarlo de forma competente. Por esta razón, el hecho de que un director se convierta en una persona que delega competentemente y que, a la par, faculta a sus colaboradores, les da muchas ventajas. Por ejemplo, la delegación sirve para que el directivo efectúe más trabajo y, además, sirve como instrumento de administración del tiempo.

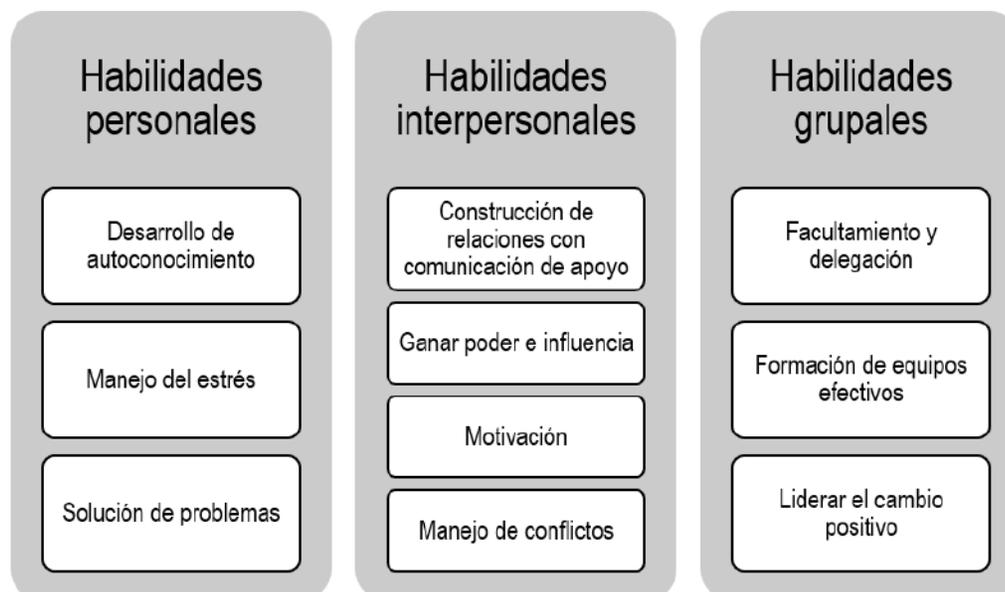
2. *Formación de equipos efectivos.* Los equipos están conformados por individuos que efectúan actividades interdependientes y cuyos comportamientos se ven influenciados por la interacción. Los miembros de estos equipos logran considerarse a sí mismos como una sola entidad.

Existen cuatro etapas que atraviesan los equipos para llegar a una etapa de desarrollo maduro (efectivo): formación, normatividad, enfrentamiento y desempeño.

Los equipos efectivos poseen integrantes interdependientes. Estos equipos permiten a que estos integrantes sean más competentes al trabajar unidos y no siempre poseen el mismo líder. Asimismo, los integrantes de los equipos efectivos se apoyan, cuidan y animan entre sí, y construyen una gran confianza.

3. *Liderar el cambio positivo.* Esta es una capacidad directiva que procura develar el potencial de cada individuo. El cambio positivo contribuye a que las personas experimenten colaboración, dinamismo y connotación en su trabajo. Se centra en producir abundancia y bienestar a los colaboradores, e identifica al cambio positivo como un componente crucial para el corazón y la mente de ellos.

Existen cinco habilidades que se requieren para liderar de forma competente un cambio positivo. Dichas habilidades son crear un medio positivo, establecer una condición para el cambio, estructurar una visión de un futuro real, provocar compromiso con dicha visión y formalizar el cambio positivo.

Figura 4*Clasificación de las habilidades directivas*

2.2.2 Comportamiento Organizacional

Robbins y Judge (2017) manifiestan que el CO examina tres elementos que contienen las organizaciones: los individuos, grupos y aspectos organizacionales. En otras palabras, analiza la influencia que tienen las acciones de los sujetos y grupos en las empresas, así como la incidencia de los aspectos organizacionales en el comportamiento, con el propósito de que las empresas se desempeñen con mayor efectividad.

Para Chiavenato (2022), el CO es el estudio que va dirigido a los individuos y grupos pertenecientes a las organizaciones. Describe la interacción constante y la incidencia mutua entre los colaboradores y las empresas. Asimismo, el CO trabaja como campo de conocimiento para todo individuo que se vincule con empresas: se trate para crear, trabajar o invertir en ellas, pero, sobre todo, para dirigir las.

En palabras de Uhl-Bien et al. (2014), el CO estudia el comportamiento humano en las empresas. Es una disciplina académica que se dedica a comprender a las personas, equipos, procesos interpersonales y dinámica organizacional. El aprendizaje del CO

puede ayudar a los individuos a desarrollar competencias laborales sólidas y a expandir su capacidad de éxito profesional en organizaciones dinámicas, complejas y cambiantes del presente y futuro.

Según OpenStax (2019), el CO, también conocido como comportamiento de los colaboradores en las organizaciones, involucra a las ciencias sociales y del comportamiento para comprender y ominor de mejor forma el comportamiento humano en el contexto laboral. Se examina este comportamiento en tres niveles: individual, grupal y organizacional. En estos niveles se trata de conocer más acerca de los motivos que llevan a los individuos (individual y colectivamente) a comportarse de la manera en cómo lo hacen en los ambientes organizativos. De acuerdo con ello, el CO permite entender qué les motiva a los colaboradores, qué hace que algunos de ellos se conviertan en líderes y otros no, de qué forma se comunican y toman decisiones, cómo las organizaciones responden a los cambios de su entorno, entre otros.

Características del Comportamiento Organizacional. Chiavenato (2022) menciona que el CO surgió como una disciplina académica empeñada en comprender científicamente a los sujetos y grupos en las organizaciones, además, de comprender las implicaciones de las estructuras, sistemas y procesos organizacionales en los individuos. De acuerdo con ello, el CO presenta las siguientes características:

Cuerpo Interdisciplinario de Conocimientos. El CO es un cuerpo interdisciplinario de conocimientos, dado que posee influyentes vínculos con las ciencias del comportamiento: psicología, sociología y antropología, y, además, con las ciencias sociales: ciencias económicas, políticas y afines. El CO desea integrar la diversidad de conocimientos de estas disciplinas para administrarlos a los problemas y oportunidades organizacionales que puedan aparecer en el mundo real. El propósito último del CO es mejorar el desempeño de los sujetos, grupos y organizaciones, así como la calidad de vida en el trabajo de estos.

Pensamiento Contingente. El CO certifica que el comportamiento y las prácticas deben amoldarse a la naturaleza exacta de cada escenario, lo cual se designa como pensamiento contingente. En síntesis, este pensamiento reconoce que las soluciones no pueden administrarse de forma universal para solventar los problemas

organizacionales, es decir, las respuestas necesitan adaptarse a las situaciones e individuos involucrados.

Uso de Métodos Científicos. El CO emplea métodos científicos para probar y desarrollar de manera empírica el comportamiento en las instituciones. Las investigaciones en torno al CO frecuentemente plantean y prueban modelos, lo cuales asocian variables independientes (supuestas causas) con variables dependientes (consecuencias de valor práctico).

El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Dado que las entidades están constituidas por individuos, son consideradas como organismos vivos y sociales. El propósito principal del CO es contribuir a que los individuos y empresas se entiendan cada vez más. Esto es vital para los directivos que administran a las empresas, así como para todo individuo que pretende conseguir éxito en sus actividades tanto dentro como fuera de las organizaciones.

Enfoque en la Aplicación. El CO como ciencia se enfoca en aplicaciones que pueden definir una diferencia real en la operatividad de las empresas y de los sujetos que las conforman.

Conciencia Intercultural. En una época en donde la globalización es el personaje principal, es esencial que los directivos, colaboradores e incluso gobernantes, conozcan y comprendan cómo se aplican los conceptos y teorías del CO en los diferentes países. A pesar de que se concluye fácilmente que lo que funciona en una cultura puede que no lo haga en otra, es mucho más complicado describir cómo las diferencias culturales pueden impactar a ciertos aspectos, como la ética, motivación, satisfacción, liderazgo y a las tendencias negociadoras. Hoy por hoy, el CO tiene abundantes conocimientos empíricos acerca de las cuestiones interculturales.

