

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**GESTIÓN DE HABILIDADES
INTERPERSONALES Y DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA OFICINA DE
RECURSOS HUMANOS DE LA UNJFSC,
HUACHO – 2018**

PRESENTADO POR:

CESAR JOHN MAZUELOS PAZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

ASESOR:

M(ó). CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA

HUACHO - 2019

**GESTIÓN DE HABILIDADES INTERPERSONALES Y
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE
LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNJFSC,
HUACHO – 2018**

CESAR JOHN MAZUELOS PAZ

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: M(ø). CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA

UNIVERSIDAD NACIONAL

JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

HUACHO

2019



DEDICATORIA

Con todo cariño, para mi madre, quien con mucho sacrificio y perseverancia me estimula para seguir superándome en el diario trajinar de la vida; por ese esfuerzo que valoro hoy y siempre.

Cesar John Mazuelos Paz

AGRADECIMIENTO

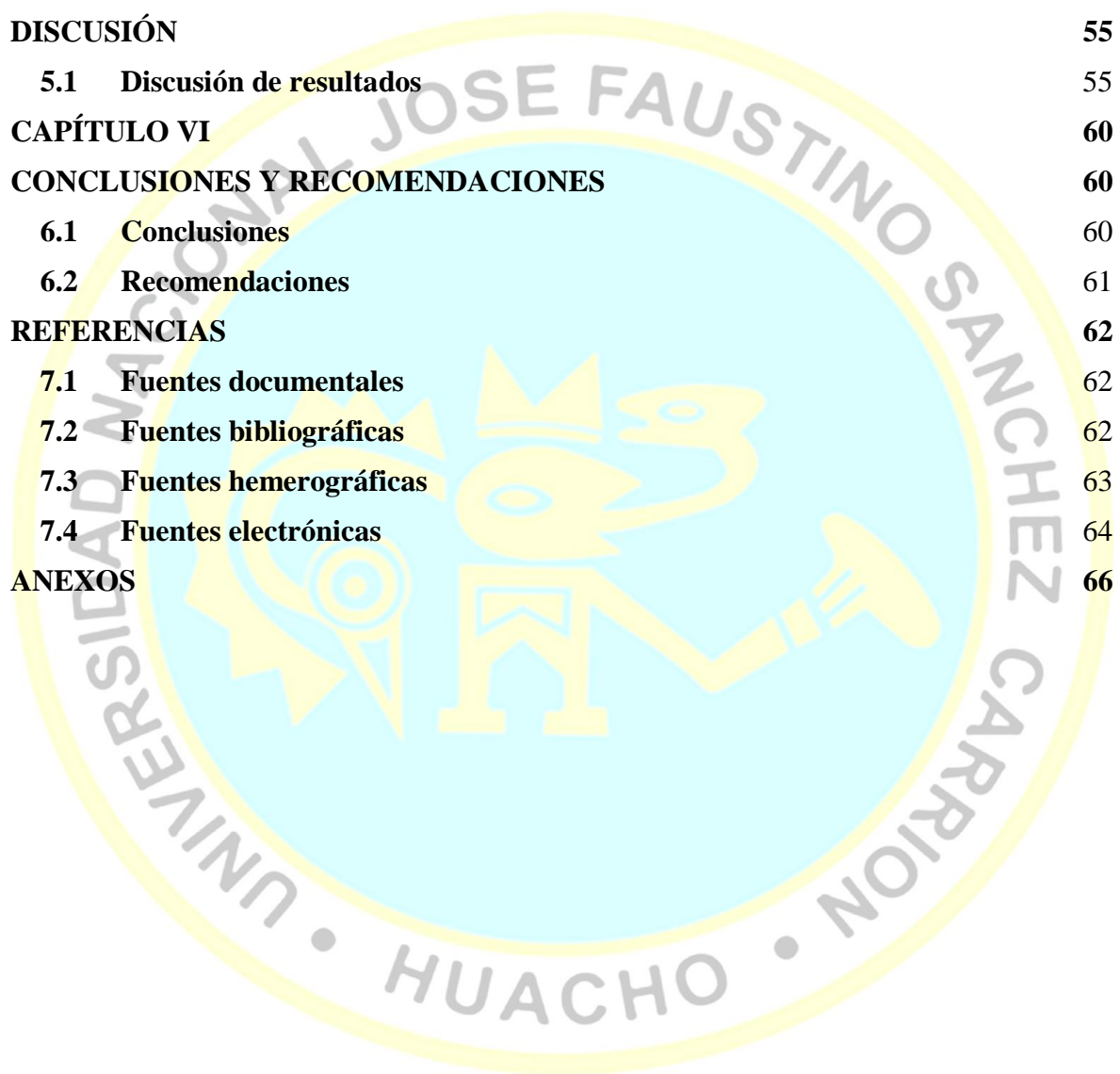
Agradezco a Dios por darme la salud y la fortaleza para seguir adelante, agradezco a mis padres, por su amor y su apoyo constante, agradezco a mis familiares, por su permanente comprensión y agradezco a la patria por darme el conocimiento para llevarla al progreso.



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	10
2.2 Bases teóricas	14
2.3 Definición de términos básicos	38
2.4 Hipótesis de investigación	40
2.4.1 Hipótesis general	40
2.4.2 Hipótesis específicas	40
2.5 Operacionalización de las variables	41
CAPÍTULO III	42
METODOLOGÍA	42
3.1 Diseño metodológico	42
3.2 Población y muestra	42
3.2.1 Población	42
3.2.2 Muestra	43

3.3	Técnicas de recolección de datos	43
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	45
CAPÍTULO IV		46
RESULTADOS		46
4.1	Análisis de resultados	46
4.2	Contrastación de hipótesis	49
CAPÍTULO V		55
DISCUSIÓN		55
5.1	Discusión de resultados	55
CAPÍTULO VI		60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		60
6.1	Conclusiones	60
6.2	Recomendaciones	61
REFERENCIAS		62
7.1	Fuentes documentales	62
7.2	Fuentes bibliográficas	62
7.3	Fuentes hemerográficas	63
7.4	Fuentes electrónicas	64
ANEXOS		66



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de contingencia de la variable gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional.....	46
Tabla 2: Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades de comunicación interpersonal y eficiencia organizacional.	46
Tabla 3. Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades en el manejo de negociación y productividad organizacional.	47
Tabla 4. Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades en el manejo de delegación y responsabilidad organizacional.	47
Tabla 5. Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento y competitividad organizacional.	48
Tabla 6. Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades políticas y eficacia organizacional.....	48
Tabla 7: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis general.	49
Tabla 8: Chi- cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 1.....	50
Tabla 9: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 2.....	51
Tabla 10: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 3.....	52
Tabla 11: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 4.....	53
Tabla 12: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 5.....	54
Tabla 13. Validez de juicio de expertos del cuestionario.....	71

RESUMEN

Objetivo. Demostrar que la gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recurso Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018. Método. Investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica, nivel relacional, diseño no experimental descriptivo correlacional de corte transversal, la población fueron los 22 trabajadores y la muestra fue censal. Materiales. Se elaboró un cuestionario para medir la gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional, validado y confiable. Resultados. El 46% de los trabajadores encuestados presentaron altas habilidades interpersonales, el 36% a un nivel medio y el 28% bajo. Con respecto al desempeño organizacional, el 50% presentaron un alto desempeño organizacional, seguido de un 32% a un nivel medio y el 18% bajo. Conclusiones. Al contrastar la hipótesis de la investigación con la prueba paramétrica Chi-cuadrado de Pearson se llegó a comprobar que la gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recurso Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Palabras clave: Gestión, habilidades interpersonales, desempeño organizacional

ABSTRACT

Objective. Demonstrate that the management of interpersonal skills influences the organizational performance of the workers of the Office of Human Resources of the José Faustino Sánchez Carrión National University, Huacho - 2018. Method. Research of quantitative approach, basic type, relational level, descriptive non-experimental design correlation cross-sectional, the population were 22 workers and the sample was census. Materials. A questionnaire was developed to measure the management of interpersonal skills and organizational performance, validated and reliable. Results 46% of the workers surveyed showed high interpersonal skills, 36% at a medium level and 28% low. Regarding organizational performance, 50% presented high organizational performance, followed by 32% at a medium level and 18% low. Conclusions When contrasting the research hypothesis with Pearson's Chi-square parametric test, it was found that the management of interpersonal skills influences the organizational performance of the workers of the Human Resources Office of the José Faustino Sánchez Carrión National University, Huacho. - 2018.

Keywords: Management, interpersonal skills, organizational performance

INTRODUCCIÓN

En el mundo se sabe que la gestión de habilidades interpersonales permite estudiar las diferentes formas que tiene cada trabajador frente a las habilidades interpersonales que cada uno de ellos puede manifestar dentro de la organización, es por ello que se estudió la variable para dar mayor énfasis y demostrar si existe influencia entre habilidades interpersonales y el desempeño organizacional.

La investigación permitió mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional, encontrar explicaciones a situaciones reales lo que permitió ampliar los conocimientos teóricos de ambas variables.

Por lo que es importante saber sobre los conceptos según autores:

Witkin y Goodenough, (1991), definen las relaciones interpersonales como “un proceso variable, que representa el grado de funcionamiento autónomo en la asimilación de la información a partir del yo y del campo estimular”

Según la Oficina Nacional de Normalización ONN, (2007), define el Desempeño organizacional como la: Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce la percepción de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.

Respecto a los objetivos de estudio, su resultado permitió aplicar los conocimientos adquiridos y aprendidos en la realidad, porque a través de esta investigación se recolectarán datos y elaborarán instrumentos para ser utilizados en futuras investigaciones

Por lo tanto, la presente investigación tuvo como objetivo Demostrar que la Gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de recurso humanos de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

La investigación, comprende de VI Capítulos como son: El Capítulo I, Planteamiento del Problema, comprende puntos esenciales para la investigación, integra: Descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación, delimitaciones del estudio y viabilidad del estudio; el Capítulo II corresponde al Marco Teórico, antecedentes de la investigación, e incluye las bases teóricas relacionadas con las variables de estudio. Considera los siguientes temas: Gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional, dentro del cual se analiza el concepto, estilos y teorías, en el que analizamos minuciosamente el concepto, indicadores, procesos, teorías, ventajas y dificultades, también se adjunta la definición de términos básicos, hipótesis de investigación y Operacionalización de variables; el Capítulo III trata sobre el Marco Metodológico, que comprende:, trata y analiza todo el aspecto metodológico, tipos de estudio y diseño; asimismo, se señala población y muestra, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos, en el Capítulo IV, están los resultados de la investigación, y contrastación de hipótesis, en el Capítulo V encontramos la discusión de la investigación y en el Capítulo VI encontramos: las conclusiones y recomendaciones, asimismo encontramos a la bibliografía. Finalmente, en los anexos se presentan la matriz de consistencia, cuestionarios y el instrumento.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

A la fecha se sabe que las organizaciones tanto públicas como privadas sean eficientes en cuanto al servicio que brindan, el objetivo principal de un sector laboral no solo es cumplir, sino también ser eficaz en su desempeño organizacional. Con respecto al personal que labora en dicha organización es importante la gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional para que esta se maneje correctamente y brinde el servicio que este ofrezca.

