



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración

**Habilidades gerenciales para mejorar la calidad de servicio en la
empresa Hughesnet en la Provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración

Autor

Verónica Janet Camones Olivos

Asesor

Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera

Huacho - Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

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

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL ADMINISTRACION

INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Verónica Janet Camones Olivos	43439125	24-02-2023
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	000-0003-3674-0302
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS - PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Flor De María Garivay Torres	15587359	0000-0002-2051-4901
Feliz Gil Caro Soto	32124959	0000-0002-0946-5395
Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	0000-0003-2799-3244

HABILIDADES GERENCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA EMPRESA HUGHESNET EN LA PROVINCIA DE BAGUA GRANDE, AMAZONAS 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	sbe3db47bfe12782a.jimcontent.com Fuente de Internet	2%
2	usmpaqp.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	idoc.pub Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1%
7	dokumen.pub Fuente de Internet	<1%
8	edoc.pub Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%
13	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
14	livrosdeamor.com.br Fuente de Internet	<1%
15	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
16	www.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%

TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD
DE SERVICIO EN LA EMPRESA HUGHESNET EN LA
PROVINCIA DE BAGUA GRANDE, AMAZONAS 2021**

JURADO EVALUADOR

Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES

PRESIDENTE

DR. FELIX GIL CARO SOTO

SECRETARIO

DR. ABRAHAN CESAR NERI AYALA

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis con todo cariño a mis pequeños hijos Stefano Y Zoe, y a mi esposo Luis, ellos son el motivo por el cual busco ser mejor cada día, y quiero que sepan que están conmigo en cada paso, en cada pensamiento, solo nosotros cuatro sabemos todo lo que hemos tenido que pasar, las altas y bajas, pero siempre juntos, por eso les dedico esto y todo lo bueno que se viene, los amo.

Verónica Janet Camones Olivos

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis padres Juan y Lilida, porque gracias a su apoyo incondicional pude lograr terminar mi carrera universitaria, sé que se tuvieron que sacrificar muchas cosas, pero valió la pena todo, sé que hoy están orgullosos de la hija que tienen.

Agradezco también a mis hermanos Juan y Gary, porque con ellos desde niños aprendimos que el trabajo siempre debe ser en equipo, y que la familia es lo más importante en las buenas y malas.

Les doy las gracias familia por todo y que Dios nos tenga siempre de la mano.

Verónica Janet Camones Olivos

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
INDICE	III
INDICE DE TABLAS	VI
INDICE DE FIGURAS	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del Problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación de la investigación	5
1.4.1. Conveniencia	5
1.4.2. Implicancia Teórica	5
1.4.3. Implicancia Practica	5
1.4.4. Implicancia Social	5

1.4.5.	Implicancia Investigativa	6
1.5.	Delimitación de la investigación	6
1.5.1	Delimitación temporal	6
1.5.2	Delimitación geográfica	6
1.5.3	Delimitación social	6
1.6.	Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO		7
2.1.	Antecedentes de la investigación	7
2.1.1.	Investigaciones internacionales	7
2.1.2.	Investigaciones nacionales	8
2.2.	Bases teóricas	10
2.2.1.	Habilidades gerenciales	10
2.3.	Bases filosóficas	47
2.3.1.	Habilidades gerenciales	47
2.3.2.	Calidad de Servicio	47
2.4.	Definición de términos básicos	48
2.5.	Hipótesis de la investigación	50
2.5.1.	Hipótesis general	50
2.5.2.	Hipótesis específicas	50
2.6.	Operacionalización de las variables	51
CAPÍTULO III METODOLOGÍA		53

3.1. Diseño metodológico	53
3.2. Población y muestra	54
3.2.1. Población	54
3.2.2. Muestra	54
3.3. Técnicas de recolección de datos	54
3.4. Técnicas para el procedimiento de la información	55
CAPÍTULO IV RESULTADOS	56
4.1. Análisis de resultados	56
4.2. Contrastación de hipótesis	75
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	85
5.1. Discusión de resultados	85
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
6.1. Conclusiones	88
6.2. Recomendaciones	91
REFERENCIAS	92
7.1. Fuentes documentales	92
7.2. Fuentes bibliográficas	92
7.3. Fuentes hemerográficas	94
7.4. Fuentes electrónicas	94
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pasos para gestionar eficazmente un conflicto	28
Tabla 2. Habilidades gerenciales	56
Tabla 3. Habilidades personales	58
Tabla 4. Habilidades interpersonales	59
Tabla 5. Habilidades grupales	60
Tabla 6. Habilidades específicas de comunicación	61
Tabla 7. Calidad de servicio	62
Tabla 8. Respuesta	63
Tabla 9. Atención	64
Tabla 10. Comunicación	65
Tabla 11. Credibilidad	66
Tabla 12. Tabla cruzada de Habilidades gerenciales y Calidad de servicio	67
Tabla 13. Tabla cruzada de Habilidades personales y Calidad de servicio	69
Tabla 14. Tabla cruzada de Habilidades interpersonales y Calidad de servicio	70
Tabla 15. Tabla cruzada de Habilidades grupales y Calidad de servicio	72
Tabla 16. Tabla cruzada Habilidades específicas de comunicación y Calidad de servicio	73
Tabla 17. Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones	74
Tabla 18. Correlación entre Habilidades gerenciales y Calidad de servicio	75
Tabla 19. Correlación entre Habilidades personales y Calidad de servicio	77
Tabla 20. Correlación entre Habilidades interpersonales y Calidad de servicio	79
Tabla 21. Correlación entre Habilidades grupales y Calidad de servicio	81
Tabla 22. Correlación Habilidades específicas de comunicación y Calidad de servicio	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de habilidades personales para el manejo de la vida	13
Figura 2. Las cinco áreas fundamentales del autoconocimiento	20
Figura 3. Manejo del estrés. Extraído de Whetten & Cameron	21
Figura 4. Factores que influyen en la motivación de cada persona	25
Figura 5. Relaciones entre los principios de una delegación eficaz	30
Figura 6. Las habilidades gerenciales	39
Figura 7. Características de la calidad de servicio	46
Figura 8. Habilidades gerenciales	56
Figura 9. Habilidades personales	58
Figura 10. Habilidades interpersonales	59
Figura 11. Habilidades grupales	60
Figura 12. Habilidades específicas de comunicación	61
Figura 13. Calidad de servicio	62
Figura 14. Respuesta	63
Figura 15. Atención	64
Figura 16. Comunicación	65
Figura 17. Credibilidad	66
Figura 18. Habilidades gerenciales y Calidad de servicio	67
Figura 19. Habilidades personales y Calidad de servicio	69
Figura 20. Habilidades interpersonales y Calidad de servicio	70
Figura 21. Habilidades grupales y Calidad de servicio	72
Figura 22. Habilidades específicas de comunicación y Calidad de servicio	73
Figura 23. Correlación entre Habilidades gerenciales y Calidad de servicio	76
Figura 24. Correlación entre Habilidades personales y Calidad de servicio	78
Figura 25. Correlación entre Habilidades interpersonales y Calidad de servicio	80
Figura 26. Correlación entre Habilidades grupales y Calidad de servicio	82
Figura 27. Correlación entre Habilidades específicas de comunicación y Calidad de servicio	84

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, determinar de qué manera las habilidades gerenciales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

Fue necesario contar con el apoyo de la empresa HughesNet, para que los objetivos planteados se realicen con éxito y se logren con ello, los resultados esperados.

Para esta investigación la muestra fue de 40 trabajadores de la empresa mencionada, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas, utilizando como instrumento de recolección de datos, una encuesta con escala Likert, 11 ítems para la variable Habilidades gerenciales, y 11 ítems para la variable Calidad de servicio. Este estudio es enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal.

La significancia asintótica es menor que el 5% (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general): las habilidades gerenciales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Con una correlación Rho de Spearman 0.710, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Es decir, los trabajadores de dicha empresa llegan moderadamente a presentar unas efectivas habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y habilidades específicas de comunicación; de manera que esto permita que se logre moderadamente contar con una buena respuesta, atención, comunicación, y credibilidad, en el servicio que se brinda a los clientes.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, calidad de servicio, habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales, habilidades específicas de comunicación.