Relación con Diversas Áreas de Estudio. El CO se asocia íntimamente con diferentes campos, como el desarrollo organizacional, la administración del talento humano, la teoría de las organizaciones, entre otros.

Tendencias del Comportamiento Humano en las Organizaciones. Uhl-Bien et al. (2014) manifiestan que para que una persona tenga éxito en sus objetivos profesionales y personales necesita de un aprendizaje constante y una atención permanente a las nuevas prácticas, oportunidades y tendencias que les brinda el mundo

empresarial. Las siguientes tendencias se espera que los individuos valoren en términos de comportamiento humano en las organizaciones. Asimismo, estas son de gran interés en las investigaciones del CO.

Importancia de las Conexiones y las Redes. Cada vez más se trabaja por medio de conexiones y redes personales. Por este motivo, es indispensable saber cómo establecer relaciones tanto cara a cara como en línea.

Compromiso con el Comportamiento Ético. Los escándalos empresariales por prácticas poco éticas o ilegales generan preocupación por el comportamiento ético en el ámbito laboral.

Una Visión Más Amplia del Liderazgo. Las nuevas exigencias y cambios hacen que las organizaciones no sigan confiriendo el liderazgo solamente al directivo. De acuerdo con ello, el liderazgo debe ser valorado por cada uno de los integrantes de la organización. Esto significa que debe encontrarse en todos los niveles y fluir en todas las direcciones, no solamente de arriba hacia abajo.

Énfasis en el Capital Humano y el Trabajo en Equipo. El éxito se logra por medio del compromiso, conocimiento y experiencia de las personas, las cuales son activos valiosos. En el ámbito laboral se ha vuelto máspreciado y beneficioso el trabajo en equipo, así como las contribuciones entre compañeros.

Desaparición del Orden y Mando. Las estructuras y jerarquías están siendo reemplazadas por un liderazgo compartido, así como por ambientes flexibles y de trabajo participativo que comprenden al capital humano y social.

Influencia de las Tecnologías de la Información. Conforme las nuevas tecnologías (incluidas las redes sociales) ingresan en el ámbito laboral, la organización del trabajo, sistemas y procesos organizativos, así como el comportamiento individual evolucionan constantemente.

Respeto Hacia las Nuevas Expectativas de los Trabajadores. La nueva generación es menos flexible con la jerarquía y menos preocupada por el estatus. Asimismo, es más tecnológica y busca siempre un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y no laborales, dado que para esta generación es un valor prioritario.

Cambio del Concepto de Carrera Profesional. La nueva economía demanda a que los trabajadores tengan un desarrollo continuo. Por esta razón, cada vez más estos trabajan como contratistas independientes o autónomos.

Preocupación por la Sostenibilidad. Actualmente, la sostenibilidad es un tema muy prioritario. En este sentido, las decisiones, así como los objetivos establecidos conceden mayor atención al medio ambiente, pensando en las generaciones venideras.

Dimensiones del Comportamiento Organizacional. Robbins y Judge (2017) mencionan que el enfoque del CO engloba el estudio del comportamiento individual, grupal y los aspectos organizacionales:

Comportamiento Individual. El comportamiento individual se sustenta en aportaciones de la psicología y, por ende, estudia las actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación arraigados al primer elemento de una organización: los individuos. Diversas investigaciones precisan el impacto que tiene el análisis de este comportamiento en la productividad de los colaboradores, en la optimización de su desempeño y satisfacción laboral, así como en la percepción que sienten por sus labores e institución. Algunos elementos clave que forman parte del nivel individual son:

- ***Personalidad y percepción.*** La personalidad engloba los rasgos y características consistentes de una persona, como la amabilidad, la estabilidad emocional, el inicio a la experiencia, la responsabilidad, etc. Mientras tanto, la percepción se asocia en cómo los individuos interpretan y dan sentido a la información que reciben de su entorno. Ambos factores inciden en cómo las personas se comportan en escenarios laborales y cómo interactúan con sus compañeros y superiores.
- ***Motivación y satisfacción laboral.*** La motivación es el impulso interno que orienta el comportamiento de un individuo hacia el logro de sus metas. Comprender qué motiva a los colaboradores es clave para incrementar su compromiso y productividad. Por otro lado, la satisfacción laboral se asocia con la percepción que tienen los colaboradores sobre su contexto laboral y actividades que ejecutan en él. Colaboradores satisfechos suelen ser más comprometidos y productivos.

- *Actitudes y compromiso.* Las actitudes hacen referencia a las evaluaciones positivas y negativas que se realizan hacia personas, conceptos, situaciones y objetos. Estas pueden incidir en el comportamiento laboral, como la mira de quedarse en la empresa, y el grado de esfuerzo y colaboración con los demás. El compromiso evidencia la dedicación y conexión emocional de un colaborador con su trabajo y empresa.
- *Habilidades y capacidades individuales.* Estas son esenciales para establecer la eficacia y rendimiento en el trabajo. Las organizaciones deben analizar si los colaboradores tienen las habilidades pertinentes para efectuar sus tareas y si existe la oportunidad para adquirir nuevas.
- *Aprendizaje y desarrollo.* El aprendizaje continuo y desarrollo profesional son fundamentales para que los colaboradores crezcan y puedan adaptarse a un ambiente laboral en constante cambio.

Comportamiento Grupal. El comportamiento grupal comprende el estudio de los grupos y equipos que son parte de la empresa. Por lo tanto, se analizan la dinámica grupal, las normas y roles grupales, la creación de equipos, la diversidad en los grupos, el liderazgo y los conflictos. Con el estudio de este comportamiento se trata de reconocer diversas maneras que tienen los integrantes de un grupo para socializar, cooperar, incrementar su productividad y combinar sus conocimientos y habilidades para enriquecer su desempeño grupal. A continuación, se describen algunos de los aspectos clave que involucra este nivel:

- *Roles y responsabilidades.* Los roles de un grupo se establecen por las expectativas de comportamiento y las responsabilidades conferidas a cada integrante. Si se definen roles claros, estos pueden mejorar la eficiencia y evitar conflictos.
- *Desarrollo de equipos.* Los equipos pueden transitar por ciertas etapas, como la formación, dinámica de grupo, normalización y desempeño. Comprender estas etapas puede contribuir a que los líderes guíen a los equipos hacia una mayor competitividad laboral.

- *Liderazgo*. El estilo de liderazgo y la habilidad del líder para motivar y orientar al equipo pueden incidir en el desempeño y satisfacción colectiva.
- *Conflictos*. Pueden emerger por causa de las diferencias en las opiniones, objetivos o personalidades. La gestión pertinente de estos es fundamental para mantener un clima laboral saludable, positivo y productivo.

Aspectos Organizacionales. El CO también estudia los aspectos organizacionales, aquellos que conforman el sistema general de la empresa, como son la estructura, cultura y comunicación organizacional. En otras palabras, el CO estudia la conducta de organizaciones enteras. Algunos aspectos clave que se consideran en este nivel son:

- *Cultura organizacional*. Hace referencia a los valores, normas, creencias y prácticas que comparten los colaboradores en una empresa. Define la manera en la que se espera que los colaboradores se comporten y tomen decisiones. Una cultura sólida y fuerte puede incidir en la motivación, compromiso e identificación de los colaboradores. Asimismo, las culturas pueden ser diversas: innovadoras, centradas en los clientes, orientadas en los resultados, etc.
- *Estructura organizacional*. Hace referencia a cómo se divide, organiza y coordina el trabajo en el interior de la organización. Engloba aspectos como la jerarquía, roles, responsabilidades, y la manera en que se comunican y toman decisiones. Una estructura clara y eficientemente definida puede simplificar y favorecer la colaboración y la efectividad en el trabajo.
- *Comunicación organizacional*. Una comunicación efectiva es vital en el nivel organizacional. Una comunicación transparente y abierta permite a que los colaboradores estén informados. De igual forma, ajusta a que todos estén en la misma dirección y, además, contribuye a la construcción de un espacio de trabajo sano.

Es esencial destacar que estos tres niveles de comportamiento organizacional se encuentran interconectados y que, además, se influyen recíprocamente. Por ejemplo, el comportamiento individual puede influir en la dinámica grupal, y las prácticas y valores del grupo pueden incidir en la cultura organizacional. Los líderes y directivos llevan a

cabo un rol crucial en la gestión y dirección del CO, dado que sus decisiones y acciones pueden afectar a cada nivel (individual y grupal) y en la organización como un todo.