La oficina de recursos humanos es la encargada Planificar, normar, organizar, conducir y controlar las acciones del sistema de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Asimismo, es la encargada de velar por el bienestar del personal y de su familia.

En la Oficina de Recursos Humanos se ha observado a los trabajadores con respecto a sus habilidades de comunicación interpersonal, en el manejo de negociación, de delegación, de asesoramiento y Habilidades políticas muy poco conocimiento, aplicación, práctica y manejo de las diferentes habilidades por consecuencia se evidencia un desempeño organizacional deficiente.

Por consiguiente, se debe tener en cuenta las definiciones propuestas por diferentes autores para así tener mayor claridad respecto al tema a tratar.

Según la revista: Project management for Development (2009), define:

Las habilidades interpersonales requieren de la habilidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones.

Representan la habilidad de un gerente para trabajar efectivamente como líder del equipo, consolidar el esfuerzo cooperativo con los miembros del proyecto y todos los grupos con los que el equipo del proyecto interactúe.

Witkin y Goodenough, (1991), definen las relaciones interpersonales como “un proceso variable, que representa el grado de funcionamiento autónomo en la asimilación de la información a partir del yo y del campo estimular”

Según la Oficina Nacional de Normalización ONN, (2007), define el Desempeño organizacional como la: Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce la percepción de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.

Es importante investigar la problemática para poder implementar estrategias en cuanto a las dimensiones mencionadas de ambas variables y de esta manera llegar a diferentes conclusiones y contar con recomendaciones que sirvan de utilidad para la presente investigación.

Por tanto, el presente trabajo de investigación va demostrar que la Gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿La Gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad ¿Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?

1.2.2 Problemas específicos

¿La Gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?

¿La Gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?

¿La Gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?

¿La Gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?

¿La Gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar que la Gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

Demostrar que la Gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

Demostrar que la Gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

Demostrar que la Gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

Demostrar que la Gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

Demostrar que la Gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación realizó un estudio para demostrar que la Gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

La gestión de habilidades interpersonales permite estudiar las diferentes formas que tiene cada trabajador frente a las habilidades interpersonales que cada uno de ellos puede manifestar dentro de la organización, es por ello que estudio la variable para dar mayor énfasis y demostrar si existe influencia entre ambas variables.

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico, por lo que se propone, reflexiones y análisis en torno a la concepción de la gestión de habilidades interpersonales, los tipos de habilidades interpersonales y factores que inciden, tales como las dimensiones las cuales son: Habilidades de comunicación interpersonal, Habilidades en el manejo de negociación, Habilidades en el manejo de delegación, Habilidades en el manejo de

asesoramiento, Habilidades políticas, así como también aspectos inherentes a las diferentes dimensiones con respecto a la variable desempeño organizacional las cuales son: Eficiencia organizacional, Productividad organizacional, Responsabilidad organizacional, Competitividad organizacional y Eficacia organizacional.

Además, desde el punto de vista práctico, es conveniente que las autoridades de la Oficina de Recursos Humanos asuman que la gestión de habilidades interpersonales es necesaria e importante en el perfil del profesional que labora en dicha oficina, puesto que es el personal es pieza clave en el desarrollo de habilidades interpersonales y por consiguiente el desempeño organizacional sería más eficaz y eficiente.

Asimismo, metodológicamente, el proceso investigativo dio lugar a un material escrito, que puede ser utilizado como antecedente para otros trabajos de investigación que aborden el tópico expuesto, así como de material de apoyo para diversos estudios porque contiene, además, un instrumento de recolección de información validado por expertos en el área.

1.5 Delimitaciones del estudio

La presente investigación se realizó en la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, tuvo como población objeto de estudio a los trabajadores de la oficina en mención; además permitió conocer la relación de la gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos en el año 2018. Se ha fundamentado en la base teórica de la gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional.

1.6 Viabilidad del estudio

La investigación presentada fue viable, se encuentra enmarcada dentro de los lineamientos teóricos referentes a la gestión de habilidades interpersonales y se relacionara con el desempeño organizacional, con el fin de conocer las barreras que limitan la problemática existente y conocer la significancia de la correlación entre ambas variables. El tiempo de inicio, desarrollo y culminación se prosiguió según el cronograma presentado en el presente proyecto, a su vez los recursos humanos, materiales, financieros fueron asumidos

por el investigador. La presente investigación se puede ser utilizada como antecedente para futuras investigaciones.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Díaz, G.; Peña, M. & Castellanos, B. (2014), en México, desarrollo la investigación titulada: *El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional*. El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de conocer la influencia del Liderazgo que ejercen los supervisores en las relaciones interpersonales que se presentan entre los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa de la industria metal-mecánica, a fin de proporcionar al directivo de la empresa alternativas de reforzamiento o mejora para un Clima Organizacional satisfactorio. Para llevar a cabo este estudio se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 35 reactivos correspondientes a 7 variables. Para lograr los resultados se tabularon los datos, y el tratamiento estadístico consistió en calcular frecuencias, Medias, Coeficientes de Contingencia y niveles de significancia, usando el programa SSPS (versión 17.0).

Biu, M. (2014), en México, realizó la investigación titulada: *El perfil del ARH y su relación con el desempeño organizacional en las PYMES de H. Matamoros, Tamaulipas*.

La gestión de talento humano es en la actualidad una función indispensable para el logro de los objetivos organizacionales. La mejora competitiva de la empresa en aspectos del contexto organizacional y la elevación del desempeño de la misma. Los gerentes de recursos humanos o quienes ejercen la función, deben adaptarse a los cambios por lo que es importante analizar la función, su formación profesional no es muchas veces adecuada a su función, así que es de gran interés el detectar su perfil y encontrar la relación entre el perfil del administrador

de recursos humanos y el desempeño organizacional. El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables “desempeño organizacional” de las PyMES y el “perfil del administrador de recursos Humanos”, incluyendo la descripción de ambas variables. Se aplicó un cuestionario auto administrado a una muestra no probalística de 110 empresas comerciales, manufactureras de servicios en Matamoros. La conclusión a la que arribo fue que si existe asociación entre dichas variables.

Beiza, A. (2012), En Valencia, desarrollo la investigación titulada: *Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II. Universidad de Carabobo*. La investigación tuvo como objetivo analizar las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II” como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional. Fue una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. Debido a que la población es finita, se utilizó la técnica de muestreo, ya que se compone por dos estratos que estuvieron conformada por los 22 docentes de la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II” teniendo como muestra 13 estudiantes que representan un 59 por ciento de la totalidad de la población. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario con escala múltiple o policotómica, compuesto por 31 preguntas cerradas con tres alternativas de respuesta, siempre, a veces y nunca. El cuestionario se sometió a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos. La confiabilidad fue calculada por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach obteniendo 0,91 e indicando que el instrumento en cuestión se encuentra en el rango de muy alto en cuanto a confiabilidad. Los datos se analizaron de forma porcentual y a través de la estadística descriptiva, se utilizaron tablas y gráficos y la interpretación se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por los docentes y de acuerdo a los objetivos establecidos en la investigación. La conclusión que se generó en cuanto a los indicadores y dimensiones correspondientes a las variables relaciones interpersonales y clima organizacional, es que los docentes no manejan las relaciones interpersonales como una herramienta que mejore y optimice el clima organizacional, es por ello que en el plantel se dificulta el trabajo en equipo y los docentes carecen de aspectos que estimulen un clima organizacional afable, tales como la disposición y motivación.

Difonso, M. (2010), En Argentina, desarrollo la investigación titulada: Las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto. Universidad Nacional de Cuyo. Tuvo objetivo fue Reconocer las habilidades de un administrador de proyecto. Este trabajo está enfocado en la recolección de información relacionada con las habilidades interpersonales aplicada a la administración de proyecto. Se tomó como base la información aportada por el Project Management Body of Knowledge (PMBOK®). El PMBOK® es considerado un estándar en la gestión de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI). También se tuvieron en cuentas autores clásicos como Robbins y Hellriegel, quienes desarrollan temas relacionados con el comportamiento organizacional. No se dejó de lado autores nacionales, como es el caso de Figuerola y Esterkin y autores foráneos, como Guido y Clement, que abordan temas afines a la administración de proyectos. Artículos de diarios, notas de revistas y opiniones se mencionaron para enriquecer este trabajo. Toda la información encontrada sobre el tema fue analizada y sometida a la crítica. Se desechó aquel material que no resultó útil y congruente con el tema. De este análisis surgieron muchas opiniones sobre cuáles son las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto. Sin embargo, dado el peso que tiene el PMBOK® para un administrador de proyecto, se decidió respetar su opinión sobre las habilidades que este considera como interpersonales, se arribó a la conclusión que esta red de relaciones está integrada por el stakeholders, es decir, el equipo de proyecto, clientes, proveedores, accionistas, gerentes funcionales, etc. Cada uno de estos miembros tiene intereses, expectativas, requerimientos especiales y necesidades que desean satisfacer por medio del proyecto. Muchas veces todas estas intenciones no son compatibles entre sí y es en este momento donde se necesita un individuo, el administrador de proyecto, que las amalgame. Todos estos motivos hacen que el administrador de proyecto deba aplicar sus habilidades interpersonales para alcanzar los objetivos, metas o fines del proyecto. Las habilidades interpersonales, empleadas por el administrador de proyecto, darán dirección a las ideas, integrarán a todos los miembros del proyecto para generar sinergias y permitirán que exista un ambiente de comunicación, respeto y cooperación.

Martínez, M. (2010), en Colombia, desarrolla la investigación titulada: *Relación entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la autorización del modelo de Denison*. Este artículo presenta los resultados de una investigación sobre la cultura organizacional a partir dos ejercicios 1) identificar elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo de Denison

y sus colegas. Así, luego de caracterizar el modelo en el contexto de los estudios sobre cultura, se buscan la estructura factorial de los rasgos de la cultura propuestos en el modelo (consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión) en una muestra de empresa colombiana y se evalúa hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional. Se encuentra que la cultura con indicadores de desempeño organizacional. Se encuentra que la estructura factorial no se asusta toletemente a la estructura esperada, y solo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño.