ABSTRACT

The objective of this work is to determine how management skills improve the quality of service in the HughesNet company in the province of Bagua Grande, Amazonas 2021.

It was necessary to have the support of the HughesNet company, so that the objectives set are carried out successfully and the expected results are achieved.

For this research, the sample consisted of 40 workers from the aforementioned company, belonging to the city of Bagua Grande, Amazonas, using as a data collection instrument, a survey with a Likert scale, 11 items for the variable Management skills, and 11 items for the variable Quality of service. This study is a quantitative approach, correlational level and non-experimental cross-sectional design.

The asymptotic significance is less than 5% (0.05); The null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted (general hypothesis): management skills positively improve the quality of service in the HughesNet company in the province of Bagua Grande, Amazonas 2021. With a Rho de Spearman correlation 0.710, and According to the Bisquerra scale, this correlation is positive and moderate. That is, the workers of said company do not get to present effective personal skills, interpersonal skills, group skills, and specific communication skills; In such a way that this allows that, it is not possible to have a good response, attention, communication, and credibility, in the service that is provided to clients.

Keywords: Management skills, quality of service, interpersonal skills, personal skills, group skills, specific communication skills.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis intitulada “Habilidades gerenciales para mejorar la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021”, tiene como objetivo determinar de qué manera las habilidades gerenciales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

En este estudio se fundamenta la variable Habilidades gerenciales y sus dimensiones, entre ellas: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y habilidades específicas de comunicación. Asimismo, se fundamenta la segunda variable Calidad de servicio, y sus propias dimensiones: respuesta, atención, comunicación, y credibilidad. Además, las recomendaciones que se señalan en la presente investigación, ayudarán a la empresa HughesNet a mejorar las habilidades gerenciales de sus trabajadores y así, incrementar su calidad de servicio, según los resultados obtenidos.

Este estudio está organizado en seis capítulos y de la siguiente manera:

Capítulo I: planteamiento del problema, el cual abarca el planteamiento de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación.

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

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

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

Capítulo V: Contiene la discusión de la presente investigación.

Capítulo VI: Conclusión y recomendaciones.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas, documentales, hemerográficas y electrónicas; así como los respectivos anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

A lo largo de los años se ha hablado que los directores, gerentes y administradores deben poseer ciertas habilidades que les hagan resaltar como personas y les hagan merecedores del puesto que desempeñan. Por esta razón, las habilidades han sido estudiadas con la intención de que las empresas puedan desarrollarse gracias a quienes les dirigen. Si bien es cierto que las habilidades son competencias que cada individuo posee para ejecutar diferentes actividades, no se puede negar que hay muchas personas que reflejan que no las poseen. Referente a esto, mucho se ha dicho que los líderes nacen o que aquellos que poseen estas habilidades han nacido con ellas; sin embargo, múltiples investigaciones han concluido que tanto el liderazgo como las habilidades que les acompaña son desarrolladas por cada individuo, lo cual significa que todos las presentan, solo que en unos se manifiesta más que en otros, por el hecho de practicarlas y expresarlas en su día a día. Las habilidades que se exponen en este estudio están estrechamente relacionadas con el mundo empresarial; no obstante, también son aplicadas en las relaciones que surgen fuera del campo laboral, como reuniones entre amigos, proyectos familiares, conversaciones con compañeros de la universidad, entre otros; estas habilidades son conocidas como competencias gerenciales, directivas o administrativas.

Para que un director pueda contribuir en el crecimiento de su empresa, necesita desarrollar en primer lugar, sus habilidades personales, pues antes de conocer y dar veredictos a los demás debe conocerse así mismo. De igual modo,

debe desarrollar habilidades interpersonales que le faciliten las relaciones con sus demás pares, habilidades grupales para realizar trabajos en equipos, y habilidades específicas de comunicación que resalten su buena redacción y sus presentaciones orales cuando se dirige a los demás. Cuando un director ha podido desarrollar cada una de estas habilidades, los distintos problemas que estuvieran aconteciendo van mejorando, pues una de sus destrezas es manejar los conflictos y solucionar los problemas tanto internos como externos que estuvieran sucediendo. Uno de estos puede ser la calidad de servicio que se brinda a los clientes, consumidores o usuarios.

La calidad de servicio es la satisfacción que perciben los clientes cuando sienten que el servicio brindado ha añadido valor a su vida y ha superado sus expectativas. Hoy por hoy, vemos que aún hay muchas empresas que demuestran que su calidad de servicio es su talón de Aquiles. No obstante, hay muchas otras que se esmeran por mejorarla. Un ejemplo de ello, es el caso de la empresa HughesNet, la cual brinda Internet Satelital como una alternativa a la falta de cobertura del Internet en el país. Como se tiene de conocimiento, muchos lugares —sobre todo los ubicados en la sierra y selva del Perú— no cuentan con Internet; por lo tanto, una gran solución para que los habitantes utilicen esta herramienta tan esencial hoy en día, es que se les brinde conexión a Internet a través de un satélite. HughesNet es la subsidiaria que opera el negocio de satélites de la compañía Hughes Communications, proveedor estadounidense de servicios de comunicaciones basadas en satélites. Actualmente, HughesNet es considerado un líder mundial en Internet Satelital; por este motivo, se encuentra en muchas ciudades que necesiten de este servicio, como es el caso de la ciudad de Bagua Grande, ubicada en la provincia de Utcubamba, en el departamento de Amazonas.

Como se refirió líneas arriba, la empresa HughesNet desea mejorar su calidad de servicio, pues es consciente de que su servicio no es tan eficiente y que en muchas oportunidades ha recibido quejas de parte de sus usuarios. Por consiguiente, esta investigación propone a las habilidades gerenciales como un recurso para mejorar la calidad de servicio, haciendo énfasis que para que una empresa crezca necesita que sus directivos posean habilidades gerenciales que no solo se vean reflejadas dentro de la misma, sino que lleguen hasta cada uno de sus clientes a través de la calidad de servicio que ofrecen.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera las habilidades gerenciales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera las habilidades personales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?
- ¿De qué manera las habilidades interpersonales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?
- ¿De qué manera las habilidades grupales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?

- ¿De qué manera las habilidades específicas de comunicación mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera las habilidades gerenciales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer de qué manera las habilidades personales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.
- Establecer de qué manera las habilidades interpersonales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.
- Establecer de qué manera las habilidades grupales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.
- Establecer de qué manera las habilidades específicas de comunicación mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Conveniencia

Presenta una justificación por conveniencia, ya que el estudio sirvió para determinar de qué manera las habilidades gerenciales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet, ubicada en la ciudad de Bagua grande, en el departamento de Amazonas.

1.4.2. Implicación teórica

Tiene una implicación teórica, pues el marco teórico contribuyó a identificar a los diferentes autores que han aportado en ambas variables de estudio. Con base en las teorías estipuladas en esta investigación se puede analizar posibles escenarios que acepten la hipótesis planteada, la cual manifiesta que las habilidades gerenciales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet.

1.4.3. Implicación práctica

Con esta investigación se puede poner en práctica las habilidades gerenciales como un recurso para mejorar la calidad de servicio brindada por la empresa HughesNet a sus clientes de la ciudad de Bagua Grande.

1.4.4. Implicación social

Al mejorar la calidad de servicio brindada por la empresa HughesNet, se puede identificar la satisfacción que sienten sus usuarios al poder utilizar el Internet, pues como se sabe, a diferencia de las grandes ciudades como Lima, en ciudades de la sierra y selva del Perú, sobre todo en aquellos lugares recónditos, es complicada su cobertura.

1.4.5. Implicación investigativa

Este estudio contribuirá a las investigaciones de otros autores sobre habilidades gerenciales y calidad de servicio, llevándolas a otros contextos y estudiándolas con otras variables de ser posible.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

El presente estudio corresponde al periodo 2021.