Figura 5

Niveles del comportamiento organizacional



2.3 Bases filosóficas

2.3.1 Habilidades Directivas

Las habilidades directivas se fundamentan en una serie de principios y enfoques filosóficos que guían la forma en que los líderes, directivos, gerentes y/o administradores abordan su papel y responsabilidades en una organización.

Entre las bases filosóficas importantes de las habilidades directivas se encuentran:

- 1) el humanismo, el cual se enfoca en que el directivo se centre en el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, buscando fomentar un ambiente laboral, en donde se respeten las aspiraciones y necesidades individuales;
- 2) el empoderamiento y participación, busca que el directivo que siga este enfoque crea en las capacidades de sus subalternos para contribuir al éxito de la organización;
- 3) aprendizaje continuo, involucra que el directivo esté presto a conseguir nuevos conocimientos y habilidades que le permita mantenerse actualizado y adaptarse a los cambios;
- 4) comunicación

efectiva, la cual es clave para el éxito de cualquier líder y su organización, dado que fomenta la comprensión, confianza y colaboración dentro de la empresa; y 5) el desarrollo de relaciones interpersonales sólidas y respetuosas son valoradas por líderes que tienden a construir un ambiente laboral colaborativo y armonioso.

Estas bases filosóficas subyacen en las habilidades directivas y orientan las prácticas y decisiones del directivo en su interacción con los colaboradores y en la gestión de la organización.

2.3.2 Comportamiento Organizacional

El CO se remonta a diversas corrientes de pensamiento que influyeron en la manera en cómo los individuos comprenden y abordan las dinámicas humanas en el contexto de las organizaciones. Aunque el CO como campo de estudio es relativamente moderno, su desarrollo ha sido influenciado por diversas corrientes filosóficas y teorías, como 1) la filosofía pragmática, la cual se enfoca en la utilidad y aplicabilidad práctica de las ideas y, además, ha influido en la orientación del CO hacia la búsqueda de enfoques y prácticas que sean efectivos en la gestión de personas y de objetivos organizacionales; 2) la filosofía existencialista, la cual aborda temas asociados con la autenticidad, libertad y responsabilidad individual, que a pesar de no centrarse en el CO, ha influido en cómo los individuos se asocian con su trabajo y sus decisiones en un ambiente organizacional; 3) la psicología y teoría de las organizaciones, la cual menciona que el CO ha sido influenciado por teorías psicológicas y de gestión que investigan cómo los individuos se comportan en el ambiente laboral; y 4) el enfoque sistémico, el cual ha incidido en la manera en cómo se afrontan las interacciones y relaciones dentro las organizaciones, como un conjunto interconectado.

En síntesis, el CO tiene sus raíces en una variedad de corrientes filosóficas que influyeron en la forma en que se comprende el comportamiento humano en las organizaciones. Estas influencias filosóficas han contribuido a la evolución y desarrollo del campo a lo largo del tiempo.

2.4 Definición de términos básicos

Habilidades Directivas

Representan aquellas capacidades y actitudes que deben poseer y mostrar por medio de la práctica los directores y/o gerentes en las divergentes circunstancias que puedan surgir (Griffin y Van Fleet, 2016).

Habilidades Personales

Se orientan en cuestiones que no implican a otros sujetos, sino que se asocian con el manejo del “yo”. (Whetten y Cameron, 2016).

Habilidades Interpersonales

Se focalizan, sobre todo, en cuestiones que aparecen durante la relación con otros sujetos (Whetten y Cameron, 2016).

Habilidades Grupales

Engloba una serie de habilidades que se concentran en situaciones que aparecen durante la participación con grupos o equipos de trabajo, donde se puede ser líder o miembro de estos (Whetten y Cameron, 2016).

Comportamiento Organizacional

Estudia el comportamiento humano en las empresas. Es una disciplina académica que se dedica a comprender a las personas, equipos, procesos interpersonales y dinámica organizacional. El aprendizaje del CO puede ayudar a los individuos a desarrollar competencias laborales sólidas y a expandir su capacidad de éxito profesional en organizaciones dinámicas, complejas y cambiantes del presente y futuro (Uhl-Bien et al., 2014).

Comportamiento Individual

Se sustenta en aportes de la psicología y, por ende, estudia las actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación arraigados al primer elemento de una organización: los individuos (Robbins y Judge, 2017).

Comportamiento Grupal

Comprende el estudio de los grupos y equipos que son parte de la organización. Por lo tanto, se analizan la dinámica grupal, las normas y roles grupales, la creación de equipos, la diversidad en los grupos, el liderazgo y los conflictos (Robbins y Judge, 2017).

Aspectos Organizacionales

Aquellos que conforman el sistema general de la empresa, como son la estructura y cultura organizacional, así como las políticas y prácticas asociadas al capital humano de la misma. En otras palabras, el CO estudia la conducta de organizaciones enteras (Robbins y Judge, 2017).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

2.5.2 Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

2.5 Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores
Habilidades directivas	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> – Autoconocimiento – Manejo del estrés – Solución de problemas
	Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> – Construcción de relaciones a través de una comunicación de apoyo – Poder – Influencia – Motivación – Manejo de conflictos
	Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> – Facultamiento – Delegación – Equipos efectivos – Cambio positivo

Fuente: Whetten y Cameron (2016)

Variable 2	Dimensiones	Indicadores
Comportamiento organizacional	Comportamiento individual	<ul style="list-style-type: none"> – Actitudes – Personalidad – Percepciones – Aprendizaje
	Comportamiento grupal	<ul style="list-style-type: none"> – Normas y roles – Liderazgo – Dinámica grupal – Diversidad en los grupos
	Aspectos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> – Cultura organizacional – Estructura organizacional – Comunicación organizacional

Fuente: Robbins y Judge (2017)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque de la investigación

Se elaboró una investigación cuantitativa.

Pimienta y De la Orden (2017) mencionan que un modelo cuantitativo utiliza números, estadísticos e indicadores, los cuales le permiten al investigador estudiar e interpretar el contexto en indagación.

3.1.2 Diseño

Se aplicó un diseño no experimental de corte transeccional.

De acuerdo con Arias et al. (2022), en un estudio no experimental no existen estímulos experimentales a las que pueda someterse a las variables. Por este motivo, el objeto del estudio es analizado en su entorno natural sin que se modifique alguna situación, conllevando a la vez a que no se controlen o manipulen las variables.

Para Bernal (2016), una investigación transeccional es denominada así cuando los datos son reunidos en un solo momento en específico.

3.1.3 Nivel de la investigación

Se siguió un alcance correlacional causal.

Hernández y Mendoza (2018) declaran que este alcance describe asociaciones o correspondencias entre dos o más variables en cierto tiempo en específico. Dichas asociaciones son presentadas mediante un diseño correlacional o en relación causa-efecto.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población comprende todos los sujetos, quienes se ajustan a ciertas especificaciones, las cuales han sido delimitadas con claridad por el investigador (Hernández y Mendoza, 2018).

El estudio presenta una población integrada por los 100 colaboradores administrativos pertenecientes a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro.

3.2.2 Muestra

La muestra reúne aquella parte representativa de la población, la cual fue seleccionada para conseguir la información necesaria y sobre la cual se aplicarán medidas u observaciones (Bernal, 2016).

La muestra es censal, por tanto, esta comprende a todos los sujetos de la población, es decir, a los 100 colaboradores administrativos de la empresa.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas a emplear

La encuesta se ejecuta a través del cuestionario. Esta se direcciona únicamente a las personas y entrega información acerca de sus posturas, percepciones u opiniones (Arias et al., 2022).

3.3.2 Descripción de los instrumentos

El cuestionario está elaborado por una sarta de preguntas que han sido formuladas para producir los datos que son necesarios para conseguir los objetivos de una investigación (Bernal, 2016).

El cuestionario de este estudio contiene 24 ítems. El mismo que fue contestado teniendo en cuenta la escala de Likert.

3.3.3 Confiabilidad del instrumento

Para conocer la confiabilidad, se seleccionó una muestra piloto de 20 encuestados, la cual fue gestionada en el *software* IBM SPSS, proporcionando un valor de 0,912, conforme al coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 1

Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,912	23

Nota. Valor hallado gracias a la muestra piloto.