Domínguez, P.; Burguete, E. & Dernard, A. (S.f), en México, desarrollaron la investigación titulada: *Habilidades interpersonales en el área de alimentos y bebidas: el caso de dos regiones en la república Mexicana. En la Universidad de las Américas Puebla.* El personal de contacto juega un papel muy importante en la entrega del servicio, por lo cual se requiere de un cierto nivel de habilidades de interrelación para poder ocupar posiciones de servicio. Basándose en el auto -monitoreo, este estudio pretende identificar cuáles son las tendencias del personal en dos regiones diferentes. Se probó la confiabilidad de los resultados, mostrando que el cuestionario aplicado es confiable. Se detectó que la variable antigüedad no ejerce influencia en las variables de respuesta. Se encontró que en las variables analizadas el destino de ciudad obtuvo una mayor media. Se muestra en este estudio que en el destino de Playa existe una mayor cultura del servicio.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Monge, J. (2017), en Lima, desarrollo la investigación titulada: *Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia adulto del Hospital Nacional Cayetano Heredia 2015.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima -Perú. El objetivo fue Determinar la relación que existe entre la calidad de las relaciones interpersonales y el desempeño laboral entre profesionales de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Nacional Cayetano Heredia. El presente estudio es de tipo cuantitativo, método descriptivo correlacional de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 45 profesionales de enfermería. La técnica fue la entrevista y el instrumento el cuestionario. Los resultados fueron: En relación a la calidad de las relaciones interpersonales del 100% (45) de enfermeras (os) 55.6 % (25)

tiene relaciones interpersonales eficiente y 44.4%(20) deficiente. Respecto al desempeño laboral del 100% (45), 40%(18) tiene un buen desempeño laboral; 35.6% (16) regular y 24.4% (11) mal desempeño laboral Según el coeficiente de correlación Rho se Spearman (Rho=0.313), existe correlación positiva entre las variables relaciones interpersonales y desempeño laboral; aceptando la hipótesis de estudio.

Muñoz, M. (2017), en Lima, desarrollo la investigación titulada: *Relaciones interpersonales y desempeño laboral del personal de enfermería de neonatología Hospital Arzobispo Loayza Lima 2015*. Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la relación entre las relaciones interpersonales y desempeño laboral del personal de enfermería de neonatología Hospital Arzobispo Loayza Lima 2015. La investigación es de tipo sustantiva, el nivel es descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental, de corte transversal. El muestreo fue no probabilístico intencional y la muestra estuvo conformada por 68 trabajadores de enfermería de neonatología del Hospital Arzobispo Loayza Lima 2015. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de las variables relaciones interpersonales y desempeño laboral. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 22). Realizado el análisis descriptivo y la correlación a través del coeficiente de Rho de Spearman, con un resultado de $Rho = .754$, interpretándose como alta relación entre las variables, con una $p = 0.00$ ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto los resultados señalan que existe relación positiva y significativa entre las variables.

Vidangos, C. (2017) , en Puno, desarrollo la investigación titulada: *Análisis de las relaciones interpersonales y clima laboral de BEGSA empresa individual de responsabilidad limitada – Puno periodo 2016*. Universidad Nacional del Antiplano, Puno, Perú. El propósito del presente trabajo de investigación titulada “Análisis De Las Relaciones Interpersonales Y Clima Laboral De Begsa E.I.R.L. – Puno Periodo 2016”, surge motivado por el interés de investigar y analizar la manera en que se dan las relaciones interpersonales y el clima laboral en la empresa Begsa para posteriormente desarrollar lineamientos y estrategias que serán de gran utilidad para mejorar las relaciones interpersonales y clima laboral, a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, colaboración, condiciones laborales, satisfacción en el puesto de trabajo y relaciones interpersonales con la finalidad de conseguir un mejor rendimientos en todos los aspectos laborales. Luego de haber realizado la recolección de datos se procedió al análisis de los mismos y se llegó a las

siguientes conclusiones: primero, las relaciones interpersonales que existen entre los colaboradores de la empresa Begsa son regularmente saludables desde el punto de vista de aceptación, pero por el contrario existe un alto índice de rechazos realizados en especial a personas específicas. Segundo, el clima laboral según la percepción general de los colaboradores de la empresa Begsa es regular representado por un 60% saludable de un 100% posible resultado que supera la media. También se encontró que el nivel de percepción más bajo es de 35% y el más alto 85%. Según los resultados se tiene mayor deficiencia en condiciones de trabajo y liderazgo. Tercero, del análisis de los resultados se puede concluir que tanto las relaciones interpersonales como el clima laboral son categóricamente importantes en la gestión laboral. Existen problemas ya identificados, personas propensas a generar conflictos y aspectos puntuales a atender y mejorar en lo posterior.

Vásquez, L. (2015), en Tarapoto, desarrollo la investigación titulada: *Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015. Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú*. El presente estudio permitió “Determinar la asociación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Morales- 2015”. Se formuló la hipótesis general “Las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales”. Así mismo; se realizó una investigación no experimental de tipo descriptivo, correlacional, se utilizó el método cuantitativo; la muestra de estudio es el muestreo no probabilístico por conveniencia, corresponde a los 50 trabajadores de la Micro Red, con quienes utilizó la técnica de entrevista aplicando la escala de relaciones interpersonales y el cuestionario de desempeño laboral. Obteniendo que el factor de relaciones interpersonales de comunicación y trato, son los factores que se encuentra con mayor frecuencia; y el factor actitudes aparece con menor frecuencia en los trabajadores del Centro de Salud Morales-2015; así mismo, se obtuvo que el 46.00% presenta un desempeño laboral de efectividad que hace referencia al grado en que la organización es capaz de lograr sus metas. Finalmente, se concluye que existe asociación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales-2015, obteniéndose el valor de 11.97 para el X² calculado, con un margen de error de 0.05 y con 04 grados de libertad, dando como X² tabular de 9.49; lo que indica que ambas variables están relacionadas.

Chávez, A. (2013), en Trujillo desarrolla la investigación titulada: *Influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL*

Sánchez Carrión – La Libertad. Universidad Nacional de Trujillo, Perú. El presente trabajo de investigación está orientado a determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión con el objetivo de analizar las relaciones existentes en la institución y proponer soluciones al respecto. Para lo cual se formuló el siguiente problema científico “¿Cómo influyen las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión?” Planteando la siguiente Hipótesis “Las relaciones interpersonales practicadas apropiadamente por los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión conducen un armonioso clima organizacional”, la cual fue aceptada. De acuerdo al estudio de material y métodos se determinó como muestra a todo el personal que labora en la UGEL Sánchez Carrión conformado 49 trabajadores y como instrumentos de recolección de datos se diseñó una entrevista de 5 cinco preguntas estructuras y una encuesta de preguntas de 23 ítems. Se utilizó el diseño Descriptivo Transaccional de una sola casilla; teniendo como variable independiente las Relaciones interpersonales, y como variable dependiente el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión. Producto de esta investigación se encontró que no existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión lo cual ocasiona un clima organizacional desfavorable que no permite un buen desempeño y trabajo entre el personal que labora en esta institución pública.

Paredes, M. (2010), en Lima, desarrollo la investigación titulada: *Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.* Se planteó ¿Las habilidades interpersonales para la negociación difieren según los Estilos de vida y de los niveles ocupacionales de los actores en empresas productoras, en Lima, Perú? La población intencional, lo constituye los trabajadores estables que desempeñan los cuatro niveles ocupacionales de cuatro empresas privadas productoras peruanas en Lima, Perú. Investigación aplicada no experimental, transversal y descriptiva comparativa; datos recolectados con el Cuestionario de Habilidades para la Negociación (CHNC-2008), validez de 0.85 y el inventario Monofactorial del Estilo de Vida, validez de 0.90, revisado y reducido (2006) para el estudio, de autoría de Vicuña Peri, Luis y Hernández Valz, Héctor. La Prueba de Kruskal Wallis y la U de Mann Withney se aplicó para la comparación intergrupos, al nivel de significación no mayor del 0.05 en la contratación de la Hipótesis por la distribución

no normal de los datos de las Habilidades para la negociación de conflictos para cada uno de los cuatro Estilos de Vida y de los 4 niveles ocupacionales.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Habilidades interpersonales:

Según Project management for Development (2009) indica que:

Las habilidades interpersonales requieren de la habilidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones. Representan la habilidad de un gerente para trabajar efectivamente como líder del equipo, consolidar el esfuerzo cooperativo con los miembros del proyecto y todos los grupos con los que el equipo del proyecto interactúe. Estas habilidades son críticas para la ejecución efectiva en un proyecto con un entorno desafiante.

El hombre vive en un mundo lleno de estímulos sociales, culturales y personales; busca la satisfacción de sus necesidades y para lograrlo necesita relacionarse con los que lo rodean, adquiriendo y creando habilidades interpersonales para lograrlo.

Las habilidades interpersonales nacen de la necesidad de aceptación y estima del individuo. Debido a esto, el desarrollo de dichas habilidades en el ser humano depende directamente de la motivación y crecimiento personal (Tebbs, Napoli, Kilbride 1982).

El hombre en su diario acontecer, argumenta Diener (1980), acumula experiencias que lo hacen desarrollar sus habilidades interpersonales. El medio ambiente estimula directamente las modificaciones del comportamiento y adaptación del hombre, de manera positiva y negativa descubriendo sentimientos, reflejos y actuaciones que hacen que el ser vislumbre medios para sobrevivir a éste.

En estudios realizados por Edwards John (1992), afirma que el hombre es un ser que vive en comunidad, lo cual lo fuerza a desarrollar sus habilidades interpersonales. Solo, su vida carece de sentido y motivación, es por esto, que las habilidades interpersonales juegan

un papel importante en la vida de todo individuo. Es de esta forma, que encuentra puntos de contacto parecidos a los de sus semejantes.

Según la opinión de Gordon y Gergen (1968), el ser humano tiene diversas necesidades que solamente las puede satisfacer interrelacionándose con otros, por lo que la aceptación social es importante. Por este motivo, la información y el estímulo social se convierten en reglas tácitas de vida, esto es, el individuo las toma como verdaderas y hasta cierto punto, como patrón de conducta.

Las habilidades que desarrolla el hombre en el proceso de adaptación tienen un conocimiento cognoscitivo; debido a que es un proceso definido y con pasos establecidos. Dicho camino, se encuentra dado en ciertas particularidades en cada núcleo social, y deberá ser observado por los individuos que en ella habitan.

El aspecto cognoscitivo de las habilidades interpersonales se relaciona con todos los puntos de actividad del hombre, como lo son: el personal, el social, el laboral, en el hogar, en los centros de estudios y la cultura, entre otros.

Otros autores, como Ladd y Mize (1983), han concluido que las habilidades interpersonales tienen un conocimiento cognoscitivo social, y dan los siguientes puntos de referencia:

1.-Concepto de habilidades sociales.

Es la construcción de imágenes concretas de cómo tiene que ser el comportamiento.

2.-Actuación hábil.

Es la práctica mental de posibles problemas y su solución.

3.-Franco mantenimiento y generalización de habilidades.

Es la capacidad del hombre de aprender de sus errores, aplicando nuevas habilidades en situaciones sociales.

Para el conocimiento cognoscitivo en el trabajo, Ladd and Mizal (1983), son necesarios los siguientes supuestos:

a) Identificación del problema.

b) Producir posibles soluciones alternativas.

c) Orden lógico en la actuación.

d) Repetir esta secuencia las veces que sea necesario para cumplir satisfactoriamente con lo que se pide en el trabajo.