1.5.2 Delimitación geográfica

La investigación se realizó en la empresa HughesNet, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Bagua Grande, provincia de Ucubamba, departamento de Amazonas.

1.5.3 Delimitación social

En el estudio participaron los 40 trabajadores de la empresa HughesNet.

1.6. Viabilidad del estudio

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) señalan que:

La viabilidad o factibilidad del estudio está determinada por la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales, y en última instancia, por los alcances de la investigación. Asimismo, resulta indispensable que se tenga acceso al lugar o contexto donde se realizará el estudio. (p.41)

Se puede afirmar que esta investigación es viable, puesto que contó con los recursos necesarios para ejecutarse como humanos, financieros, tecnológicos, tiempo, etc. De igual forma, se tuvo acceso a la empresa en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Salazar (2018). En su tesis para obtener el grado de maestra en Gestión del Talento Humano para la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, titulada: “*Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior*”, tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones en estudio. La metodología que utilizó fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La muestra de la investigación fue censal y estuvo conformada por las 89 autoridades de las instituciones estatales de educación superior, ubicadas en Ambato. La técnica que se empleó fue la encuesta, mientras que los instrumentos fueron dos test: Test de rueda de efectividad de las competencias gerenciales y el test de evaluación de 360 grados. Los resultados demostraron que existe una relación positiva muy alta entre competencias gerenciales y desempeño laboral de 0,945, según el coeficiente de Pearson.

Rivera (2019). En su tesis de maestría en Administración de Empresas para la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador, titulada: “*La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador*”, expuso como objetivo evaluar la

calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la empresa Greenandes Ecuador. La metodología fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de 22 preguntas a una muestra de 180 clientes exportadores de Greenandes Ecuador. Respecto a los resultados —de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman—, existe una relación positiva moderada de 0,457 entre las variables en estudio.

Martinez, Ojeda, & Rodríguez (2018). En su tesis para obtener el grado de maestros en Mercadeo para la Universidad Externado de Colombia, titulado: “*Evaluación de la calidad del servicio de Nutrimos & Servimos SAS: Estudio piloto*”, presentó como objetivo evaluar desde la perspectiva del cliente la calidad del servicio ofrecido por Nutrimos & Servimos en las clínicas y casinos atendidos por la compañía, en la ciudad de Cartagena. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo. La muestra del estudio constó de 62 clientes entre funcionarios y pacientes. Entre las conclusiones, la investigación demostró que el 90 % de los encuestados percibía una satisfacción alta. Asimismo, las entidades con mayor satisfacción fueron la Clínica Santa Cruz con un 91 % y el Nuevo Hospital de Boca Grande con un 90 %.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Núñez (2021). En su tesis para obtener el grado de maestra en Gestión Pública para la Universidad César Vallejo, titulada: “*Habilidades gerenciales y productividad laboral en el Ministerio de Energía y Minas,*

2021”, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y productividad laboral en el Ministerio en estudio. La investigación presentó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La muestra fue censal y estuvo constituida por los 71 directores de las diferentes áreas del Ministerio de Energía y Minas. La técnica para la recopilación de los datos fue la encuesta y el instrumento fueron dos cuestionarios: uno para habilidades directivas con 27 ítems y que obtuvo una confiabilidad —según el coeficiente Alfa de Cronbach— de 0,976 y uno para productividad laboral con 20 ítems y con una confiabilidad de 0,955, de acuerdo al coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados señalaron que existe una relación positiva y alta entre habilidades gerenciales y productividad laboral de 0,764, según el estadístico Rho de Spearman.

Pimentel (2020). En su tesis para obtener el grado académico de maestra en Gestión del Talento Humano, para la Universidad César Vallejo, titulada: “*Habilidades gerenciales y compromiso laboral en una entidad estatal, 2020*”, expuso como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y compromiso laboral en una entidad estatal de Lima. La metodología presentada fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario con 45 ítems, el cual fue aplicado a una muestra de 70 colaboradores. Los resultados evidenciaron —de acuerdo al estadístico Rho de Spearman— una relación positiva y moderada de 0,542 entre las variables de estudio.

Quispe (2019). En su tesis para obtener el título profesional de licenciada en Administración y Negocios Internacionales, para la Universidad Peruana de Ciencias e Informática, titulada: “*Calidad de servicio y fidelización de los clientes del club campestre y complejo recreacional Villa Barboza, distrito de Luricocha, 2019*”, presentó como objetivo determinar la relación entre calidad de servicio y fidelización de clientes en el club campestre y complejo recreacional Villa Barboza, en el distrito de Luricocha. La investigación correspondió a un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 123 clientes, a quienes se les aplicó dos cuestionarios: uno para calidad de servicio con 22 ítems y con una fiabilidad de 0,940, de acuerdo al coeficiente de Alfa de Cronbach y otro para fidelización del cliente con 12 ítems y con una fiabilidad de 0,957, según el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados indicaron que existe una relación positiva y alta entre las variables de estudio de 0,758, conforme el estadístico de Rho de Spearman.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Habilidades gerenciales

A. Definiciones

Las habilidades gerenciales —también conocidas como habilidades directivas o administrativas— abarca todas las competencias necesarias para gestionar con afinidad, liderar con precisión y hacer que una organización sea exitosa. Todos los gerentes, ejecutivos o administradores requieren estas habilidades para que sus equipos de trabajo tengan éxito. Para muchos, aprender estas

habilidades es la piedra angular del crecimiento de su carrera hacia una mejor posición (Universidad Anáhuac Mayab, 2020).

De acuerdo con Whetten & Cameron (2011):

En primer lugar, las habilidades gerenciales son conductuales; no son atributos de personalidad o tendencias estilísticas; consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. En segundo lugar, son controlables; el desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. En tercer lugar, se pueden desarrollar; es posible mejorar el desempeño, es decir, los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en estas habilidades. En cuarto lugar, están interrelacionadas y se traslapan; es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Y, en quinto lugar, son contradictorias y paradójicas; por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. (pp.9-11)

En palabras de Madrigal (2009):

La habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. Se alude a esta definición de habilidad, porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. (p.1)

En síntesis, se puede señalar que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades, conocimientos o competencias que posee un individuo al momento de realizar aquellas actividades en las que está presente el liderazgo o el rol de gerente o administrador en una organización. Estas habilidades evolucionan con el tiempo, pues se desarrollan con la empresa y se actualizan para adaptarse a las necesidades cambiantes del trabajo, lo cual conduce a un entorno de mejora continua para la organización.

B. Dimensiones

Whetten & Cameron (2011) manifiestan que los directivos necesitan desarrollar cuatro habilidades gerenciales: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades específicas de comunicación.

a) Habilidades personales

Las habilidades personales son competencias individuales que presenta cada individuo. Ante una situación en la que se observa alta competitividad con profesionales cada vez más talentosos y capaces, las habilidades personales comienzan a jugar un papel más participativo en el mundo empresarial. No obstante, la importancia no reside en saber si tal persona posee o no estas habilidades, sino de cuán desarrolladas están en ella para poder desenvolverse en su campo laboral (CEUPE, 2018).

Las tres esenciales habilidades personales que debe desarrollar un directivo son el autoconocimiento, el manejo del estrés y la solución de problemas.

1. Desarrollo del autoconocimiento

Los estudiosos del comportamiento humano mencionan que el conocimiento de uno mismo (autoconocimiento, introspección, comprensión en uno mismo) no solo es esencial para las funciones productivas personales e interpersonales, sino también para comprender y empatizar con los demás. Durante mucho tiempo han existido diferentes técnicas y métodos para conseguir el conocimiento de nosotros mismos, como métodos grupales, métodos de meditación, procedimientos para cambiar la mente, aromaterapia, masajes, terapias con ejercicios y biorretroalimentación (Whetten & Cameron, 2011).