Según la escala de George y Mallery (2019), la confiabilidad del cuestionario es excelente.

Tabla 2

Escala de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Coeficiente de alfa > 0,9	Excelente
Coeficiente de alfa > 0,8	Bueno
Coeficiente de alfa > 0,7	Aceptable
Coeficiente de alfa > 0,6	Cuestionable
Coeficiente de alfa > 0,5	Pobre

Nota. Escala de confiabilidad propuesto por George y Mallery.

3.3.4 Validez del instrumento

Se ejecutó por medio de la validez de contenido. En este sentido, tres jueces expertos se encargaron de brindar una calificación al cuestionario.

Tabla 3*Validez del instrumento*

CRITERIOS	JUECES			TOTAL
	J1	J2	J3	
Claridad	4	5	5	14
Objetividad	4	4	5	13
Actualidad	4	4	4	12
Organización	4	5	5	14
Suficiencia	4	5	4	13
Pertinencia	4	4	5	13
Consistencia	4	4	5	13
Coherencia	4	4	5	13
Metodología	5	4	5	14
Aplicación	4	5	5	14
Total de opinión	41	44	48	133

Nota. Valores emitidos por tres jueces expertos.

Se reemplazan los datos:

Total máximo = (N.º de criterios) x (N.º de jueces) x (Puntaje máximo de respuestas)

Total máximo = 10 x 3 x 5 = 150

Cálculo del coeficiente de validez:

$$\text{validez} = \frac{\text{total de opinión}}{\text{total máximo}} \qquad \text{validez} = \frac{133}{150} = 0,87$$

El instrumento obtuvo un valor de 0,87, el mismo que representa una excelente validez, en conformidad con la escala de Herrera (1998).

Tabla 4*Escala de Herrera*

Validez	Interpretación
0.53 a menos	Validez nula
0.54 a 0.59	Validez baja
0.60 a 0.65	Válida
0.66 a 0.71	Muy válida
0.72 a 0.99	Excelente validez
1.00	Validez perfecta

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Los datos serán administrados por medio del *software* Excel, con el cual se elaborará un análisis descriptivo, representado en tablas, figuras e interpretaciones. Y, además, mediante el *software* IBM SPSS Statistics, el cual permitirá contrastar las hipótesis de este estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Descripción de datos generales del encuestado

Tabla 5

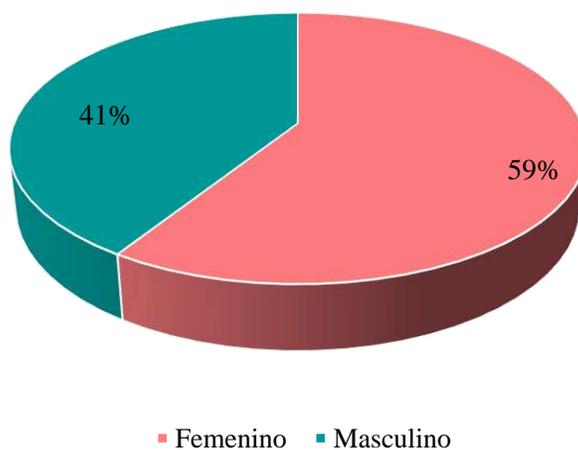
Sexo del encuestado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	59	59%
Masculino	41	41%
TOTAL	100	100%

Nota. Valores hallados del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro.

Figura 6

Sexo del encuestado



El 41 % del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro son mujeres y el 59 %, son varones, respectivamente.

4.1.2 Descripción de la variable “Habilidades directivas” y sus dimensiones

Tabla 6

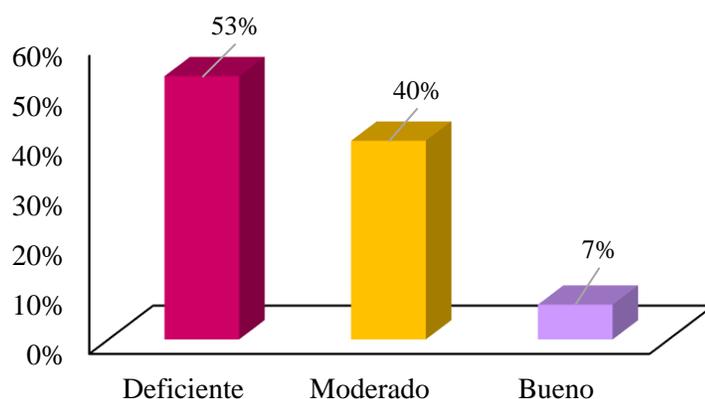
Habilidades directivas

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	53	53%
Moderado	40	40%
Bueno	7	7%
TOTAL	100	100%

Nota. Valores hallados del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro.

Figura 7

Habilidades directivas

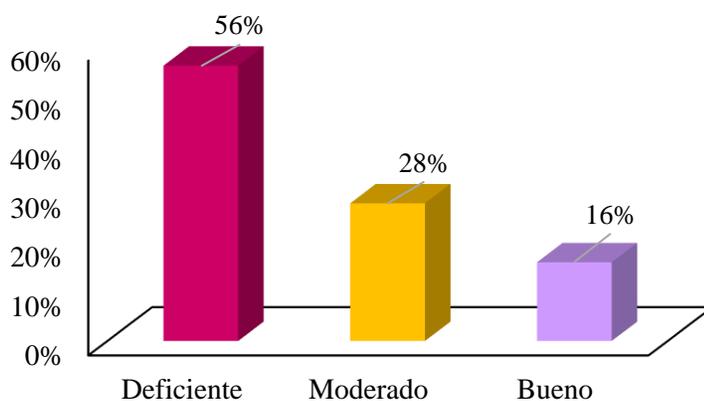


El 53 % del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro percibe que las habilidades directivas de los dirigentes de la institución se encuentran en un nivel deficiente, debido a que estos nunca o casi nunca desarrollan y practican sus habilidades personales, interpersonales y grupales en beneficio de la empresa. Por su parte, el 40 % percibe que las habilidades directivas de los dirigentes están en un nivel moderado y el 7 %, que están en un buen nivel.

Tabla 7*Habilidades personales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	56	56%
Moderado	28	28%
Bueno	16	16%
TOTAL	100	100%

Nota. Valores hallados del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro.

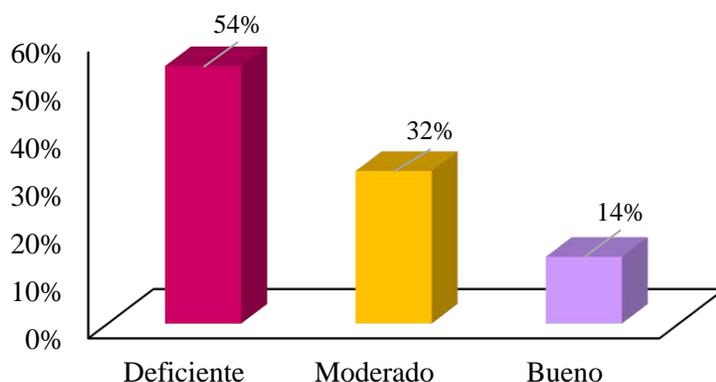
Figura 8*Habilidades personales*

El 56 % del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro percibe que las habilidades personales de los dirigentes de la institución se encuentran en un nivel deficiente, debido a que estos nunca o casi nunca desarrollan y practican el autoconocimiento, y no saben cómo gestionar y manejar el estrés, y proponer soluciones sencillas para responder a los problemas que surgen en la empresa. Por su parte, el 28 % percibe que las habilidades personales de los dirigentes están en un nivel moderado y el 16 %, que están en un buen nivel.

Tabla 8*Habilidades interpersonales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	54	54%
Moderado	32	32%
Bueno	14	14%
TOTAL	100	100%

Nota. Valores hallados del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro.