2.2.1.1 Habilidades en el manejo de negociación:

Según Project management institute (2009) manifiesta que:

“La negociación es la estrategia que consiste en dialogar con las partes que tienen intereses compartidos u opuestos, con el propósito de lograr un compromiso o llegar a un acuerdo. La negociación es una parte integral de la dirección de proyectos y, bien realizada, incrementa las probabilidades de éxito del proyecto.” p.410

Ury y Fischer (1991) señalan que:

“es una discusión entre dos o más personas para encontrar algún acuerdo”; al entenderla por la manera como se lleva a cabo, es un intercambio de alternativas entre dos o más personas que no utilizan ni desean utilizar el poder en su propio beneficio; especificando que en un “ciclo de procesos” cada negociación abre la puerta a otra, lo que posibilita a que la “negociación es un proceso conjunto, en el cual cada parte intenta lograr más de lo que podría conseguir actuando por cuenta propia, sin dañar los intereses del otro”.

Esterkin (2010) dice que: en la negociación se distinguen cuatro elementos o componentes: las personas, los intereses, las alternativas y los criterios de decisión.

Las personas: son quienes participan en la negociación. Estas tienen sentimientos, intereses y opiniones; entenderlos es la clave para llegar a un acuerdo. Es importante separar a las personas del problema, es decir, enfrentar al problema y no a la persona.

Los intereses: las negociaciones deben basarse en los intereses de las partes. Los intereses son lo que mueven a las personas a luchar por algo. El administrador de proyecto debe identificarlos, centrarse en ellos y no en las posiciones.

Las alternativas: son las diferentes maneras de llegar a un acuerdo. Según el Esterkin, se debe establecer cuál es la mejor alternativa que se espera alcanzar para un acuerdo negociado, es decir, si uno no logra lo que quiere, qué otra alternativa tengo.

Los criterios de decisión: los acuerdos o resultados deben estar basados en criterios o estándares medibles. Al ser medibles podemos evaluar cuantitativamente la efectividad de una alternativa elegida.

Tipos de negociación

Robbins (2009) expresa que existen dos tipos de negociación:

Negociación distributiva

“La negociación distributiva es aquella que busca dividir un monto fijo de recursos”

Se suele llamar a ésta, negociación de suma cero, ya que lo que gana una parte es pérdida por la otra. Existe una cantidad fija de recursos que se pretende repartir entre las partes. Los intereses de las partes son opuestos y las partes compiten entre sí para satisfacer estos intereses. El proceso de regateo que genera este tipo de negociación desgasta la relación entre las partes, poniendo en peligro la relación a futuro. Son negociaciones ineficientes que requieren de mucho tiempo

Negociación integrativa

“Negociación que trata de alcanzar una o más soluciones al conflicto que puedan crear una situación de ganar-ganar.”

Este tipo de negociación se basa en la cooperación. Las partes ya no piensan en una suma fija de recursos, sino que tratan de aumentar las opciones de solución de la disputa, agregando más elementos por repartir. Mantiene relaciones duraderas entre las partes.

En la administración de proyectos se prefiere la negociación integrativa en lugar de la distributiva, ya que construye relaciones a largo plazo y facilita el trabajo en equipo en el futuro. Esta negociación hace sentir a las partes que ambas han ganado. A pesar de conocer los beneficios de la negociación integrativa, la negociación distributiva se sigue utilizando. La falta de sensibilidad de ambas partes por las necesidades del otro, la falta de confianza mutua y la rigidez de las partes hacen que se siga prefiriendo la negociación distributiva.

2.2.1.1 Habilidades políticas

Robbins (2009) define a la política como: Aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.

Habilidades políticas positivas

Irwin (2007) y Robbins (2009) Hablan sobre el uso positivo de la política. Estos autores mencionan que la política puede ser usada positivamente al negociar recursos. Los recursos en las organizaciones, como en los proyectos, son escasos. El administrador de proyecto debe utilizar la política para obtener recursos escasos, asignación de espacios o más presupuesto para desarrollar su proyecto.

También es deseable que el administrador de proyecto use la política para cultivar redes de aliados para fomentar la cooperación en el proyecto, para guiar la toma de decisiones o influenciando al equipo de proyecto para obtener resultados positivos para el proyecto y la organización.

Las habilidades políticas serán innecesarias cuando todos los miembros de la organización tengan las mismas metas e intereses, no haya recursos escasos y los resultados de desempeño sean totalmente claros y objetivos. Desafortunadamente esta situación es utópica en los proyectos.

2.2.1.2 Habilidad de comunicación:

En el proceso de la comunicación verbal y no verbal se demanda habilidades que permitan la decodificación y codificación. Entre ellas están las figurativas, simbólicas semánticas y conductuales que se expresan en: como se escucha, como se responde gestual y posturalmente, como se responde verbalmente, situación que ocasiona la reacción verbal o no verbal ante un conflicto en una mesa de negociación. En tal sentido la Habilidad para negociar es la mostrada en el proceso de interacción al identificar la capacidad manifiesta en saber escuchar y tener claridad de lo que se trata durante el dialogo entablado.

Para Gómez (1999), “el termino comunicación proviene del latín comunicativo que significa poner en común, compartir, y el elemento que se pone en común es la información” (p. 213).

La comunicación juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos dentro de la institución.

Por lo que, la comunicación es la transferencia de convenios que implica la transmisión de información y entendimiento entre dos o más individuos.

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización constituyen un proceso comunicacional, en el cual se difunde y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías.

Por su parte, Davis y Newstrom (2000) definieron la comunicación así:

En la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto (p. 53).

Por lo expresado anteriormente, se entiende que, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización.

2.2.2 Desempeño Organizacional

2.2.2.1 Definición de desempeño organizacional.

ONN, (2007) define: “Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce la percepción de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee”. (P.12)

Palaci (2005) Define:

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p.155).

Al definir el desempeño dentro de una organización, Pedraza, Amaya, y Conde (2010) explican que el desempeño de los empleados viene ha ser el soporte para el desarrollo de la efectividad y éxito de una organización; esto genera en los directores de Recursos Humanos medir y mejorar el desempeño en sus organizaciones; es decir observar en los empleados sus acciones y comportamientos mas relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otra parte, Robbins (2004, citado en Pedraza et al., 2010) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Así mismo, Chiavenato (2004) añade que “ El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijos. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p.359).

Según Robbins y Coulter (2005) El desempeño es “el resultado final de una actividad (...) llevar a cabo responsabilidades laborales en forma tan eficiente y eficaz como sea posible, el desempeño es el resultado de esa actividad” (p.465).

Faria (1995, citado por Pedraza et al., 2010) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de de mediacion o regulacion entre el y la empresa.

(Chiavenato, 2009) Define que “es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.”

Bohórquez (2002) define que desempeño laboral “es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.” (Citado en Araujo y Guerra, 2007)

(Chiavenato, 2007) Define también que es “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”.

(Robbins S. , 2004) Define el desempeño laboral como “la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el rendimiento, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, más que cuando las metas son fáciles.”

(Milkovich & Boudreau, 1994) Define el desempeño laboral como “el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.” Stoner (1994), quien afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.” Citado por (Bermudez, 2015)

Vertices (2008) menciona que:

el desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas; es una valoración sistemática y periódica del desempeño de un empleado en relación con su trabajo habitual realizada por su supervisor o alguna persona acreditada que conozca la evolución del empleado en cuestión y como aquel proceso sistemático y periódico de que estima la cualidad y cantidad del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades.

Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

(McCoy, 2007) Afirma que:

Una de las grandes dificultades que se presenta a la administración de una organización es transmitir las estrategias que se plantean en la alta gerencia, lo cual impacta poderosamente el desempeño de los empleados. Sin embargo, afirma que, una vez que se haya logrado romper la barrera de comunicación, permitirá un desempeño elevado trayendo beneficios a corto y mediano plazo, tales como una comunicación bilateral más abierta, al igual que dar un éxito alto a la organización.

Objetivos de la evaluación de desempeño

(Robbins S. , 2004) Nos dice que existen varios objetivos de la evaluación de desempeño:

Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para la cual se puede desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensa como aumentos de salarios por méritos.

Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional aquí se hace énfasis en la evaluación de desempeño como organismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

(Rider, 1985) identifica cinco áreas dentro de las cuales se puede influir y llevar a cabo la evaluación del nivel de desempeño y son las siguientes: “(a) identificación de problemas, (b) planeación para la solución de problemas, (c) realización de acciones para la resolución de los problemas, (d) evaluación de las actividades realizadas y (e) relaciones interpersonales”.

(Chiavenato, 2007) Identifica ciertas áreas que

“determinan el desempeño de un trabajador: comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, profesionalismo, aceptación al cambio, iniciativa, relaciones interpersonales, responsabilidad, trabajo en equipo, actitud y desenvolvimiento en el trabajo”. (Riddle, 2006) Determina que existen “dos áreas dentro de las cuales puede ser dividida una evaluación del desempeño: (a) competencias: creatividad, flexibilidad, paciencia, liderazgo, iniciativa, etc. y (b) habilidades: enfoque de negocios

(técnicas, mecanismos, etc.), comunicación (verbal y escrita), computación, etc”.

(Casado, 2003) Describe cinco factores que influyen en el desempeño del personal. Estos factores son: “factores individuales, organizativos, operacionales, de estrategia y del entorno. Se desarrollan en forma de capas de adentro hacia afuera de tal forma que cuanto más cerca están estos factores a la persona, más influyen en los resultados que obtienen.”

Factores del desempeño laboral

Bain, (2003) Define que hay dos factores que definen el mejoramiento de la productividad.

Factores del desempeño laboral

Factores internos: Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Factores duros: La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad,

el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Factores blandos: Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles. Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional. Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

Factores externos: La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión

que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia. Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Métodos para medir el desempeño:

Existen técnicas especiales para poder lograr el desempeño de un trabajador (Robbins & Judge, 2013) “¿Cómo se evalúa el desempeño del trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación?

Ensayos escritos: Consiste en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades del desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore.

Incidentes críticos: Concentran la atención del evaluador en la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas.

Escalas graficas de evaluación: El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño. Tales como la cantidad, calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos la cooperación la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento: combinan elementos importantes de los métodos de calificación de incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al individuo con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo. Los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo y no listas de rasgos o descripciones generales

Comparaciones forzadas: evalúan el desempeño del individuo, en comparación de otro u otros empleados. Las dos comparaciones más utilizadas son la individual y la grupal.”

(Campbell, J. y Kuncel, N., 2001) Tipos de medida del desempeño. Entre las medidas básicas de desempeño, según el modelo encontramos tres:

Medidas objetivas. - un dato cuantitativo sobre los resultados del trabajo, el empleo general de este tipo es el número de fabricación de un producto es decir resultados cuantificables.

Medidas de juicio. - se dan a partir de la interpretación de la evaluación de la efectividad de la conducta del trabajador en el campo laboral, este tipo de medida ocurre en el momento mismo de la evaluación del desempeño.

Medidas del personal. - están relacionadas con el historial del empleado dentro de su vida organizacional, es decir es un archivo de ausencias, accidentes, acciones disciplinarias y méritos del

trabajador, Aunque la teoría multifacética del desempeño laboral pareciera estar en evolución, podemos notar que es compatible con la conducta humana en lo que respecta al desempeño, las diversas combinaciones de los determinantes traen un Impacto consecuente con la ejecución”.

Desempeño de la tarea

(Robbins & Judge, 2013) “se refiere al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades que contribuyen en la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas”.