El autoconocimiento es fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente; se necesitan otras habilidades como el manejo del estrés, la administración del tiempo y el establecimiento de prioridades y metas. Por ejemplo, lograr el autocontrol y tener prioridades y metas claras puede ayudar a las personas a orientar sus vidas, mientras que la gestión eficaz del tiempo y el estrés permiten a las personas adaptarse y organizar su entorno (Whetten & Cameron, 2011).

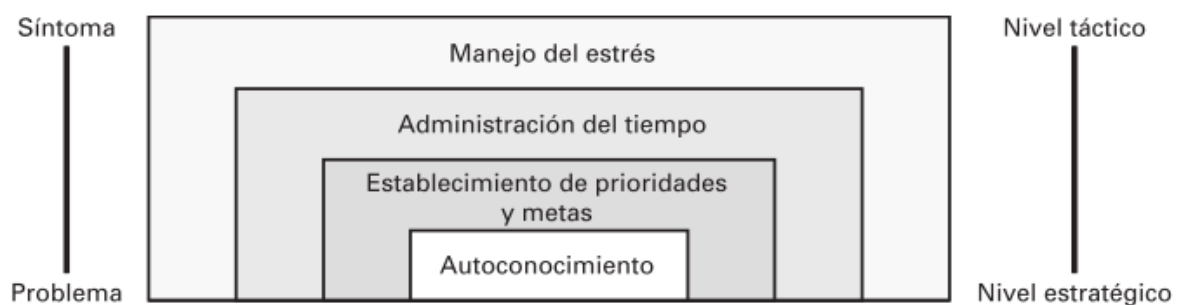


Figura 1. Jerarquía de habilidades personales para el manejo de la vida. Extraído de Whetten & Cameron (2011, P.57)

Áreas importantes de autoconocimiento

Según Whetten & Cameron (2011) existen cinco áreas importantes del autoconocimiento, los cuales son esenciales para desarrollar una administración exitosa: inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y evaluación básica y esencial.

i. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional identifica hasta qué punto las personas están dispuestas a reconocer y controlar sus emociones, así como a identificar y responder de manera apropiada las emociones de los demás. En el mundo empresarial, la inteligencia emocional es cada vez más considerada y valorada, puesto que el ambiente laboral está cambiando y ya no se puede hablar de una sola profesión ni de un solo trabajo para toda la vida destinada a una única empresa. Hoy se habla de "empleabilidad", es decir, la capacidad de las personas para agregar valor a sus organizaciones. Y esto ya no solo se logra con un coeficiente intelectual alto, sino que el índice emocional también debe desarrollarse con cualidades como la paciencia, la flexibilidad, el optimismo, la perseverancia, entre otros. Asimismo, la importancia de manejar las emociones radica en que el futuro y presente de la empresa depende de las emociones y pasiones con las que trabajen el directivo y sus colaboradores. En este escenario, la actitud es el lugar dominante porque está más relacionada con la aptitud que con la inteligencia emocional. La manera —

actitud y estilo— en cómo el gerente o líder dirija dependerá del respeto, admiración u odio que se haya ganado de sus colegas. Cuando las metas y objetivos a alcanzar se presentan con disciplina y respeto, el equipo de trabajo responde bien. Por el contrario, la disciplina autoritaria saca a relucir todo lo malo de la humanidad, es decir, motiva a los colaboradores a reflejar su lado más oscuro (Madrigal, 2009).

En conclusión, la inteligencia emocional ayuda a los gerentes a desarrollar nuevas disciplinas personales que les permiten mostrar imágenes más humanas y cualidades personales superiores que facilitan la toma de decisiones, y que tienen un impacto decisivo en otros factores clave que ocurren dentro de una organización, como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, las relaciones de confianza entre el personal, la lealtad, y la creatividad e innovación empresarial.

ii. Valores personales

Respecto a esta segunda área del autoconocimiento, Whetten & Cameron (2011) afirman que:

Los valores se encuentran entre las características más estables y duraderas de los individuos. Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y las preferencias personales; son la base para las decisiones cruciales, lineamientos de vida y gustos personales. Ayudan a definir nuestra moralidad y nuestras ideas de lo que es “bueno”. Mucho de lo que somos es producto de los

valores básicos que hemos desarrollado a lo largo de nuestra vida. (p.65)

Los valores que cada uno de nosotros tiene están influenciados por una variedad de factores; por esta razón, se utilizan diferentes métodos para medirlos y explicarlos. Entre los distintos valores más importantes dentro de una organización se encuentran los culturales y los personales:

- *Valores culturales.* Como un país, una organización tiene un valor llamado cultura organizacional. Las investigaciones muestran que los empleados que apoyan valores que son consistentes con los valores de su organización son más productivos y felices. Por otro lado, tener valores incompatibles con los valores de la empresa son las principales causas de frustración, conflicto y falta de productividad. Si un individuo desea lograr compatibilidad laboral y profesional a largo plazo, es importante que conozca sus prioridades y valores —los de su organización y los generales de su país— (Whetten & Cameron, 2011).
- *Valores personales.* Rokeach (como se citó en Whetten & Cameron, 2011) señaló que “el número total de valores que las personas tienen es relativamente pequeño y que todos los individuos poseen los mismos valores, pero en distintos grados. Por ejemplo, todos valoran la paz, pero para algunos tiene mayor prioridad que para otros” (p.68). Por este motivo, el autor clasificó los valores personales en dos

tipos: instrumentales y terminales. “Los valores instrumentales plantean estándares deseables de comportamiento o métodos para lograr un fin” (Whetten & Cameron, 2011, p.68), mientras que “los valores terminales establecen fines o metas deseables para el individuo” (Whetten & Cameron, 2011, p.68). De igual forma, es importante resaltar que varios autores han afirmado que “el comportamiento que muestran los individuos es un producto de su nivel de madurez de valores” (Whetten & Cameron, 2011, p.69), lo cual se relaciona drásticamente en que en el futuro, un equilibrio entre los valores personales y los valores sociales —como la justicia y el altruismo— puedan caracterizar a los gerentes más adaptables (Whetten & Cameron, 2011).

iii. Estilo cognoscitivo

Whetten & Cameron (2011) manifiestan que:

El estilo cognoscitivo se refiere a la inclinación que cada uno de nosotros tiene de percibir, interpretar y responder la información de una manera determinada. El estilo cognoscitivo se basa en dos dimensiones fundamentales: la forma en la que uno reúne información, y la forma en la que uno evalúa y actúa en relación con la información. (p.74)

Es fundamental indicar que el estilo cognitivo no es lo mismo que los tipos de personalidad, puesto que no es una propiedad

inherente, sino un atributo inclinado hacia la información y el aprendizaje que hemos desarrollado a lo largo del tiempo. Como resultado, los estilos cognitivos son susceptibles de cambio y alteración a través del desarrollo consciente y la práctica (Whetten & Cameron, 2011).

iv. Orientación hacia el cambio

Dado que los gerentes trabajan en un entorno cada vez más caótico, más temporal, más complejo y más informativo, su desafío junto a los estudiantes de negocios y administración es prepararse para un mundo en el que las experiencias pasadas no cuentan. En este caótico ritmo de cambio —también llamada por "turbulencia constante"—, y para gestionarlo bien, es esencial estar atento a la orientación hacia el cambio para gestionarlo de forma adecuada (Whetten & Cameron, 2011).

v. Evaluación básica y esencial

Esta última área capta los distintos atributos de la personalidad. Como se sabe, “la personalidad se refiere a la combinación relativamente permanente de rasgos que hacen a un individuo único, y que al mismo tiempo producen coherencia en sus pensamientos y comportamientos” (Whetten & Cameron, 2011, p.79).