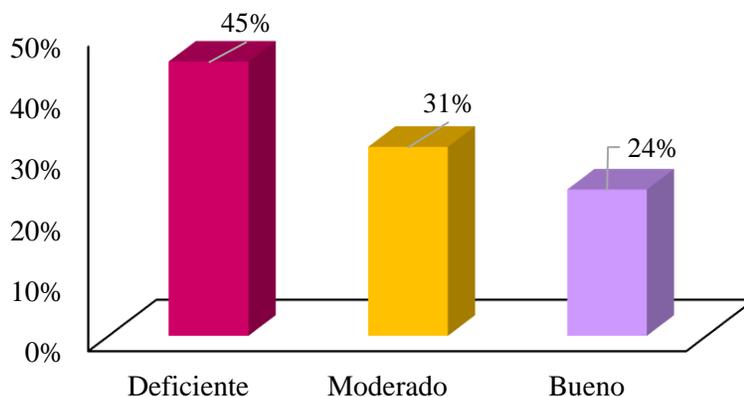
Figura 9*Habilidades interpersonales*

El 54 % del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro percibe que las habilidades interpersonales de los dirigentes de la institución se encuentran en un nivel deficiente, debido a que estos nunca o casi nunca motivan y manejan los conflictos, fomentan las relaciones laborales mediante una comunicación de apoyo para los mismos, y desarrollan poder e influencia en beneficio de la empresa. Por su parte, el 32 % percibe que las habilidades interpersonales de los dirigentes están en un nivel moderado y el 14 %, que están en un buen nivel.

Tabla 9*Habilidades grupales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	45	45%
Moderado	31	31%
Bueno	24	24%
TOTAL	100	100%

Nota. Valores hallados del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro.

Figura 10*Habilidades grupales*

El 45 % del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro percibe que las habilidades grupales de los dirigentes de la institución se encuentran en un nivel deficiente, debido a que estos nunca o casi nunca desarrollan y practican el facultamiento, la delegación, la formación de equipos efectivos y el cambio positivo en beneficio de los equipos de trabajo de la empresa. Por su parte, el 31 % percibe que las habilidades grupales de los dirigentes están en un nivel moderado y el 24 %, que están en un buen nivel.

4.1.3 Descripción de la variable “Comportamiento organizacional” y sus dimensiones

Tabla 10

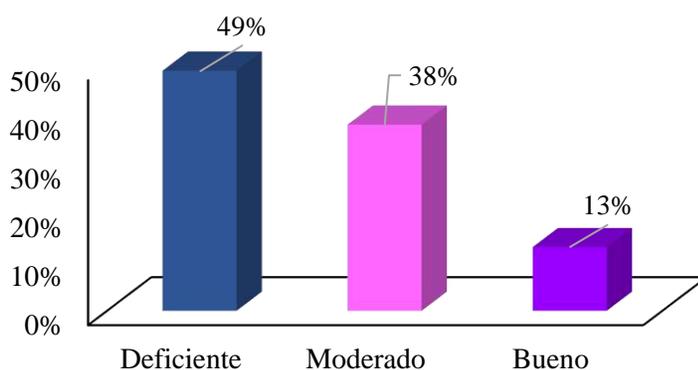
Comportamiento organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	49	49%
Moderado	38	38%
Bueno	13	13%
TOTAL	100	100%

Nota. Valores hallados del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro.

Figura 11

Comportamiento organizacional

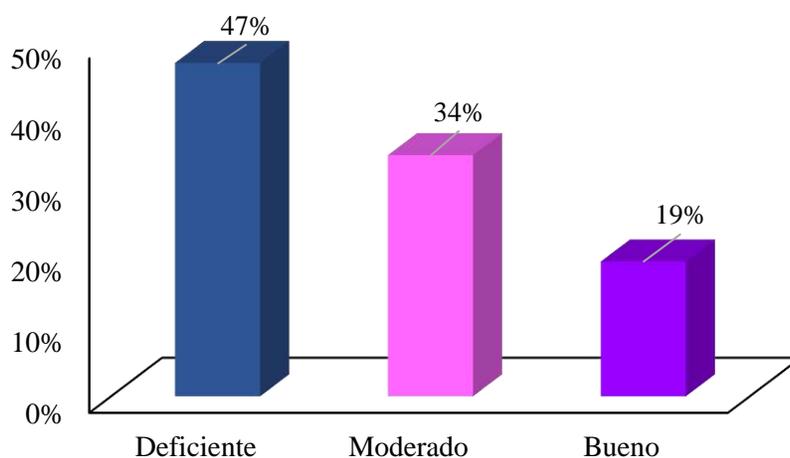


El 49 % del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro percibe que el comportamiento organizacional de la empresa es deficiente, debido a que los directivos no estudian o analizan con cuidado el comportamiento individual de los colaboradores, el comportamiento grupal de los grupos o equipos de trabajo y los aspectos organizacionales de la institución. Por su parte, el 38 % percibe que el CO es moderado y el 13 %, que existe un buen CO.

Tabla 11*Comportamiento individual*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	47	47%
Moderado	34	34%
Bueno	19	19%
TOTAL	100	100%

Nota. Valores hallados del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro.

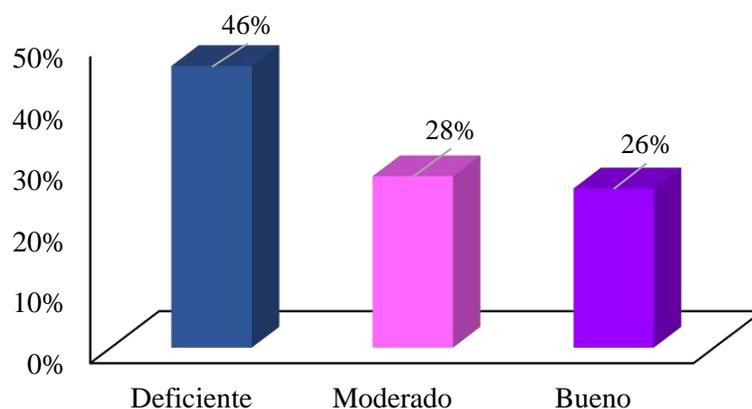
Figura 12*Comportamiento individual*

El 47 % del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro percibe que el comportamiento a nivel individual es deficiente, debido a que los directivos nunca o casi nunca estudian o toman en cuenta las actitudes, personalidad, percepciones y aprendizaje de los colaboradores. Por su parte, el 34 % percibe que el comportamiento a nivel individual es moderado y el 19 %, que es bueno.

Tabla 12*Comportamiento grupal*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	46	46%
Moderado	28	28%
Bueno	26	26%
TOTAL	100	100%

Nota. Valores hallados del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro.

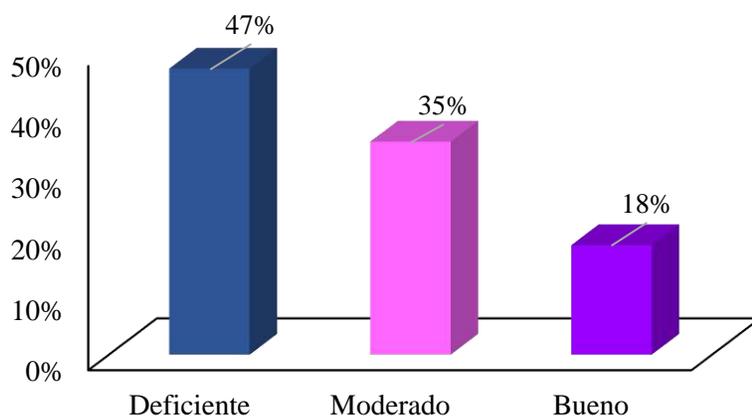
Figura 13*Comportamiento grupal*

El 46 % del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro percibe que el comportamiento a nivel grupal es deficiente, debido a que los dirigentes nunca o casi nunca establecen normas y roles, practican el liderazgo y dinámica grupal, y forman equipos diversos. Por su parte, el 28 % percibe que el comportamiento a nivel grupal es moderado y el 26 %, que es bueno.

Tabla 13*Aspectos organizacionales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	47	47%
Moderado	35	35%
Bueno	18	18%
TOTAL	100	100%

Nota. Valores hallados del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro.

Figura 14*Aspectos organizacionales*

El 47 % del personal administrativo encuestado de la COOPAC San Isidro percibe que los aspectos organizacionales de la institución son deficientes, debido a que los dirigentes nunca o casi nunca fomentan la construcción de una adecuada y fuerte cultura, estructura y comunicación organizacional. Por su parte, el 35 % percibe que los aspectos organizacionales de la empresa se encuentran en un nivel moderado y el 18 %, que estos son buenos.