(Chiavenato, 2007) Nos dice que el desempeño de la tarea:

“Está relacionado con los requisitos y especificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesional gráfico”.

2.2.2.2 Definición de Eficiencia:

Eficiencia; según Robbins y Coulter (2005) es la “capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como hacer bien las cosas” (p.7).

Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$ Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" Chiavenato, I., (2010).

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Mejía, (2013) , efectividad es:

El grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

Kootz & Wehrich, (2001), es la relación:

Entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

2.2.2.3 Definición de Eficacia:

Eficacia; según Robbins y Coulter (2005) es “el logro de metas (...) una medida de qué tan adecuado son los objetivos organizacionales y qué tan bien una organización logra esos objetivos” (p.466)

La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" Da Silva, R. (2008)

La eficacia "es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" Andrade, (2008)

2.2.2.4 Productividad organizacional:

D'Alessio, (2012) la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recurso (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

"La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital" Heizer & Render, (2007)

"La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos" Paz & Gonzales, (2013)

Gaither & Frazier, (2005)"la productividad es:

El cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)". Por lo tanto, mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una,

reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad.

Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior, pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo.

La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido” Alfaro & Alfaro, (2000)

La productividad, tal y como lo deseamos presentar, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de la producción aplicado.

“La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles” Rodríguez, (1999)

En este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos.

“La productividad es la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados” Gaither & Frazier, (2000)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de Recursos utilizados}}$$

En las empresas de hoy, en especial de las microempresas agroindustriales la creación de productos requiere transformar los recursos en productos; es decir, cuanto más eficientemente utilizemos los recursos y realicemos la transformación de los recursos, más productivos seremos.

Velazco, (2007) “la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido” (p. 51). Por consiguiente, la productividad es el uso óptimo de los recursos con el menor desperdicio, esto quiere decir con la menor pérdida posible.

Geográfica, (2012). Productividad laboral, denominada también:

Productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado.

La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

Falta de productividad

(Robbins & Judge, 2013) Esto incluye las acciones que dañan de manera activa la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.”

(Velazquez, 2012) “Actualmente, falta la productividad se ha convertido en el principal problema de la mayoría de las empresas, puesto que existen muchas situaciones internas que afectan el rendimiento de los empleados y que muy pocos se han detenido a solucionarlas”.

2.2.2.3 Aspectos ligados a la productividad

Andrade (2011) expresó al respecto:

Hay empresas que generan en sus colaboradores un fuerte orgullo de pertenencia, por la imagen que tienen en la sociedad, o por enarbolar una serie de valores compatibles con los que ellos mismos profesan. Entonces trabajar en esas empresas es un motivo de arraigo y desarrollo de capacidades y actitudes que mejoran su rendimiento y la producción.

Iniciativa: Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.

Oportunidad: Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.

Calidad del Trabajo: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado. (p. 113).

Marín (1990) concibió a la productividad como “la relación entre lo producido por cada trabajador y los insumos requeridos para dicha producción, desde una perspectiva microeconómica de la empresa” (p. 98).

La productividad laboral se relaciona, según Coremberg (2005) con los niveles de:

Producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo utilizado en el proceso productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorros de costos, así como la consecuencia de las mejoras en el rendimiento productivo de los empleados.

Un aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales de una organización. Dado que los costos laborales son de fundamental importancia para el diagnóstico de la capacidad competitiva de una empresa, un crecimiento en la productividad laboral constituye un indicador aproximado de su nivel de competitividad. Para Coremberg (2005) “a mayor productividad, mayor baja en los costos empresarios y mayor posibilidad de reducción de precios en los productos vendidos tanto en el mercado interno como en el externo” (p. 87).

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

A continuación, se presenta la teoría de la motivación de Abraham Maslow conocida a su vez como teoría de la jerarquía de las necesidades, según Robbins y Coulter (2005) menciona sobre esta teoría:

Maslow fue un psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
2. Necesidades de seguridad: Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. Necesidades sociales: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima: Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. Necesidades de autorrealización: Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser (p.394).

Maslow argumenta que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de activar el siguiente nivel y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento, es decir conforme se satisface cada necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante (Robbins & Coulter, 2005).

Según Robbins y Coulter (2005) indican:

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que, aunque ninguna necesidad es satisfecha por completo, una necesidad muy satisfecha ya no motivará a un individuo. Por lo tanto, según Maslow, si usted desea motivar a alguien necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra

esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo (p.394).

Maslow considera a los 5 niveles de necesidades como superior e inferior lo menciona Robbins y Coulter (2005),

Maslow consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de nivel superior. La diferencia radicaba en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa (p.394).

Teoría X y teoría Y de McGregor Douglas

McGregor propone dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y; según Robbins y Coulter (2005) “la teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia” (p.394).

Así mismo Robbins y Coulter (2005) mencionan “la teoría Y ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural” (p.394).

Respecto al análisis de la teoría X y la teoría Y, Robbins y Coulter (2005) mencionan:

Estos supuestos de la teoría Y captan mejor la naturaleza de los trabajadores y deben guiar la práctica gerencial (...) la teoría X suponía que las necesidades de nivel inferior dominaban a los individuos y la teoría Y suponía que las necesidades de nivel superior eran las dominantes (...) McGregor mismo apoyó la creencia de que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por lo tanto, propuso que la participación en la

toma de decisiones, los trabajos responsables y desafiantes, y las buenas relaciones grupales podrían maximizar la motivación de los empleados (p.395).

2.2.6. Teoría del aprendizaje social de Bandura.

Esta teoría es denominada teoría cognitiva social, debido a que el término social reconoce los orígenes sociales de una gran parte del pensamiento y la acción del hombre. Boeree (1998) afirmó que Bandura:

Empezó a considerar a la personalidad como una interacción entre tres “cosas”: el ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos de la persona. Estos procesos consisten en la habilidad para abrigar imágenes en la mente y en el lenguaje. Desde el momento en que introduce la imaginación en particular, deja de ser un conductista estricto y empieza a acercarse a los cognitivistas. De hecho, usualmente es considerado el padre del movimiento cognitivo. El añadido de imaginación y lenguaje a la mezcla permite a Bandura teorizar mucho más efectivamente que, digamos, por ejemplo, Skinner con respecto a dos cosas que muchas personas consideran “el núcleo fuerte” de la especie humana: el aprendizaje por la observación (modelado) y la auto-regulación. (p. 4).

Por su parte, Marchesi (2009) manifestó que el aprendizaje de conductas se produce siempre, según esta teoría, en un marco social. Esto implica que, además de perder las normas de conducta por medio de las reacciones que los demás tienen ante sus actos, los niños adquieren los modelos de comportamientos adecuados por observación, viendo a los otros actuar.

Mientras que Soundy (2006) reveló que el comportamiento social tiene muchas causas, entre ellas la imitación, la persuasión, el juego y la identificación son explicaciones posibles, pero ninguna excluye a las demás.

Soundy (2006) coincidiendo con Bandura, sostuvo que la imitación es uno de los medios más comunes de aprender conductas sociales. La información temprana que recibe el niño en casa se basa en la imitación y observación de los demás.

2.3 Definición de términos básicos

Habilidad interpersonal: capacidad que tiene un administrador para trabajar con eficacia como miembro de un equipo y para promover el esfuerzo colectivo de la unidad.

El administrador de proyecto debe tener una capacidad destacada para las relaciones personales, debido a encontrarse situado en el centro de una compleja red de relaciones

Gestión de habilidades interpersonales: “un proceso variable, que representa el grado de funcionamiento autónomo en la asimilación de la información a partir del yo y del campo estimular” Witkin y Goodenough (1991).

Habilidades de comunicación interpersonal: comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras o gráficos entre dos o más personas. Gonzales (1997).

Habilidades en el manejo de negociación: “La negociación es la estrategia que consiste en dialogar con las partes que tienen intereses compartidos u opuestos, con el propósito de lograr un compromiso o llegar a un acuerdo. La negociación es una parte integral de la dirección de proyectos y, bien realizada, incrementa las probabilidades de éxito del proyecto.” Project management institute (2009) p.410

Habilidades en el manejo de delegación: dar a una persona o grupo las facultades y poderes necesarios para representar a otra u otras). Aquel que representa a otro se conoce como delegado: su cargo y su oficina reciben el nombre de delegación.

Habilidades en el manejo de asesoramiento: (Lippit y Lippit, 1986:1): “El asesoramiento es una interacción en dos sentidos, un proceso de buscar, dar y recibir-ayudar. El asesoramiento se dirige a ayudar a una persona, un grupo, una organización o un sistema más grande para movilizar los recursos internos y externos con objeto de resolver las confrontaciones con problemas y ocuparse de esfuerzos de cambio”.

Habilidades políticas: Robbins (2009) define como aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.

Desempeño organizacional: Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce la percepción de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee. (ONN, 2007)

Eficiencia organizacional: Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"

Productividad organizacional: productividad se le considere como una variable objetiva para la medición del desarrollo competitivo de una organización moderna. Alby, (1994)

Responsabilidad organizacional: Se define como la construcción de una nueva visión, sobre la "conciencia" social y organizacional, que interactúa permanentemente con un entorno que la influye, y que al mismo tiempo es influido.

Competitividad organizacional: "La competitividad es la capacidad que tiene la empresa (u organización), de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado." Koontz & O'Donnell (2013)

Eficacia organizacional: Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes y servicios.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

La Gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de Recursos Humanos de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

2.4.2 Hipótesis específicas

La Gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

La Gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

La Gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

La Gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

La Gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018

2.5 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INSTR.	ESCALA	ÍTEM
GESTIÓN DE HABILIDADES INTERPERSONALES	Las habilidades interpersonales requieren de la habilidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones. (Project management for Development , 2009)	Habilidades de comunicación interpersonal	cuestionario	Nunca (1)	1,2
		Habilidades en el manejo de negociación			3,4
		Habilidades en el manejo de delegación			5,6
		Habilidades en el manejo de asesoramiento			7,8
		Habilidades políticas			9,10
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce la percepción de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee. (ONN, 2007)	Eficiencia organizacional		A veces (3)	11,12
		Productividad organizacional		Casi Siempre (4)	13,14
		Responsabilidad organizacional			15,16
		Competitividad organizacional		Siempre (5)	17,18
		Eficacia organizacional			19 y 20

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La investigación fue de un enfoque cuantitativa, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que este tipo de investigación “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Tipo

Básica, según Hernández et al (2010), es aquella que busca ampliar y profundizar los conocimientos científicos existentes.

Diseño

No experimental, de carácter transversal correlacional. Según Tafur (1994) plantea un diseño cuyo objetivo es observar y verificar si existe una relación entre dos variables estudiadas.

$$M: O_1 - O_2$$

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Según Hernández et al. (2010) menciona que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). En la investigación la población estuvo conformada por 22 trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.

3.2.2 Muestra

No se obtuvo una muestra representativa en la investigación porque se necesitó el aporte de todos los integrantes de la población; es decir se investigó en universo, según Tomayo y Tomayo (2003) “cuando para un estudio se toma la totalidad de la población, y por ello no es necesario realizar un muestreo para la investigación” (p. 176).