Dentro de la personalidad, son cinco elementos los más estudiados: la extroversión, la amabilidad, la escrupulosidad, el neurotismo y la apertura. Sin embargo, se ha descubierto que estos cinco elementos pueden deberse a un factor de

personalidad más fundamental, llamada evaluación básica, la cual “se refiere a la evaluación fundamental que cada persona ha desarrollado acerca de sí misma” (Whetten & Cameron, 2011, p.80). Judge y sus colaboradores (como se citó en Whetten & Cameron, 2011) aseveran que “las evaluaciones esenciales afectan la forma en que los individuos se valoran a sí mismos, al mundo y a los demás, aunque esas evaluaciones operan de manera subconsciente” (p.80). Por este motivo, las personas —por lo general— no son conscientes de sus propias evaluaciones esenciales hasta que les realizan encuestas de personalidad, en la que sus respuestas se ven reflejadas por una autoevaluación muy profunda y básica. Asimismo, cabe destacar que la evaluación esencial también es llamada como *valía personal positiva* y cuenta con cuatro componentes: autoestima, autoeficacia generalizada, neurotismo y locus de control (Whetten & Cameron, 2011).

- *Autoestima*. “Se refiere al grado en que las personas se consideran capaces, exitosas y valiosas” (Harter, 1990, como se citó en Whetten & Cameron, 2011, p.80).
- *Autoeficacia generalizada*. “Es la capacidad para desempeñarse con éxito en una variedad de circunstancias” (Locke, McClear y Knight, 1996, como se citó en Whetten & Cameron, 2011, p.80).
- *Neurotismo*. “Es una calificación a la inversa e implica tener una perspectiva negativa y pesimista de la vida”

(Watson, 2000, como se citó en Whetten & Cameron, 2011, p.80).

- *Locus de control*. “Se refiere a qué tanto control cree la gente que tiene sobre sus propias experiencias” (Rotter, 1966, como se citó en Whetten & Cameron, 2011, p.80).

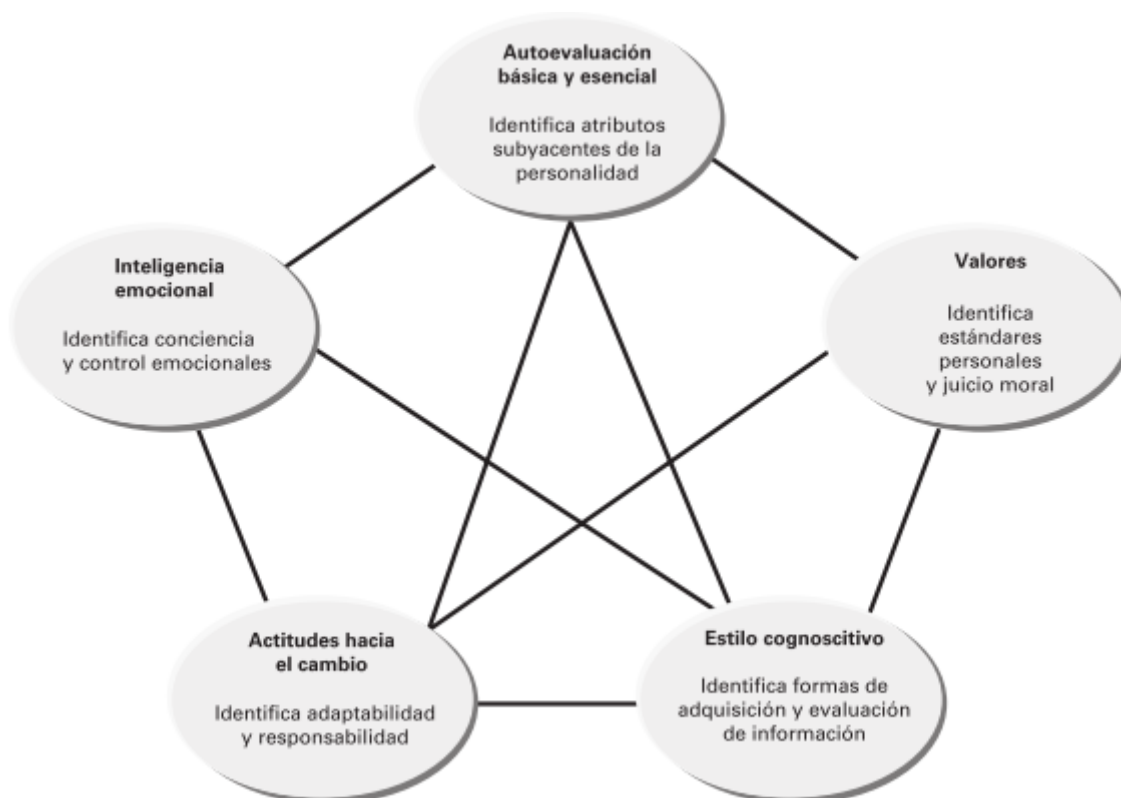


Figura 2. Las cinco áreas fundamentales del autoconocimiento. Extraído de Whetten & Cameron (2011, p.63)

2. Manejo del estrés personal

Para Núñez & Gascón (2003):

El estrés es el resultado de la interacción entre un hecho o situación, al que llamaremos estresor, y la respuesta de cada individuo, que traduce y percibe ese elemento de manera amenazante. Esta interacción produce en el organismo una serie de reacciones físicas, emocionales y psicológicas, con

diferentes consecuencias a corto, medio o largo plazo.

(p.372)

Se ha descubierto que el uso de métodos jerárquicos específicos es la forma más eficaz de controlar el estrés. Primero, la mejor manera de manejar el estrés es eliminar o reducir los factores estresantes a través de *estrategias de ejecución* que crean un nuevo entorno que no contenga estos factores. La segunda forma más eficaz es mejorar la capacidad general, aumentando la elasticidad del individuo, mediante *estrategias proactivas* que están diseñadas para iniciar acciones que resistan los efectos negativos del estrés. Por último, es necesario desarrollar técnicas a corto plazo para hacer frente a los factores estresantes cuando se requiere una respuesta rápida, es decir, aplicar *estrategias reactivas*, las cuales se aplican como remedios inmediatos para reducir los efectos temporales del estrés (Whetten & Cameron, 2011).

	Estrategias de ejecución	Estrategias proactivas	Estrategias reactivas
Propósito	Eliminar factores estresantes	Desarrollar estrategias de elasticidad	Aprender mecanismos temporales de manejo
Efectos	Permanentes	A largo plazo	A corto plazo
Método	Ejecución	Proactivo	Reactivo
Tiempo requerido	Mucho tiempo	Poco tiempo	De inmediato

Figura 3. Manejo del estrés. Extraído de Whetten & Cameron (2011, p.115)

Estrés positivo y estrés negativo

El estrés positivo —también denominado como eustrés— es una tensión necesaria, que estimula la actividad y energía de cada persona. Gracias a este estrés, los individuos perciben un aumento en su capacidad de rendir y mejorar en cada uno de sus habilidades, produciendo un equilibrio y bienestar en su día a día (Núñez & Gascón, 2003).

Por otro lado, cuando la presión se vuelve excesiva y cansada, en el que el individuo se siente incapaz de responder adecuadamente ante ella, se genera una deformación del estrés positivo, llamado distrés o estrés negativo. Este estrés es percibido como una amenaza, que disminuye la capacidad de resolver de manera apropiada los conflictos. Asimismo, produce desequilibrio y trastornos bio-psicosociales, que derivan en alteraciones físicas y psíquicas, las cuales disminuyen las defensas orgánicas (Núñez & Gascón, 2003).

3. Solución de problemas

La solución de problemas es una habilidad esencial en casi todos los aspectos de la vida. En las empresas, el trabajo de un gerente es resolver problemas. Por lo tanto, es difícil imaginar que alguien que no pueda resolverlas tenga éxito como gerente.