4.1.4 Supuesto de normalidad

Tabla 14

Supuesto de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	0,225	100	0,000
Comportamiento organizacional	0,191	100	0,000
Habilidades personales	0,246	100	0,000
Habilidades interpersonales	0,213	100	0,000
Habilidades grupales	0,225	100	0,000
Comportamiento individual	0,238	100	0,000
Comportamiento grupal	0,219	100	0,000
Aspectos organizacionales	0,186	100	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors.

En la tabla 12 se exhibe las variables y dimensiones no siguen una distribución normal, dado que la Sig. está por debajo de 0,05. Bajo este resultado, se usó la prueba no paramétrica de Spearman para corroborar las hipótesis de esta investigación.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H₀: No existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

H₁: Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Tabla 15

Correlación entre habilidades directivas y comportamiento organizacional

			Habilidades directivas	Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	0,588
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	100	100
Comportamiento organizacional		Coefficiente de correlación	0,588	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	100	100

Se revela una correlación moderada y significativa de $r = 0,588$, con una Sig. de 0,000 ($p < 0,05$). Dichos valores apoyan y validan a la H₁: Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Primera hipótesis específica

H₀: No existe una relación significativa entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

H₁: Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Tabla 16

Correlación entre habilidades personales y comportamiento organizacional

			Habilidades personales	Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	1,000	0,443
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	100	100
Comportamiento organizacional	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	0,443	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	100	100

Se revela una correlación moderada y significativa de $r = 0,443$, con una Sig. de 0,000 ($p < 0,05$). Dichos valores apoyan y validan a la H₁: Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Segunda hipótesis específica

H₀: No existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

H₁: Existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Tabla 17

Correlación entre habilidades interpersonales y comportamiento organizacional

			Habilidades interpersonales	Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	0,437
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	100	100
Comportamiento organizacional	Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación	0,437	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	100	100

Se revela una correlación moderada y significativa de $r = 0,437$, con una Sig. de 0,000 ($p < 0,05$). Dichos valores apoyan y validan a la H₁: Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Tercera hipótesis específica

H₀: No existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

H₁: Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

Tabla 18

Correlación entre habilidades grupales y comportamiento organizacional

			Habilidades grupales	Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1,000	0,468
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	100	100
	Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación	0,468	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	100	100

Se revela una correlación moderada y significativa de $r = 0,468$, con una Sig. de 0,000 ($p < 0,05$). Dichos valores apoyan y validan a la H₁: Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

5.1 Discusión

Se constató que las habilidades directivas se relacionan de manera significativa con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023, con un valor de $r = 0,588$. Este resultado es similar a la investigación de Copertino (2023), la cual halló que las habilidades directivas influían en el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa Trans World Farms S.A., con un valor de $r = 0,645$.

Se constató que las habilidades personales se relacionan de manera significativa con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023, con un valor de $r = 0,443$. Este resultado es similar a la investigación de Buenaño (2023), la cual halló que las habilidades directivas se asociaban con el desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco, con un valor de $r = 0,700$.

Se constató que las habilidades interpersonales se relacionan de manera significativa con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023, con un valor de $r = 0,437$. Este resultado es similar a la investigación de Crispin y Zuñiga (2021), la cual halló que los incentivos laborales se asociaban con el comportamiento organizacional de los colaboradores de la Financiera CrediScotia, con un valor de $r = 0,971$.

Se constató que las habilidades grupales se relacionan de manera significativa con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023, con un valor de $r = 0,468$. Este resultado es similar a la investigación de Arroyo (2020), la cual halló que las habilidades directivas se asociaban con la gestión de la empresa Distribuidores Colibrí S.R.L., 2017, con un valor de $r = 0,868$.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se revela una correlación moderada y significativa de $r = 0,588$, con una Sig. de 0,000 ($p < 0,05$). Dichos valores apoyan y confirman que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023. Con respecto a esto, se infiere que conforme los dirigentes desarrollen y practiquen sus habilidades personales, interpersonales y grupales, entonces, el comportamiento a nivel individual y grupal de los trabajadores mejorará, así como los aspectos organizacionales (cultura, estructura y comunicación organizacional) de la institución.

Se revela una correlación moderada y significativa de $r = 0,443$, con una Sig. de 0,000 ($p < 0,05$). Dichos valores apoyan y confirman que existe una relación significativa entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023. Con respecto a esto, se infiere que conforme los dirigentes desarrollen y practiquen el autoconocimiento, sepan cómo gestionar y manejar el estrés, y propongan soluciones sencillas para responder a los problemas que surjan en la empresa, entonces, podrán analizar y comprender de forma competente las actitudes, personalidad, percepciones y aprendizaje de los trabajadores, así como el comportamiento grupal y los aspectos organizacionales de la institución.

Se revela una correlación moderada y significativa de $r = 0,437$, con una Sig. de 0,000 ($p < 0,05$). Dichos valores apoyan y confirman que existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023. Con respecto a esto, se infiere que conforme los dirigentes motiven a los colaboradores y manejen los conflictos, fomenten la construcción de relaciones a través de una comunicación de apoyo y desarrollen poder e influencia en beneficio de la empresa, entonces, el comportamiento a nivel individual y grupal de los trabajadores mejorará, así como los aspectos organizacionales de la institución.

Se revela una correlación moderada y significativa de $r = 0,468$, con una Sig. de 0,000 ($p < 0,05$). Dichos valores apoyan y confirman que existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023. Con respecto a esto, se infiere que conforme los dirigentes desarrollen y practiquen el facultamiento, la delegación, la formación de equipos efectivos y el cambio positivo en beneficio de los equipos de trabajo de la empresa, entonces, podrán analizar y comprender de forma competente las normas y roles, los tipos de liderazgo, la dinámica grupal y la diversidad en los grupos, así como el comportamiento individual de los colaboradores y los aspectos organizacionales de la institución.

6.2 Recomendaciones

Ofrecer capacitaciones centradas en habilidades de inteligencia emocional, toma de decisiones estratégicas y gestión de resolución de problemas. Además, fomentar un ambiente de retroalimentación constructiva y promover la autoevaluación continua ayudará a los líderes a comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

Incentivar la participación en actividades de desarrollo profesional, como mentorías o coaching ejecutivo, contribuirá a potenciar las habilidades de liderazgo de los dirigentes, generando un gran rendimiento global en la empresa.

Desarrollar programas de capacitación enfocados en la formación de equipos efectivos, donde los líderes aprendan a fomentar la cohesión, el liderazgo compartido, la resolución de problemas en grupo, el abordaje de decisiones consensuado y la gestión del cambio. Además, promover dinámicas de grupo, el *empowerment*, delegación, actividades para constituir equipos de alto desempeño y proyectos interdepartamentales puede ayudar a los líderes a entender la dinámica de los equipos, a construir relaciones sólidas y a mejorar la colaboración dentro de la institución.

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Acurio, D. (2022). *El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional Universidad Técnica de Cotopaxi.

Arroyo, M. (2020). *Las habilidades directivas y su relación con la gestión de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L., 2017* [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Los Andes]. Repositorio Institucional Universidad Peruana de Los Andes.

Buenaño, K. (2023). *Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato* [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional Universidad Técnica de Ambato.

Copertino, K. (2023). *Habilidades directivas y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa Trans World Farms S.A., Supe Pueblo, 2021* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Crispin, L., y Zuñiga, F. (2021). *Incentivos laborales y comportamiento organizacional en las empresas financieras de Carabayllo, 2021* [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional Universidad César Vallejo.

Herdoiza, Z. (2020). *El comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de enfermería en el Hospital IESS Babahoyo* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

7.2 Fuentes bibliográficas

Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., y Vasquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis* (1ª ed.). Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú .