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica que permitió el acopio de los datos fue la encuesta, según Ávila (2010) “la encuesta permite observar y registrar características en las unidades de análisis de una determinada población o muestra” (p.41). Se encuestó a los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho en el 2018.

El instrumento que se empleó es el cuestionario según Ávila (2010) menciona “es un instrumento constituido por un conjunto de preguntas sistemáticamente elaboradas, que se formulan al encuestado o entrevistado, con el propósito de obtener los datos de las variables consideradas en el estudio” (p.38). En la investigación el cuestionario estuvo diseñado y elaborado de la siguiente manera: el cuestionario integra veinte (20) preguntas cerradas, las cuales tienen como finalidad recoger la información sobre gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Todas las respuestas tienen un grado de intensidad que representa una escala de uno (1) a cinco (5), teniendo como criterio siguiente: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

La validez del instrumento estuvo a cargo de tres (3) jueces expertos en las variables de estudio de la investigación, llegaron a la conclusión que los criterios empleados en el desarrollo y elaboración del instrumento medirán las variables en estudio.

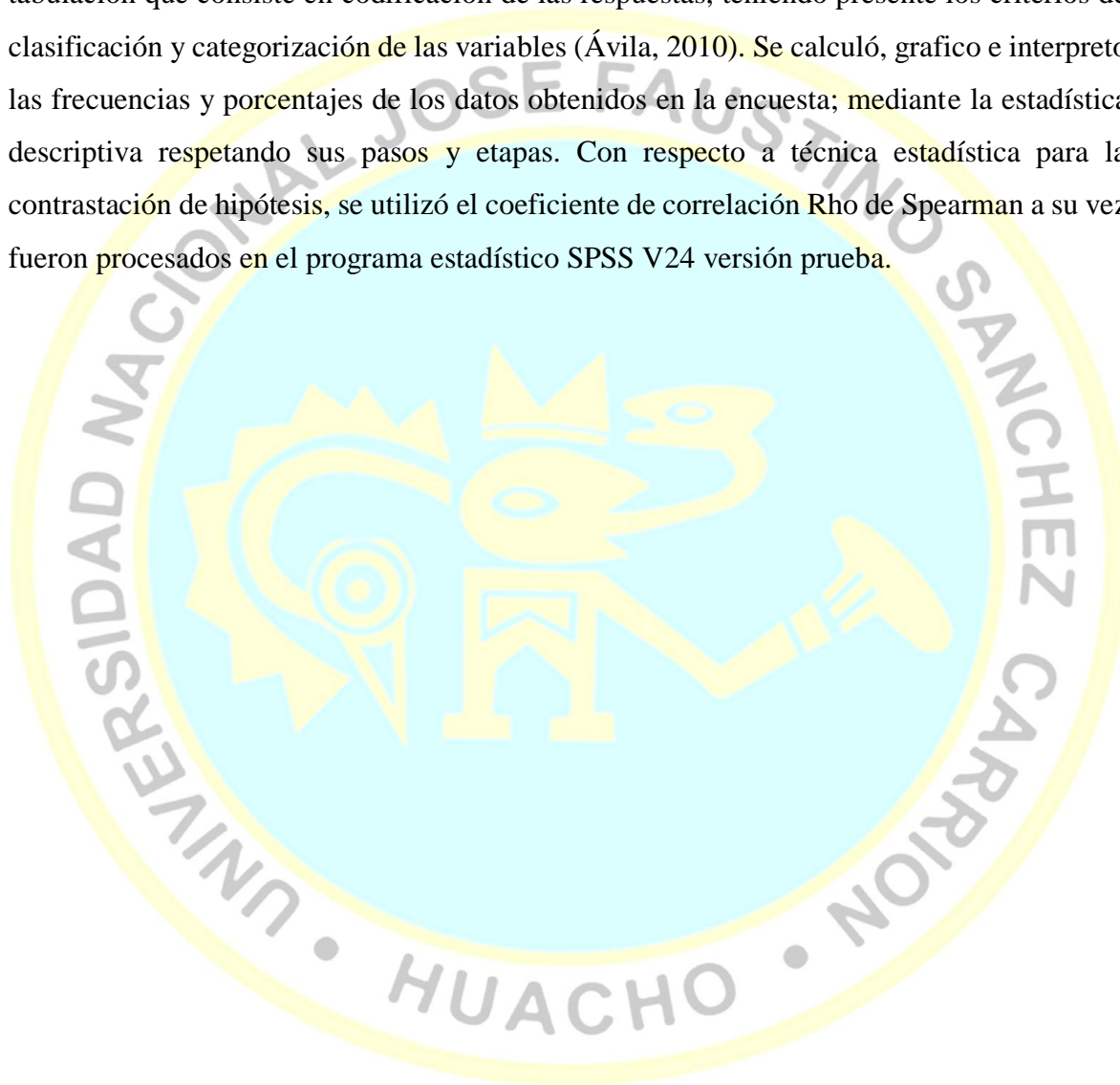
Así mismo se realizó la confiabilidad del instrumento mediante la prueba estadística alfa de Cronbach (alfa= 0,94) este valor está muy cercano a uno, lo que indica una alta

fiabilidad, consistencia interna y homogeneidad en todos sus ítems. En los anexos se presenta la validación y confiabilidad del instrumento de investigación.

FICHA TÉCNICA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS	
NOMBRE	Cuestionario de gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional
AUTOR	Cesar John Mazuelos Paz
LUGAR Y AÑO DE PUBLICACIÓN	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - 2018
NUMERO DE ÍTEMS	20 Ítems
ADMINISTRACIÓN	Público
TIEMPO APROXIMADO DE APLICACIÓN	10 minutos
POBLACIÓN A LA QUE VA DIRIGIDA	Trabajadores de institución pública
ESCALA DE MEDICIÓN	Politómica Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
DIMENSIONES	Gestión de habilidades interpersonales: Comunicación interpersonal Ítem 1, Ítem 2 Manejo de negociación Ítem 3, Ítem 4 Manejo de delegación Ítem 5, Ítem 6 Manejo de asesoramiento Ítem 7, Ítem 8 Habilidades políticas Ítem 9, Ítem 10 Desempeño organizacional Eficiencia organizacional Ítem 11, Ítem 12 Productividad organizacional Ítem 13, Ítem 14 Responsabilidad organizacional Ítem 15, Ítem 16 Competitividad organizacional Ítem 17, Ítem 18 Eficacia organizacional Ítem 19, Ítem 20
CONFIABILIDAD	Prueba estadística alfa de Cronbach (alfa = 0.94)
VALIDEZ	A cargo de tres (3) jueces expertos en las variables de estudio de la investigación.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Evaluación y crítica que consistió en la inspección de la validez y confiabilidad de los datos para corregir los errores y omisiones de acuerdo a ciertas reglas fijas con el fin de obtener óptimos resultados y calidad de la investigación; así mismo se planteó un plan de tabulación que consiste en codificación de las respuestas, teniendo presente los criterios de clasificación y categorización de las variables (Ávila, 2010). Se calculó, grafico e interpreto las frecuencias y porcentajes de los datos obtenidos en la encuesta; mediante la estadística descriptiva respetando sus pasos y etapas. Con respecto a técnica estadística para la contrastación de hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman a su vez fueron procesados en el programa estadístico SPSS V24 versión prueba.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Tabla 1: Tabla de contingencia de la variable gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional.

Desempeño organizacional	Gestión de habilidades interpersonales						Total	
	Alto		Medio		Bajo		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Alto	7	32	4	18	0	0	11	50
Medio	3	14	3	14	1	4	7	32
Bajo	0	0	1	4	3	14	4	18
Total	10	46	8	36	4	28	22	100

Nota: Elaboración propia

En la tabla 1 se observa que el 32% de los trabajadores encuestados presentaron alta gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional.

Tabla 2: Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades de comunicación interpersonal y eficiencia organizacional.

Eficiencia organizacional	Gestión de habilidades de comunicación						Total	
	Alto		Medio		Bajo		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Alto	8	37	2	9	2	9	12	55
Medio	2	9	4	18	0	0	6	27
Bajo	0	0	1	4	3	14	4	18
Total	10	46	7	31	5	23	22	100

Nota: Elaboración propia

En la tabla 2 se observa que el 37% de los trabajadores encuestados presentaron alta gestión de habilidades de comunicación y eficiencia organizacional.

Tabla 3. Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades en el manejo de negociación y productividad organizacional.

Productividad organizacional	Gestión de habilidades en el manejo de negociación						Total	
	Alto		Medio		Bajo		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Alto	9	40	3	14	1	4	13	58
Medio	2	10	4	18	1	4	7	32
Bajo	0	0	0	0	2	10	2	10
Total	11	50	7	32	4	18	22	100

Nota: Elaboración propia

En la tabla 3 se observa que el 40% de los trabajadores encuestados presentaron alta gestión de habilidades en el manejo de negociación y producción organizacional.

Tabla 4. Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades en el manejo de delegación y responsabilidad organizacional.

Responsabilidad organizacional	Gestión de habilidades en el manejo de delegación						Total	
	Alto		Medio		Bajo		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Alto	8	36	2	10	1	4	11	50
Medio	3	14	5	22	0	0	8	36
Bajo	0	0	1	4	2	10	3	14
Total	11	50	8	36	3	14	22	100

Nota: Elaboración propia

En la tabla 4 se observa que el 36% de los trabajadores encuestados presentaron alta gestión de habilidades en el manejo de delegación y responsabilidad organizacional.

Tabla 5. Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento y competitividad organizacional.

Competitividad organizacional	Gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento						Total	
	Alto		Medio		Bajo			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alto	9	40	2	10	1	4	12	54
Medio	3	14	4	18	0	0	7	32
Bajo	0	0	1	4	2	10	3	14
Total	12	54	7	32	3	14	22	100

Nota: Elaboración propia

En la tabla 5 se observa que el 40% de los trabajadores encuestados presentaron alta gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento y competitividad organizacional.

Tabla 6. Tabla de contingencia de la dimensión gestión de habilidades políticas y eficacia organizacional.

Eficacia organizacional	Gestión de habilidades políticas						Total	
	Alto		Medio		Bajo			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alto	7	32	3	14	0	0	10	43
Medio	3	14	4	18	1	4	8	36
Bajo	1	4	0	0	3	14	4	18
Total	11	50	7	32	4	18	22	100

Nota: Elaboración propia

En la tabla 6 se observa que el 32% de los trabajadores encuestados presentaron alta gestión de habilidades políticas y eficacia organizacional.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H₀: La gestión de habilidades interpersonales no influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

H₁: La gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Tabla 7: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis general.

Descriptivos	Símbolo	Valor
Chi-cuadrado	X ²	12.013
Grado de libertad	gl	4
Significancia bilateral	p – valor	0.017
Significancia estadística	Alfa	0.050
Nivel de confianza	1 – alfa	0.95
Número de encuestados	N	22

Nota: Elaboración propia

Al realizar la comparación estadística entre los valores Alfa=0.050 y p-valor=0.017 donde este último es menor al valor de alfa quiere decir que no existe una probabilidad mayor al valor de alfa, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se ha llegado a comprobar que la gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Hipótesis específica 01

H₀: La gestión de habilidades de comunicación interpersonal no influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

H₁: La gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

Tabla 8: Chi- cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 1.