Pasos para solucionar los problemas

A la mayoría de las personas, incluidos los gerentes, no les agrada los problemas, pues estas consumen mucho tiempo, son estresantes y parece que nunca terminan. Por consiguiente, la mayoría de la gente intenta solucionar el problema lo antes posible. Para ello, la

tendencia natural es elegir la primera solución racional que se le ocurra. Desafortunadamente, la primera solución a menudo no es la mejor, pues la gran mayoría de problemas son complicados, multifacéticos y ambiguos. Por esta razón, se precisa utilizar ciertos lineamientos sistemáticos que ayuden a solucionarlas de una manera más idónea, como los cuatro pasos que se describen líneas abajo:

- *Definir el problema.* Involucra realizar un diagnóstico real y preciso del problema, en el que no solo se enfoque sus síntomas.
- *Generar soluciones alternativas.* Consiste en aplazar la elección de una solución sin antes haber generado distintas soluciones alternativas.
- *Evaluar y seleccionar una alternativa.* Después de tener una lista de alternativas de solución, el tercer paso es evaluar y seleccionar una de ellas. Para ello, se debe conocer las ventajas y desventajas de cada una, antes de realizar una elección final.
- *Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento.* En este paso final se debe poner en práctica la solución y realizar un seguimiento de ella (Whetten & Cameron, 2011).

b) Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales son un conjunto de acciones y hábitos necesarios para asegurar una interacción adecuada, que mejore las relaciones personales y logre los objetivos de comunicación. Gracias a estas habilidades se puede transmitir o recibir correctamente mensajes, información u órdenes (Universidad Internacional de Valencia, 2016).

A nivel profesional, las habilidades interpersonales son uno de los factores clave para los empleadores en el proceso de selección, puesto que hoy los trabajos no solo necesitan de habilidades técnicas específicas, sino también de habilidades sociales. La importancia de estas competencias para las empresas es muy clara, ya que en estos días se está valorando mucho el trabajo en equipo, el cual incrementa la productividad y establece relaciones laborales más sanas y responsables. Asimismo, cabe resaltar que estas habilidades son necesarias en todo el nivel jerárquico de las organizaciones, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo (Universidad Internacional de Valencia, 2016).

Las habilidades interpersonales más valiosas son la motivación y el manejo de conflictos.

1. Motivación

Newstrom (2007) (como se citó en Madrigal, 2009) afirma que:

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta. (p.188)

La motivación de cada colaborador es distinta, puesto que en cada persona influye diferentes factores que se deben tener en cuenta:

- *Papeles y roles.* Los individuos tienen papeles y cumplen roles tanto en su vida personal como profesional, puesto que forman parte de un sistema social amplio. Por esta razón, cada uno de

ellos establece mecanismos de motivación de acuerdo a sus necesidades.

- *Concepto de individualidad.* Comprende el hecho de que cada individuo posee mecanismos motivacionales propios y únicos, es decir, los impulsos que forman parte de su motivación son diferentes en cada persona.
- *Personalidad.* Los factores motivacionales también tienen que ver con la personalidad de cada individuo, la cual está fijada por elementos genéticos y por la influencia del ambiente (Madrigal, 2009).

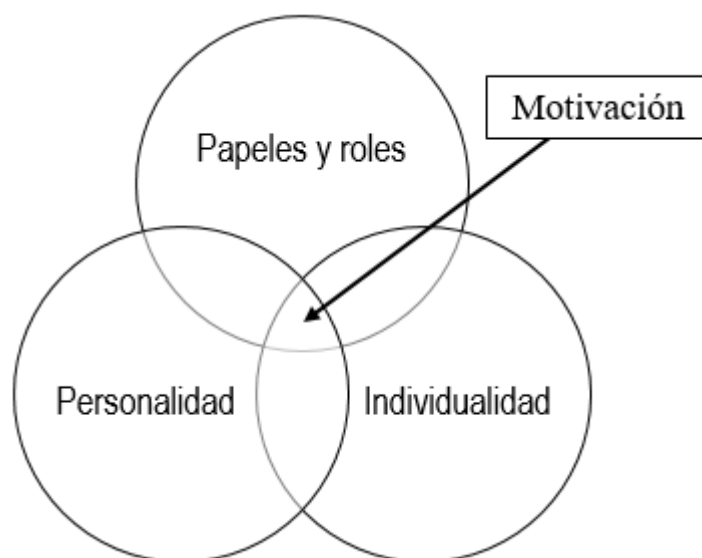


Figura 4. Factores que influyen en la motivación de cada persona

Estrategias para motivar al personal

Para Madrigal (2009): “La motivación de los trabajadores debe abordarse desde el proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final” (p.191). Por este motivo, se debe seguir los siguientes patrones:

- Dejar en claro la transparencia en las reglas de conducta que han sido instauradas por la organización, con la finalidad de que el comportamiento del trabajador tenga una buena dirección ante reconocimientos, promociones o amonestaciones.
- Exponer con claridad cada uno de los proyectos que se realizarán en la empresa; de esta manera, los trabajadores conocerán lo que las empresas esperan de ellos, los riesgos que pueden existir, así como las fechas de compromiso. La idea central es que lo que se manifieste sea una información verdadera y honesta que motive la confianza en el trabajador para desarrollar sus habilidades y todo su potencial.
- Crear retos que impulsen la energía e intereses en cada uno de los trabajadores. Lo importante es entregarles herramientas para que encaren estos retos, así como que se les reconozca sus triunfos y se les anime en cada tropiezo que puedan tener.
- Poner en claro los objetivos de la empresa, puesto que la motivación de las personas gira con la idea nítida de la autorrealización.
- Administrar diferentes niveles de incentivos y retos que vayan de acuerdo a las expectativas que tiene cada equipo de trabajo de la empresa (Madrigal, 2009).

2. Manejo de conflictos

En toda organización ocurren momentos de crisis entre personas, tareas o procedimientos, en las cuales debemos tomar decisiones. Estos momentos de crisis adoptan el término “conflicto”. El

conflicto es parte de la vida de una organización; no solo eso, algunas personas asumen que es imposible avanzar sin ellos. Sin embargo, en muchos casos es tan intenso que compromete no solo las operaciones del día a día, sino también la estructura de la empresa (Ongallo, 2003).

Para Ongallo (2003): “Un conflicto es una lucha expresa o tácita entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos” (p.439).

Cuando surgen conflictos en la empresa, ¿significa que deben ser erradicados? No exactamente. La resolución de conflictos en sí es importante, pero más importante que eso es el establecimiento de mecanismos y herramientas (preferiblemente comunicaciones internas) para prevenir el crecimiento de los conflictos. Asimismo, es vital recalcar que es bueno para la empresa que aparezca un conflicto cuando esta se encuentra en las etapas iniciales o fase de latencia, ya que puede tomar medidas y resolver problemas antes de que alcance una dimensión mayor (Ongallo, 2003).

Fases en la resolución de conflictos

Antes de brindar una solución al conflicto, primero es importante que las personas involucradas en él tengan una idea clara de su posición y motivos, ya que todos tienden a concentrarse en sus propias preocupaciones. En segundo lugar, la comunicación precisa es esencial para una verdadera comprensión. En tercer lugar, para que la interacción sea productiva, se debe comunicar una actitud de

confianza. Y cuarto, ambas partes deben compartir la idea de que el conflicto es un problema mutuo, lo que los inspirará a tratar de superar sus diferencias (Ongallo, 2003).

Con los puntos anteriores bien establecidos, ahora se procede a gestionar el conflicto de manera eficaz a través de un modelo que consta de cinco pasos: evaluación, aceptación, actitud, acción y análisis. A continuación, la tabla 1 brindará un mejor detalle de cada uno de ellos.

Tabla 1
Pasos para gestionar eficazmente un conflicto

Fases en la resolución de conflictos	
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Tomarse tiempo para calmarse y evaluar la situación. • Reunir la información o la documentación apropiadas. • Valorar los puntos en los que se está o no dispuesto a ceder. • Valorar lo que quieren las partes en conflicto. • Determinar cuál debe ser en principio el comportamiento apropiado de la gestión del conflicto; respeto a la relación y respeto al entorno.
Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar lo que las partes tienen que decir. • Tratar de entender los diferentes puntos de vista que se planteen.
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar recurrir a estereotipos y prejuicios. • Tratar de mantener la objetividad. • Mantenerse todo lo flexible y abierto que sea posible.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el lenguaje verbal y no verbal. • Observar cómo se comunican los demás, verbal y no verbalmente. • Atenerse a los problemas. No salirse por la tangente. • No prometer nada que no se pueda cumplir. • No presentar los temas en términos de ganar o perder. • Utilizar el comportamiento adecuado para manejar la situación conflictiva, y adaptar ese comportamiento a las nuevas circunstancias según se vaya desarrollando la transacción.