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional. Dinámica del éxito de las organizaciones* (4ª ed.). McGraw Hill.
- George, D., y Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16ª ed.). Routledge.
- Griffin, R., y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. Cengage Learning.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed.). McGraw Hill.
- Huerta, J., y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2ª ed.). Pearson.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas. Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3ª ed.). McGraw Hill.
- OpenStax. (2019). *Organizational Behavior* (1ª ed.). OpenStax.
- Pimienta, J., y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J., y Osborn, R. (2014). *Organizational Behavior* (13ª ed.). Wiley.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9ª ed.). Pearson.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Moreno, M. y Wong, H. (2018). Relaciones de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14 (27). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132011>

Paredes, D., Ibarra, L., y Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109006>

7.4 Fuentes electrónicas

El Peruano. (14 de setiembre de 2022). *Servir implementará nuevo programa de habilidades directivas para servidoras civiles*. <https://www.elperuano.pe/noticia/190759-servir-implementara-nuevo-programa-de-habilidades-directivas-para-servidoras-civiles>

Gestión. (14 de marzo de 2018). *América Latina tiene la mayor brecha de habilidades del mundo*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/america-latina-mayor-brecha-habilidades-mundo-229335-noticia/>

Gontero, S., y Novella, R. (30 de diciembre de 2021). *El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*. <https://repositorio.cepal.org/items/af8df1bc-da87-4131-9e4c-b53b4c05e0ef>

Perú21. (12 de enero de 2023). *Habilidades directivas: ¿Sabes cuáles son y cuáles te hacen más empleable?* Lima, Perú: Perú21. <https://peru21.pe/cheka/habilidades-directivas-ejecutivos-habilidades-directivas-sabes-cuales-son-y-cuales-te-hacen-mas-empleable-noticia/>

ANEXOS

1. Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023?	Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.	Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.	<p>HABILIDADES DIRECTIVAS (<i>Variable 1</i>)</p> <p>Dimensión 1: Habilidades personales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento - Manejo del estrés - Solución de problemas <p>Dimensión 2: Habilidades interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de relaciones a través de una comunicación de apoyo - Poder - Influencia - Motivación - Manejo de conflictos 	<p>1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>2. Diseño de investigación: No experimental, transversal</p> <p>3. Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>4. Población: 100 trabajadores administrativos</p> <p>Muestra: 100 trabajadores administrativos</p> <p>5. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta, cuestionario</p>
ESPECÍFICOS	¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023?	Establecer la relación que existe entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.	Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.	<p>Dimensión 3: Habilidades grupales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facultamiento - Delegación - Equipos efectivos - Cambio positivo 	

<p>¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.</p>	<p>Existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.</p>	<p style="text-align: center;">COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (Variable 2)</p> <p>Dimensión 1: Comportamiento individual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitudes - Personalidad - Percepciones - Aprendizaje <p>Dimensión 2: Comportamiento grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normas y roles - Liderazgo - Dinámica grupal - Diversidad en los grupos <p>Dimensión 3: Aspectos organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional - Estructura organizacional - Comunicación organizacional 	<p>6. Unidad de medida: Cualitativa</p> <p>7. Nivel de medición: Ordinal</p> <p>8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26</p>
<p>¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.</p>	<p>Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023.</p>		

2. Instrumento de investigación

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión



**CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Este cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión acerca de las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de la Cooperativa Ahorro y Crédito San Isidro. Se le agradece contestar con total sinceridad a las preguntas formuladas que se encuentran en el cuadro de abajo. Cabe recalcar que sus respuestas brindadas serán anónimas.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
HABILIDADES DIRECTIVAS					
I. HABILIDADES PERSONALES					
1. Los directivos de la empresa trabajan en el desarrollo de su propio autoconocimiento (conocimiento sobre sí mismo) para mejorar su liderazgo, toma de decisiones y la interacción con sus equipos.					
2. Los directivos de la empresa demuestran un manejo efectivo del estrés en situaciones desafiantes, impactando positivamente en el ambiente laboral y la productividad del equipo.					
3. Los directivos de la empresa demuestran habilidades efectivas de solución de problemas, abordando así desafíos y obstáculos en el entorno laboral.					

II. HABILIDADES INTERPERSONALES					
4. El directivo construye relaciones interpersonales a través de una comunicación de apoyo (se utiliza para comunicar de forma honesta y asertiva en situaciones difíciles) que promueva la confianza y el entendimiento entre los miembros de los equipos.					
5. El directivo busca ganar poder dentro de la empresa para lograr los objetivos organizacionales y dirigir equipos de manera efectiva.					
6. El directivo ejerce influencia positiva en la toma de decisiones y en la dirección que toma el equipo, motivando a los miembros a alcanzar objetivos compartidos.					
7. El directivo demuestra habilidades efectivas de motivación para inspirar y mantener la moral alta entre los miembros del equipo.					
8. El directivo demuestra habilidades efectivas en el manejo de conflictos para resolver disputas y mantener un ambiente laboral armonioso.					
III. HABILIDADES GRUPALES					
9. El directivo fomenta un ambiente donde los trabajadores se sientan empoderados para tomar decisiones y contribuir activamente a los objetivos de los equipos y de la empresa.					
10. El directivo practica la delegación de tareas y responsabilidades para fomentar el desarrollo profesional y la eficiencia en los equipos de la empresa.					
11. El directivo desarrolla equipos efectivos por medio de la asignación de roles y responsabilidades que promueven la colaboración y el rendimiento conjunto.					
12. El directivo asume un rol activo cuando lidera el cambio dentro de la empresa, buscando mejoras y adaptaciones que beneficien a todo el equipo.					
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL					
I. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL					
13. Las actitudes de tus compañeros de equipo hacia la colaboración y el trabajo conjunto en la empresa son positivas.					
14. La diversidad de personalidades en tu equipo contribuye a un ambiente de trabajo enriquecedor y productivo.					

15. Tus percepciones y las de tus compañeros son tomadas en cuenta al implementar cambios o decisiones que afectan a los equipos de la empresa.					
16. La empresa proporciona oportunidades para tu desarrollo profesional y aprendizaje continuo.					
II. COMPORTAMIENTO GRUPAL					
17. Las normas y roles dentro del equipo contribuyen a un ambiente de trabajo armonioso y a un flujo eficiente de las tareas.					
18. El liderazgo dentro de tu equipo para motivar y guiar hacia el logro de los objetivos organizacionales es efectivo.					
19. La dinámica grupal (interacción, comunicación y comportamiento grupal) fomenta la colaboración, comunicación abierta y apoyo mutuo entre los integrantes de tu equipo.					
20. La diversidad en términos de habilidades, antecedentes y perspectivas enriquece la creatividad y el proceso de toma de decisiones en tu equipo.					
III. ASPECTOS ORGANIZACIONALES					
21. Percibes que tus actividades diarias y tus valores personales están alineadas con la cultura organizacional de la empresa.					
22. La estructura organizacional de la empresa facilita una comunicación fluida, la asignación eficiente de tareas y colaboración entre diferentes equipos y áreas.					
23. Se emplea una comunicación clara y efectiva al momento de que se te proporciona información necesaria para llevar a cabo tus tareas y entender los objetivos de la empresa.					

3. Fichas de validez de contenido firmados por los jueces expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "Habilidades directivas y comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023"

JUICIO DE EXPERTO:

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del cuadro de valoración, solo una vez por cada criterio, la opinión que usted considere sobre el cuestionario.

1: Muy Malo - 2: Malo - 3: Regular - 4: Bueno - 5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORES				
		1	2	3	4	5
1	Claridad: Está formulado con el lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2	Objetividad: Permite medir hechos observables.				X	
3	Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4	Organización: Presentación ordenada.				X	
5	Suficiencia: Comprende los aspectos en cantidad y claridad.				X	
6	Pertinencia: Permite conseguir datos de acuerdo con objetivos.				X	
7	Consistencia: Permite conseguir datos basados en modelos teóricos.				X	
8	Coherencia: Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems.				X	
9	Metodología: La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10	Aplicación: Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

Muchas gracias por su respuesta.

Noviembre de 2023

Apellidos y nombres del juez experto: MEDINA PALMA DAMARIS FAVIOLA

DNI: 47463656

Especialidad de juez experto: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Grado del juez experto: MAESTRO



[Firma manuscrita]

Mag. Damaris Faviola Medina Palma

Firma del juez experto



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "Habilidades directivas y comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023"

JUICIO DE EXPERTO:

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del cuadro de valoración, solo una vez por cada criterio, la opinión que usted considere sobre el cuestionario.