Descriptivos	Símbolo	Valor
Chi-cuadrado	X ²	12.781
Grado de libertad	gl	4
Significancia bilateral	p – valor	0.012
Significancia estadística	Alfa	0.050
Nivel de confianza	1 – alfa	0.95
Número de encuestados	N	22

Nota: Elaboración propia

Al realizar la comparación estadística entre los valores Alfa=0.050 y p-valor=0.012 donde este último es menor al valor de alfa quiere decir que no existe una probabilidad mayor al valor de alfa, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se ha llegado a comprobar que la gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

Hipótesis específica 02

H₀: La gestión de habilidades en el manejo de negociación no influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

H₁: La gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

Tabla 9: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 2.

Descriptivos	Símbolo	Valor
Chi-cuadrado	X ²	13.173
Grado de libertad	gl	4
Significancia bilateral	p – valor	0.010
Significancia estadística	Alfa	0.050
Nivel de confianza	1 – alfa	0.95
Número de encuestados	N	22

Nota: Elaboración propia

Al realizar la comparación estadística entre los valores Alfa=0.050 y p-valor=0.010 donde este último es menor al valor de alfa quiere decir que no existe una probabilidad mayor al valor de alfa, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se ha llegado a comprobar que la gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

Hipótesis específica 03

H₀: La gestión de habilidades en el manejo de delegación no influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

H₁: La gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

Tabla 10: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 3.

Descriptivos	Símbolo	Valor
Chi-cuadrado	X ²	12.841
Grado de libertad	gl	4
Significancia bilateral	p – valor	0.012
Significancia estadística	Alfa	0.050
Nivel de confianza	1 – alfa	0.95
Número de encuestados	N	22

Nota: Elaboración propia

Al realizar la comparación estadística entre los valores Alfa=0.050 y p-valor=0.012 donde este último es menor al valor de alfa quiere decir que no existe una probabilidad mayor al valor de alfa, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se ha llegado a comprobar que la gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

Hipótesis específica 04

H₀: La gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento no influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

H₁: La gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

Tabla 11: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 4.

Descriptivos	Símbolo	Valor
Chi-cuadrado	X ²	12.400
Grado de libertad	gl	4
Significancia bilateral	p – valor	0.015
Significancia estadística	Alfa	0.050
Nivel de confianza	1 – alfa	0.95
Número de encuestados	N	22

Nota: Elaboración propia

Al realizar la comparación estadística entre los valores Alfa=0.050 y p-valor=0.015 donde este último es menor al valor de alfa quiere decir que no existe una probabilidad mayor al valor de alfa, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se ha llegado a comprobar que la gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

Hipótesis específica 05

H₀: La gestión de habilidades políticas no influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

H₁: La gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2018.

Tabla 12: Chi-cuadrado de Pearson de la hipótesis específica 5.

Descriptivos	Símbolo	Valor
Chi-cuadrado	X ²	12.727
Grado de libertad	gl	4
Significancia bilateral	p – valor	0.013
Significancia estadística	Alfa	0.050
Nivel de confianza	1 – alfa	0.95
Número de encuestados	N	22

Nota: Elaboración propia

Al realizar la comparación estadística entre los valores Alfa=0.050 y p-valor=0.013 donde este último es menor al valor de alfa quiere decir que no existe una probabilidad mayor al valor de alfa, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se ha llegado a comprobar que la gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en la investigación, cuyo propósito fue demostrar que la gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018. El resultado obtenido al contrastar la hipótesis general, mediante la prueba no paramétrica Chi-cuadrado de Pearson resulto un valor de 12.013 con una significancia del 0,017 indico que no existe una probabilidad superior al 0.050 como para no rechazar la hipótesis nula, por lo que permitió evidenciar estadísticamente que la gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

En la investigación se observó que el 46% de los trabajadores encuestados presentaron altas habilidades interpersonales lo cual es concordante que la investigación presentada por Difonso (2010), quien investigó sobre las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto, de este análisis surgieron muchas opiniones sobre cuáles son las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto, Difonso arribó a la conclusión que esta red de relaciones está integrada por: el equipo de proyecto, clientes, proveedores, accionistas, gerentes funcionales, etc. Cada uno de estos miembros tiene intereses, expectativas, requerimientos especiales y necesidades que desean satisfacer por medio del proyecto. Muchas veces todas estas intenciones no son compatibles entre sí y es en este momento donde se necesita un individuo, el administrador de proyecto, que las amalgame. Todos estos motivos hacen que el administrador de proyecto deba aplicar sus habilidades interpersonales para alcanzar los objetivos, metas o fines del proyecto. Las habilidades interpersonales,

empleadas por el administrador de proyecto, darán dirección a las ideas, integrarán a todos los miembros del proyecto para generar sinergias y permitirán que exista un ambiente de comunicación, respeto y cooperación. Por otro lado, al observar el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de la ciudad de Huacho, el 50% presentó alto desempeño organizacional lo que es concordante con la investigación presentada por Monge. (2017) quien estudió el desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia adulto del Hospital Nacional Cayetano Heredia 2015, los resultados respecto al desempeño laboral del 100% (45), 40% (18) tiene un buen desempeño laboral; 35.6% (16) regular y 24.4% (11) mal desempeño laboral.

Por otro parte, el objetivo específico 1 consistió en demostrar que la gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018. El resultado obtenido al contrastar la hipótesis específica 1, mediante la prueba no paramétrica Chi-cuadrado de Pearson resultó un valor de 12.781 con una significancia del 0,012 indico que no existe una probabilidad superior al 0.050 como para no rechazar la hipótesis nula, por lo que permitió evidenciar estadísticamente que la gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Al observar la gestión de habilidades de comunicación interpersonal de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho el 46% presentaron altas habilidades de comunicación interpersonal, lo que es concordante con la investigación presentada por Vásquez (2015), quien estudió las relaciones Interpersonales en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015 quien arribó a la conclusión que el factor de relaciones interpersonales de comunicación y trato, son los factores que se encuentra con mayor frecuencia; en los trabajadores del Centro de Salud Morales. Finalmente, al observar la eficiencia organizacional de los trabajadores Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión más del 50% presentaron alta eficiencia organizacional.

De la misma manera, el objetivo específico 2 consistió en demostrar que la gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018. El resultado obtenido al contrastar la hipótesis específica 2, mediante la prueba no paramétrica Chi-cuadrado de Pearson resulto un valor de 13.173 con una significancia del 0,010 indico que no existe una probabilidad superior al 0.050 como para no rechazar la hipótesis nula, por lo que permitió evidenciar estadísticamente que la gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Al observar la gestión de habilidades en el manejo de negociación de los trabajadores de la Oficina de Recurso Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de la ciudad de Huacho, los resultados demostraron en el 50% de encuestados un alto manejo de negociación, este resultado guarda relación con la investigación realizada por Paredes (2010), quien estudió las habilidades interpersonales para la negociación en empresas productoras del Perú, llegando a la conclusión que las habilidades interpersonales para la negociación difieren según los estilos de vida y de los niveles ocupacionales de los actores en empresas productoras de Lima. Finalmente, al observar la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de la ciudad de Huacho, el 58% de los encuestados presentaron alta productividad organizacional.

De la misma manera, el objetivo específico 3 consistió en demostrar que la gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018. El resultado obtenido al contrastar la hipótesis específica 3, mediante la prueba no paramétrica Chi-cuadrado de Pearson resulto un valor de 12.841 con una significancia del 0,012 indico que no existe una probabilidad superior al 0.050 como para no rechazar la hipótesis nula, por lo que permitió evidenciar estadísticamente que la gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Al observar la gestión de habilidades en el manejo de delegación de los trabajadores de la Oficina de Recurso Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de la ciudad de Huacho, los resultados demostraron que el 50% de los encuestados presentaron altas habilidades en el manejo de delegación y responsabilidad organizacional.

De la misma manera, el objetivo específico 4 consistió en demostrar que la gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recurso Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018. El resultado obtenido al contrastar la hipótesis específica 4, mediante la prueba no paramétrica Chi-cuadrado de Pearson resulto un valor de 12.400 con una significancia del 0,015 indico que no existe una probabilidad superior al 0.050 como para no rechazar la hipótesis nula, por lo que permitió evidenciar estadísticamente que la gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Al observar la gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento de los trabajadores de la Oficina de Recurso Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de la ciudad de Huacho, los resultados demostraron que el 54% de los encuestados presentaron altas habilidades en el manejo de asesoramiento y competitividad organizacional.

De la misma manera, el objetivo específico 5 consistió en demostrar que la gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recurso Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018. El resultado obtenido al contrastar la hipótesis específica 5, mediante la prueba no paramétrica Chi-cuadrado de Pearson resulto un valor de 12.727 con una significancia del 0,013 indico que no existe una probabilidad superior al 0.050 como para no rechazar la hipótesis nula, por lo que permitió evidenciar estadísticamente que la gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Al observar la gestión de habilidades políticas de los trabajadores de la Oficina de Recurso Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de la ciudad

de Huacho, los resultados demostraron que el 50% de los encuestados presentaron altas habilidades políticas y un 43% alta eficacia organizacional.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se demostró que la gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Se demostró que la gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Se demostró que la gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Se demostró que la gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Se demostró que la gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Se demostró que la gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

6.2 Recomendaciones

Promover un plan de capacitación enfocado a temas de desempeño organizacional para contar con herramientas efectivas que ayuden al reconocimiento del esfuerzo laboral y desempeño dentro de la organización.

Continuar fortaleciendo las habilidades de comunicación con el fin de mejorar su desempeño y así estén conscientes que son un grupo que persigue los mismos objetivos de la organización. Es preciso que todo el personal que se desempeña en la organización comprenda que la comunicación fluida favorece el crecimiento personal e institucional

Crear estrategias frente a las habilidades de negociación en cuanto a la percepción que tienen los trabajadores respecto las habilidades interpersonales como a la libertad de opinión dentro de la organización.

Planificar y ejecutar talleres de motivación y desarrollo de habilidades emocionales. Estos ayudarán a desarrollar y mejorar las habilidades comunicativas de los trabajadores.