-
- | | |
|-----------------|---|
| Análisis | <ul style="list-style-type: none">• Asegurar que se han planteado y considerado los intereses de todas las partes.• Resumir y aclarar las decisiones.• Revisar los procedimientos para llevar a la práctica cualquier cambio. |
|-----------------|---|
-

Nota: Pasos que se deben seguir para manejar los conflictos de forma eficaz. Extraído de Ongallo (2003, p.455).

c) **Habilidades grupales**

Las habilidades grupales son competencias que permiten el cumplimiento de los trabajos a nivel grupal y que conducen al logro de las metas del grupo u organización (Gallegos, 2011).

Las habilidades grupales más importantes en este grupo son la delegación de tareas, el trabajo en equipo y el liderazgo del cambio positivo.

1. **Delegación de tareas**

“Delegar es un proceso que nos permite conferir a un colaborador un encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y la libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado” (Martín, 2003, p.409).

Principios de la delegación

Para conseguir una delegación eficaz es necesario realizar tres preguntas: *cuándo* delegar, en *quién* delegar y *cómo* delegar. Con estos principios se garantiza que los colaboradores no solo experimenten una sensación de delegación positiva, sino que haya otros beneficios. Asimismo, múltiples estudios han revelado que la delegación presenta las siguientes consecuencias:

- Los colaboradores aceptan cómodamente las actividades que se les delegan.

- Las actividades que son delegadas tienen éxito.
- La motivación y el estado de ánimo crecen.
- Las competencias para solucionar los problemas aumentan.
- Los directivos tienen más tiempo.
- Las relaciones interpersonales se refuerzan.
- La coordinación y la eficacia incrementan (Whetten & Cameron, 2011, p.471).

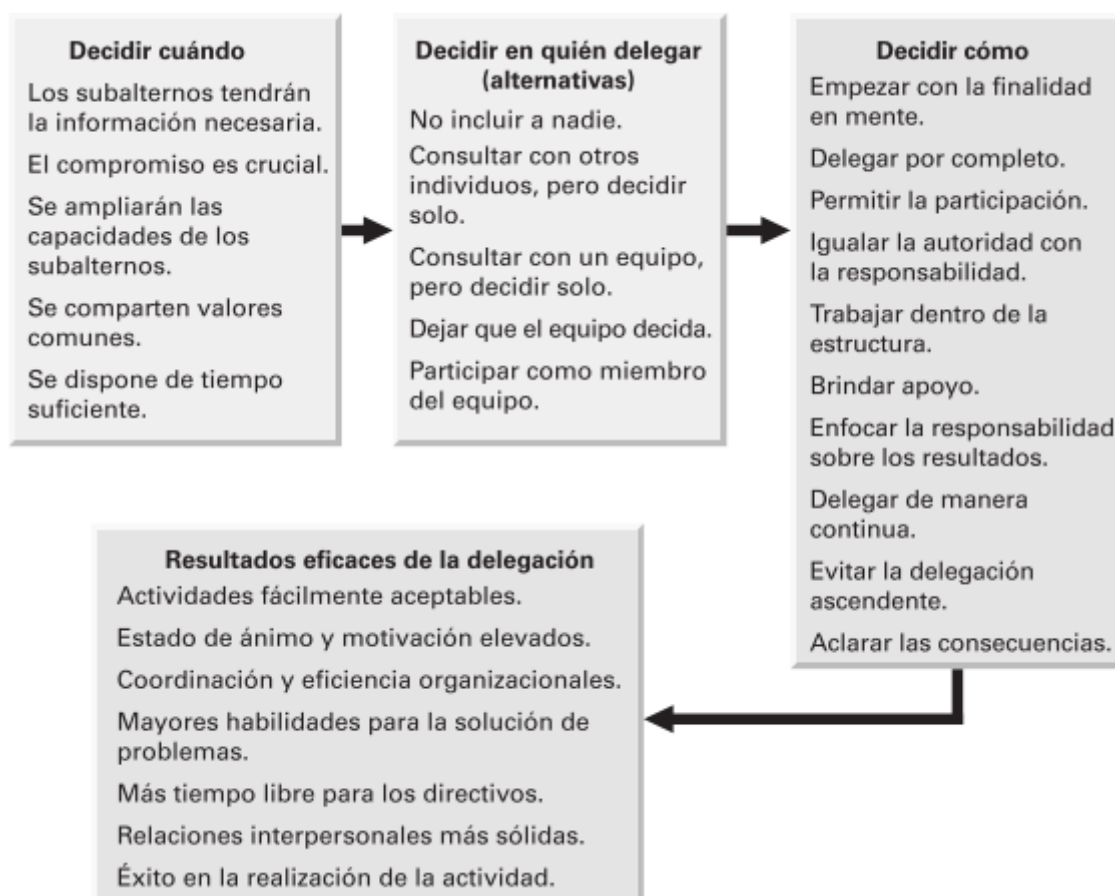


Figura 5. Relaciones entre los principios de una delegación eficaz. Extraído de Whetten & Cameron (2011, p.471)

2. Trabajo en equipo

En palabras de Madrigal (2009):

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros

tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas. (p.135)

Trabajar en equipo brinda múltiples beneficios en las organizaciones. Por ejemplo, para las *empresas*, aumenta la productividad y mejora la calidad; para los *grupos*, disminuye los conflictos e incrementa el compromiso para conseguir las metas, además de aceptar los cambios; para el *trabajador*, mejora la autoestima, incrementa la colaboración y la satisfacción laboral (Whetten & Cameron, 2011, p.135).

Desarrollo de equipos

Cada equipo pasa por cuatro etapas de desarrollo, estas etapas suscitan que la dinámica dentro del equipo cambie, así como las relaciones entre los miembros y el comportamiento de los líderes (Whetten & Cameron, 2011).

Las cuatro etapas del desarrollo de los equipos son:

- *Formación.* Los equipos enfrentan la necesidad de estar familiarizados con los miembros, las metas y los límites. Los participantes necesitan construir relaciones y generar confianza. Se requiere una guía clara del líder del equipo.
- *Normatividad.* Los equipos se enfrentan a crear un sentido de unidad, diferenciando roles, identificando expectativas para los miembros y aumentando el compromiso. Los líderes de equipo deben brindar retroalimentación de apoyo e impulsar su compromiso con la visión.
- *Enfrentamiento.* Los equipos enfrentan desacuerdos, resistencia a la dependencia y la necesidad de manejar conflictos. Algunos desafíos incluyen la violación de normas, las expectativas y superar el pensamiento de grupo. Se espera que los líderes de equipo se concentren en mejorar los procesos, reconocer el desempeño y mejorar las proporciones de ganar-ganar.
- *Desempeño.* El equipo se enfrenta a una necesidad constante de mejora, innovación, trabajo rápido y uso de habilidades básicas. Se espera que los líderes de equipo patrocinen nuevas ideas de los miembros, coordinen su implementación y fomenten un desempeño extraordinario (Whetten & Cameron, 2011).

3. Liderar el cambio positivo

La palabra *liderazgo* se usa a menudo como un término completo que describe casi cualquier comportamiento deseado de un gerente.

El líder es una imagen viva en la sociedad moderna. Sin embargo, la mayoría entiende que hay muchos factores que contribuyen al éxito organizacional más allá de las acciones de un líder, pero también reconoce que el liderazgo es una de las influencias humanas más importantes (Whetten & Cameron, 2011).

Por otro lado, independientemente de aquella imagen de héroe con las que están asociados los líderes, cualquiera puede desarrollar las habilidades necesarias para guiar el cambio. Nadie nace con la capacidad o las habilidades para hacerlo. Todas las personas pueden (y lo hacen muchas) convertirse en líderes en algún momento. Asimismo, el éxito que lleva al cambio implica un conjunto de habilidades complejas que es difícil de aprender, por lo que se necesita ayuda para lograrlo. Esto se debe a las dificultades asociadas con el cambio (Whetten & Cameron, 2011).