1: Muy Malo - 2: Malo - 3: Regular - 4: Bueno - 5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORES				
		1	2	3	4	5
1	Claridad: Está formulado con el lenguaje apropiado y comprensible.					X
2	Objetividad: Permite medir hechos observables.				X	
3	Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4	Organización: Presentación ordenada.					X
5	Suficiencia: Comprende los aspectos en cantidad y claridad.					X
6	Pertinencia: Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos.				X	
7	Consistencia: Permite conseguir datos basados en modelos teóricos.				X	
8	Coherencia: Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems.				X	
9	Metodología: La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10	Aplicación: Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

Muchas gracias por su respuesta.

Noviembre de 2023

Apellidos y nombres del juez experto: Bardales Ugarte Rutt Miluska

DNI: 71431264

Especialidad de juez experto: Finanzas y Negocios Internacionales

Grado del juez experto: Maestra

.....
Firma del juez experto



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "Habilidades directivas y comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, Huaral, 2023"

JUICIO DE EXPERTO:

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del cuadro de valoración, solo una vez por cada criterio, la opinión que usted considere sobre el cuestionario.

1: Muy Malo - 2: Malo - 3: Regular - 4: Bueno - 5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORES				
		1	2	3	4	5
1	Claridad: Está formulado con el lenguaje apropiado y comprensible.					X
2	Objetividad: Permite medir hechos observables.					X
3	Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4	Organización: Presentación ordenada.					X
5	Suficiencia: Comprende los aspectos en cantidad y claridad.				X	
6	Pertinencia: Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos.					X
7	Consistencia: Permite conseguir datos basados en modelos teóricos.					X
8	Coherencia: Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems.					X
9	Metodología: La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10	Aplicación: Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

Muchas gracias por su respuesta.

Noviembre de 2023

Apellidos y nombres del juez experto: RAMOS ROMERO, MIGUEL FERNANDO

DNI: 43437043

Especialidad de juez experto: CONTABILIDAD

Grado del juez experto: MAESTRO



*Universidad Nacional
"José Faustino Sánchez Carrión"*

M(o) Ramos Romero Miguel Fernando
DNU 591

4. Data de confiabilidad

N.º	HABILIDADES DIRECTIVAS												COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL										
	D1			D2				D3					D4				D5				D6		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1
2	5	5	2	4	5	2	4	1	2	4	1	1	4	4	4	1	1	3	2	3	5	3	4
3	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1
4	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2
5	2	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2
6	1	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	2	1	3
7	3	1	1	2	1	3	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	4	2	3	1	1	1	1
8	2	5	4	2	2	2	5	2	4	1	3	5	3	2	1	3	1	3	4	4	4	4	3
9	3	5	2	1	5	5	3	4	3	3	5	5	5	5	4	2	3	5	5	1	5	2	1
10	4	4	2	3	3	5	5	4	2	1	5	1	5	5	4	3	2	2	4	1	4	3	2
11	2	5	3	3	4	3	4	5	1	4	4	5	5	2	5	1	2	5	5	4	1	3	3
12	2	1	1	3	1	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	2
13	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	4	3	4	1	1	2	4	1	2	1
14	4	3	1	5	1	4	1	5	2	5	2	4	1	4	5	2	3	4	1	3	3	2	5
15	1	4	2	3	1	5	4	3	1	3	4	2	5	2	5	3	4	4	4	2	4	4	4
16	2	4	2	2	3	1	4	3	2	1	5	4	4	2	2	2	3	4	5	3	1	4	3
17	5	1	1	4	5	4	3	2	2	5	3	1	5	1	1	4	3	3	3	3	1	3	4
18	2	5	5	5	2	1	5	3	4	3	5	1	4	2	3	3	3	5	1	4	5	3	4
19	3	1	4	5	3	5	1	5	4	1	4	5	3	5	2	2	1	1	4	5	4	3	4
20	1	1	1	3	1	3	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1

5. Data de la investigación

N.º	V1	V2	V1			V2		
			D1	D2	D3	D4	D5	D6
1	17	15	3	6	8	6	6	3
2	36	34	12	16	8	13	9	12
3	22	20	6	9	7	9	7	4
4	16	15	5	7	4	6	4	5
5	18	15	4	9	5	4	5	6
6	19	18	6	7	6	6	6	6
7	23	21	5	11	7	8	10	3
8	37	32	11	13	13	9	12	11
9	44	38	10	18	16	16	14	8
10	39	35	10	20	9	17	9	9
11	43	36	10	19	14	13	16	7
12	23	16	4	12	7	5	7	4
13	24	24	6	9	9	12	8	4
14	37	33	8	16	13	12	11	10
15	33	41	7	16	10	15	14	12
16	33	33	8	13	12	10	15	8
17	36	31	7	18	11	11	12	8
18	41	37	12	16	13	12	13	12
19	41	34	8	19	14	12	11	11
20	17	16	3	9	5	5	8	3
21	26	32	4	7	15	13	13	6
22	35	41	5	17	13	13	20	8
23	25	34	6	11	8	13	17	4
24	26	25	9	9	8	7	8	10
25	27	24	9	10	8	8	8	8
26	27	22	4	9	14	8	8	6
27	23	30	4	11	8	13	13	4
28	27	25	10	11	6	12	7	6
29	25	25	6	11	8	8	11	6
30	23	20	5	10	8	8	8	4
31	27	25	6	10	11	7	12	6
32	24	25	5	11	8	12	7	6
33	27	43	6	13	8	19	18	6
34	43	25	5	22	16	8	7	10
35	41	32	9	15	17	13	13	6
36	26	23	9	11	6	8	8	7

37	36	25	6	22	8	8	11	6
38	41	35	6	23	12	15	15	5
39	24	30	5	11	8	8	16	6
40	24	22	6	11	7	8	8	6
41	38	29	5	18	15	8	8	13
42	27	36	10	5	12	13	13	10
43	42	34	12	17	13	15	13	6
44	27	21	9	10	8	8	8	5
45	27	25	5	14	8	7	8	10
46	27	25	4	10	13	7	12	6
47	39	25	12	11	16	8	7	10
48	22	25	6	10	6	8	7	10
49	27	25	5	14	8	13	7	5
50	38	25	12	18	8	8	7	10
51	27	28	12	8	7	8	14	6
52	27	25	5	9	13	13	6	6
53	38	41	6	17	15	16	17	8
54	26	25	10	8	8	14	5	6
55	40	31	5	20	15	13	8	10
56	36	41	10	17	9	16	15	10
57	27	23	4	6	17	8	6	9
58	35	33	5	18	12	11	13	9
59	27	22	6	7	14	6	10	6
60	26	34	5	8	13	6	15	13
61	22	31	4	10	8	8	13	10
62	38	31	10	10	18	13	6	12
63	41	28	9	17	15	11	7	10
64	31	34	9	11	11	16	8	10
65	34	25	12	11	11	12	7	6
66	36	41	9	16	11	15	15	11
67	34	24	9	11	14	7	13	4
68	27	24	5	17	5	8	13	3
69	24	34	5	11	8	14	10	10
70	33	41	6	15	12	13	17	11
71	27	24	3	17	7	8	7	9
72	38	41	14	11	13	16	13	12
73	27	41	5	11	11	9	17	15
74	26	30	6	12	8	8	16	6
75	46	36	12	18	16	8	16	12
76	27	36	9	10	8	14	17	5

77	45	27	9	22	14	13	8	6
78	44	41	11	20	13	14	15	12
79	24	24	6	10	8	10	8	6
80	39	24	13	18	8	8	8	8
81	46	39	13	19	14	8	19	12
82	36	24	5	16	15	8	10	6
83	47	31	12	20	15	12	8	11
84	27	25	6	10	11	13	7	5
85	30	41	13	6	11	17	16	8
86	36	34	6	16	14	16	14	4
87	47	33	10	21	16	8	16	9
88	27	35	6	11	10	16	8	11
89	25	22	6	11	8	8	7	7
90	27	24	8	11	8	13	8	3
91	40	28	6	21	13	8	12	8
92	36	41	12	16	8	17	17	7
93	18	21	5	5	8	7	8	6
94	28	23	6	14	8	7	9	7
95	23	22	4	11	8	7	9	6
96	38	23	6	19	13	8	8	7
97	24	20	5	11	8	8	8	4
98	27	20	10	5	12	8	8	4
99	39	41	10	11	18	12	17	12
100	20	22	5	9	6	9	6	7