Desarrollar nuevas investigaciones a partir de esta, así mismo que se establezcan un mejor control de todas las variables antes estudiadas.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Díaz, G., Peña, M., & Castellanos, B. (2014). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Global de Negocios*, 2(1), 10.
- Difonso, M. (2010). *Las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto*. Mendoza.
- Dominguez, P., Burguete, E., & Dernard, A. (S.f). *Habilidades interpersonales en el área de alimentos y bebidas: el caso de dos regiones en la república Mexicana*. En la Universidad de las Américas Puebla. México.
- Gonzales, M. (1997). *La comunicación, esencia de la vida. La comunicación efectiva: cómo lograr una adecuada comunicación en los campos empresarial, social y familiar*. México, D.F.: Ediciones Fiscales ISEF., pp. 13-22.
- Heizer, J. &. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas*. Madrid: Pearson educación, S.A.
- Irwin, B. (2007). *Politics: Project Management fact of life. Managing Politics and Conflict in Projects*. Vienna, VA: Management Concepts.
- Kootz, H. &. (2001). *Administración* (11^a. Edición. ed. ed.). México: McGraw-Hill.
- Martínez, M. (2010). *Relación entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la autorización del modelo de Denison*. Colombia.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- Paredes, M. (2010). *Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Lima

7.2 Fuentes bibliográficas

- Alfaro, F. &. (2000). *Diagnósticos de Productividad por Multimomentos*. (3ra. edición ed. ed.). España: Productica.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc. Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas* (1edición ed. ed.). México: Pearson.
- Gaither, N. &. (2000). *Administracion de producción y operaciones* (4° edición ed. ed.). México: Thomson Learning.
- Gaither, N. &. (2005). *Administración de productos y Operaciones* (8° edición ed. ed.). Mexico: International Thomson.
- Geografica, I. N. (2012). *Cálculo de Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra* .
- Project management for Development . (2009). *Fundamentals of Project Management. Raleigh*, 138.
- Robbins, E., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* . México: Pearson Educación de México S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (1999). *El Nuevo Escenario. La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas* (1a. edicion ed. ed.). México.
- Velazco, J. (2007). *Organización de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos* . Madrid, España: Pirámide.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Bain. (2003). *La productividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Biu, M. (2014). *El perfil del ARH y su relación con el desempeño organizacional en las PYMES de H. Matamoros, Tamaulipas*.
- Casado, J. (2003). *El calor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humana*. México: Prentice Hall.
- Goodenough, W. y. (1991). *Habilidades interpersonales*. 77.
- Project management institute. (2009). *(PMI)*.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Columbus Pearson.

7.4 Fuentes electrónicas

- Alby. (1994). *Econlink*. Obtenido de <https://www.econlink.com.ar/productividad>
- Andrade, S. (2008). Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Andrade, S. (2011). Recuperado el 23 de Setiembre de 2017, de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Beiza, A. (2012). *Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II*. Universidad de Carabobo, Carabobo. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/956/abeiza.pdf>
- Chávez, A. (2013). *Influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión – La Libertad*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2571/chavez_arlita.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Esterkin, J. (2010). *La negociación es comunicación.. Mejores proyectos*. Recuperado el 3 de Abril de 2010, de URL: <http://iaap.wordpress.com/2010/03/04/la-negociacion-es-comunicacion/>
- McCoy, J. (2007). *How to align employee performance whit business strategy*. Obtenido de <https://www.questia.com/magazine/1P3-1299542471/how-to-align-employee-performance-with-business-strategy>
- Mejía, C. (2013). *Indicadoresnde efectividad y Eficacia*. Recuperado el 21 de Julio de 2017, de www.planning.com.co
- Monge, J. (2017). *Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia adulto del Hospital Nacional Cayetano Heredia*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado el 13 de 2018 de Febrero, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5895/Monge_nj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, M. (2017). *Relaciones interpersonales y desempeño laboral del personal de enfermería de neonatología Hospital Arzobispo Loayza*. Tesis maestria, Lima. Recuperado el 04 de Enero de 2018, de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8686/Mu%C3%B1oz_CMEC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

O.Reinaldo., D. S. (2008). Obtenido de

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.

Riddle, A. (2006). *Harness the power of effective personnel evsluations* . Obtenido de

<http://web.edscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=17&sid=c12338a5-d0f4-40a994b0529dc5e4596%40sessionmgr108>

Paz, C. &. (2013). *Productividad y competitividad. Alfa & Omega*. Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de <http://nulan.mdp.edu.ar>

Vásquez, L. (2015). *Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015*. Tesis Maestria, Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/956/abeiza.pdf>

Rider, J. (1985). *How good a murse are you*. Obtenido de web.edscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=22&sid=631b287-60db-4a52-bbb1-c4dfcb4925f0%40sessionmgr

Vidangos, C. (2017). *Análisis de las relaciones interpersonales y clima laboral de BEGSA empresa individual de responsabilidad limitada – Puno periodo 2016*. Universidad Nacional del Antiplano, Puno. Recuperado el 11 de Diciembre de 2017, de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4472/Vidangos_Cruz_Carlos_Alex.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS



TITULO: GESTIÓN DE HABILIDADES INTERPERSONALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE RECURSO HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, HUACHO – 2018

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿La Gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión, huacho – 2018?</p>	<p>Objetivo general Demostrar que la Gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión, huacho – 2018</p>	<p>Hipótesis general La Gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión, huacho – 2018</p>	<p>GESTIÓN DE HABILIDADES INTERPERSONALES</p>	<p>Población Estuvo conformado por 22 trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.</p>	<p>Enfoque: La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Según Hernández et al. (2010), este enfoque de investigación usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico.</p>
<p>Problema específico ¿La Gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?</p>	<p>Objetivo específico Demostrar que la Gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>Hipótesis específica La Gestión de habilidades de comunicación interpersonal influye en la eficiencia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>Habilidades de comunicación interpersonal</p>	<p>Muestra La muestra fue censal.</p>	<p>Tipo: Básica, según Hernández et al (2010), es aquella que busca ampliar y profundizar los conocimientos científicos existentes.</p>
<p>¿La Gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?</p>	<p>Demostrar que la Gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>La Gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>Habilidades en el manejo de negociación</p>	<p>Habilidades n el manejo de delegación</p>	<p>Diseño: No experimental, de carácter transversal correlacional. Según Tafur (1994) plantea un diseño cuyo objetivo es observar y verificar si existe una relación entre dos variables estudiadas. $M: O_1 - O_2$</p>
<p>¿La Gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?</p>	<p>Demostrar que la Gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>La Gestión de habilidades en el manejo de delegación influye en la responsabilidad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>Habilidades en el manejo de asesoramiento</p>	<p>Habilidades políticas</p>	<p>Instrumento: Cuestionario, validado y confiable para el acopio de los datos.</p>
<p>¿La Gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?</p>	<p>Demostrar que la Gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>La Gestión de habilidades en el manejo de asesoramiento influye en la competitividad organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>Habilidades organizacionales</p>	<p>Productividad organizacional</p>	
<p>¿La Gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018?</p>	<p>Demostrar que la Gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>La Gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018</p>	<p>Eficacia organizacional</p>	<p>Responsabilidad organizacional</p>	
			<p>Competitividad organizacional</p>	<p>Competitividad organizacional</p>	



Cuestionario para medir la variable gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional

Finalidad:

El motivo por el que se va aplicar el presente cuestionario es eminentemente de estudio y corresponde a una investigación para optar el grado de maestría en Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Instrucciones:

A continuación, encontrará una lista de ítems, señale su respuesta marcando con una X en uno de los casilleros que se ubica en la columna de la derecha, utilizando los siguientes criterios:

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

N°	ÍTEM	ESCALA				
		5	4	3	2	1
V1: Dimensión 1: Habilidades de comunicación interpersonal						
1	Maneja habilidades de comunicación interpersonal					
2	La comunicación interna es adecuada para su desempeño organizacional					
V1: Dimensión 2: Habilidades en el manejo de negociación						
3	Maneja habilidades de negociación frente a una situación problemática					
4	Existe negociación interpersonal en su centro laboral					
V1: Dimensión 3: Habilidades en el manejo de delegación						
5	Se delega responsabilidad a algún miembro de su centro laboral					
6	Existe personal con las habilidades de manejo de delegación					
V1: Dimensión 4: Habilidades en el manejo de asesoramiento						
7	Es asesorado por su jefe inmediato en cuanto a la labor que desempeña					
8	Existe personal con habilidades en el manejo de asesoramiento					
V1: Dimensión 5: Habilidades políticas						
9	Tiene habilidades políticas					

10	Tiene la capacidad de influenciar políticamente en su centro laboral					
V2: Dimensión 1: Eficiencia organizacional						
11	Usted es eficiente con el trabajo que desempeña					
12	Cree Ud. que su centro laboral existe la eficiencia organizacional					
V2: Dimensión 2: Productividad organizacional						
13	El trabajo que realiza es productivo					
14	Se reconoce la productividad organizacional en su centro laboral					
V2: Dimensión 3: Responsabilidad organizacional						
15	Eres responsable con el desempeño de tus labores					
16	Existe responsabilidad organizacional en tu centro laboral					
V2: Dimensión 4: Competitividad organizacional						
17	Eres competitivo en tu centro laboral					
18	Existe la competitividad organizacional en tu centro laboral					
V2: Dimensión 5: Eficacia organizacional						
19	En lo profesional te consideras que eres eficaz					
20	Existe eficacia organizacional en tu centro laboral					

¡Gracias por su Colaboración!



ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO GESTIÓN DE HABILIDADES INTERPERSONALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Los resultados obtenidos de la prueba piloto sirvieron para determinar la confiabilidad del instrumento mediante la prueba estadística de alfa de Cronbach.

Es el método de confiabilidad más utilizado, se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por lo tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas. Mide la homogeneidad entre los ítems.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

Σ = Sumatoria

k = Número de ítems

v_i = Varianza de cada ítem

v_t = Varianza total

Remplazando los valores obtenidos en el programa SPSS versión prueba se obtuvo; que el instrumento presenta un alfa=0,94 cercana a uno, lo que indica una elevada fiabilidad, consistencia interna y homogeneidad en todos sus ítems.

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE HABILIDADES
INTERPERSONALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
POR JUECES EXPERTOS**

Tabla 13. Validez de juicio de expertos del cuestionario

INSTRUMENTO						
INDICADORES	CRITERIOS	JUECES			TOTAL	Proporción de Concordancia (P)
		A	B	C		
1. Claridad	Los ítems esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	0.93	0.50	0.99	2.42	0.81
2. Coherencia	Hay coherencia entre las variables e indicadores.	0.98	0.55	0.99	2.52	0.84
3. Consistencia	Los ítems están basados en aspectos teóricos científicos sobre el tema de estudio	0.98	0.56	0.98	2.52	0.84
4. Intencionalidad	Los ítems son adecuados para valorar los indicadores que se pretenden medir.	0.93	0.40	1	2.33	0.78
5. Objetivo	Está expresado en conductas observables	0.98	0.55	0.99	2.52	0.84
6. Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems	0.93	0.50	1	2.43	0.81
7. Suficiencia	Los ítems son sufrientes para la medición de los indicadores en estudio	0.88	0.40	1	2.28	0.76
8. Viabilidad	La estrategia responde al propósito de la investigación	0.98	0.57	0.99	2.54	0.85
TOTAL		0.95	0.50	0.99	P =	0.82

Nota: Elaboración propia

En el instrumento de gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional, los Jueces calificaron al instrumento como Excelente; al comparar el valor obtenido en la validación $p=0.82$ con el valor de la prueba $p=0.50$ se observa que el primero tiene un valor mayor, concluyendo que el instrumento va a medir la variable de la investigación con veracidad en los resultados esperados de este instrumento de medida.

DR. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA
ASESOR

DR. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN
PRESIDENTE

M(O). SANTIAGO RAMOS Y YOYERA
SECRETARIO

M(O).FELIX CARO SOTO
VOCAL