El cambio organizacional

Ante los cambios tan continuos del mundo actual, las organizaciones necesitan adaptarse de forma rápida y efectiva, con la intención de sobrevivir. En referencia a esto, Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que “las organizaciones que estén bien posicionadas para cambiar prosperarán, pero aquellas que no cambien fracasarán” (p.493).

Existe una infinidad de presiones que acarrearán a que existan cambios. Las cuatro más importantes y las que siempre deben tener presente las organizaciones son:

- *Globalización*. “Significa que muchos mercados son mundiales y atendidos por corporaciones internacionales o multinacionales, las cuales crean una presión que lleva a las corporaciones nacionales o domésticas a internacionalizarse y rediseñar sus operaciones” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.493).
- *Tecnología*. La competencia global pone en manifiesto la flexibilidad en las organizaciones, la cual muchas no tienen. Por suerte, la creciente evolución tecnológica ayuda a que las empresas desarrollen esa flexibilidad que necesitan. La tecnología permite que cada área, cada trabajador, cada proceso, cada producto, etc. crezca y pueda pelear dignamente ante sus competidores.
- *Redes sociales*. Han transformado la manera de utilizar el Internet; por este motivo, las empresas ahora conocen estos canales para internacionalizarse y para que sus colaboradores se comuniquen y formen grupos más efectivos.
- *Cambios generacionales*. Las empresas deben saber que los cambios generacionales también repercuten en los productos o servicios que venden. Existen tendencias que no pueden ignorar, así como ciertos gustos que están determinados por la edad de sus clientes (Hellriegel & Slocum, 2009).

d) Habilidades específicas de comunicación

“La comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a

través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación” (Madrigal, 2009, p.56). Por consiguiente, también se necesitan ciertas habilidades que permitan una comunicación adecuada, fluida y entendible en una organización.

Las habilidades específicas de comunicación más destacadas son elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas y conducción de reuniones de trabajo.

1. Elaboración de presentaciones orales y escritas

Según una encuesta reciente de los principales reclutadores de empresas, el mayor inconveniente de los graduados universitarios de hoy es la falta de buenas habilidades de comunicación verbal y escrita. Los investigadores han descubierto que un programa de formación integral es ineficaz sin habilidades básicas como la escritura. Las habilidades para hablar y escribir son esenciales para una buena gestión, y muchos nombramientos nuevos también son relativamente deficientes en estas áreas, por lo que los gerentes deben prestar atención a cómo se pueden desarrollar estas dos habilidades clave (Whetten & Cameron, 2011).

Los elementos esenciales para realizar presentaciones eficaces son:

- Formular una estrategia para la audiencia específica.
- Desarrollar una estructura clara.
- Sustentar las ideas con evidencia (ejemplos, ilustraciones, etc.)

- Combinar las ideas con un estilo de presentación enriquecedor.
- Complementar las preguntas con respuestas informadas (Whetten & Cameron, 2011).

2. Realización de entrevistas

Con la excepción de la conversación, las entrevistas son probablemente la forma más común de comunicación. De hecho, ocurren con frecuencia en las organizaciones. Las personas realizan entrevistas para conseguir un puesto de trabajo, recopilar información y desempeñar sus funciones, mientras que los gerentes realizan entrevistas a sus colaboradores para revisar su desempeño y brindar orientación y capacitación. Las entrevistas son tan comunes que las personas las ven como simples conversaciones en las que se recopila información. Las entrevistas son similares a las conversaciones, pero existen diferencias importantes. Una entrevista es una forma especial de comunicación que tiene lugar con un propósito específico relacionado con la actividad. De hecho, una de las razones por las que algunos ejecutivos no son adecuados entrevistadores es porque la tratan esta de manera informal como si fuera solo una conversación. Por esta razón, debido a la mala planificación y al descuido en la gestión del proceso de entrevistas, no pueden lograr sus objetivos y, a menudo, mantienen a los entrevistados alejados del proceso (Whetten & Cameron, 2011).

Guías para entrevistas eficaces

Las guías para conseguir una entrevista eficaz es planearla y luego, ejecutarla.

- *Planear la entrevista.* En primer lugar, se debe establecer el objetivo de la entrevista, así como el tema del que se hablará. En segundo lugar, es necesario formular preguntas que faciliten la revelación de la información que se está buscando. Por último, se debe estructurar la entrevista, es decir, elaborar un bosquejo de los temas y subtemas a desarrollar.
- *Realizar la entrevista.* Durante la entrevista se debe establecer y mantener una atmósfera de comunicación de apoyo. El entrevistado no debe sentir tensión o preocupación. Después de ello, se da paso a la introducción de la entrevista, a su desarrollo y a su conclusión. Como último punto en este apartado, luego de haber realizado la entrevista y teniendo la información correspondiente, se debe registrarla (Whetten & Cameron, 2011).

3. Conducción de reuniones de trabajo

Convertirse en un planificador y director de reuniones capacitado — es decir, un administrador de reuniones— es un requisito previo para la eficiencia administrativa y organizativa. Hay varias razones por las que esta habilidad es importante. Primero, los ejecutivos pasan mucho tiempo en reuniones, lo cual significa que si, el directorio presenta participantes de alto nivel jerárquico, incrementarán el número de reuniones considerablemente. Segundo, las reuniones de negocios representan un costo importante, pues en parte, la junta es

el escenario en la que la mayoría de las decisiones corporativas se toman o revisan. Y tercero, las reuniones están relacionadas con el concepto de vida completa, y no solo con la vida laboral. Por ejemplo, existen múltiples reuniones que no están orientadas al trabajo como una labor voluntaria, actividades religiosas, consejos de arte, programas juveniles, etc. (Whetten & Cameron, 2011).

Las 5 pes de las reuniones eficaces

Para que los administradores de reuniones puedan llevar a cabo reuniones eficaces deben conocer las 5 pes que las desenvuelven:

- *Propósito.* Es el motivo por el que se realizará la reunión. Las reuniones tienen tres funciones: hacer anuncios, tomar decisiones y ejecutar una lluvia de ideas. Solo las dos últimas son verdaderos motivos para concertar una reunión. No se debe llevar a cabo si se puede enviar información por nota o por teléfono, si no está listo, si no se puede asistir, si el costo de la reunión es mayor que el beneficio potencial o si no hay ningún beneficio para celebrar la reunión. En otras palabras, se debe cancelar la reunión si no se necesita tomar una decisión o hacer una lluvia de ideas.
- *Participantes.* Un participante es una persona invitada a una reunión. Determinar el tamaño, la composición y las habilidades de los participantes es importante para organizar reuniones efectivas. Las reuniones pueden fallar si hay demasiados o muy pocos participantes. Si la reunión es demasiado grande, la discusión puede ser superficial y ambigua. De hecho, pocos

miembros tienen la oportunidad de participar. Por otro lado, si la reunión es demasiado pequeña, no se compartirá suficiente información y el problema no se resolverá correctamente. Es más probable que los números pares de participantes polaricen al grupo, por lo que se deberá escoger número no pares de participantes para que sean más efectivas.

- *Planeación.* Hace referencia a la preparación de la agenda de la reunión. Sin una planificación adecuada, los participantes a menudo no están preparados, desconocen la información importante, no tienen claro sus roles y están confundidos acerca de cómo alcanzar sus metas, mientras que un planificador de reuniones podría incluir demasiados temas en una sola reunión, programar una gran cantidad de presentaciones, procesar demasiados documentos o abordar demasiados problemas.
- *Participación.* Se refiere al proceso real de la reunión y al método utilizado para garantizar que todos los asistentes participen.
- *Perspectiva.* Permite ver las reuniones desde la distancia, evaluando cada una de ellas, así como las decisiones y sus procesos (Whetten & Cameron, 2011).

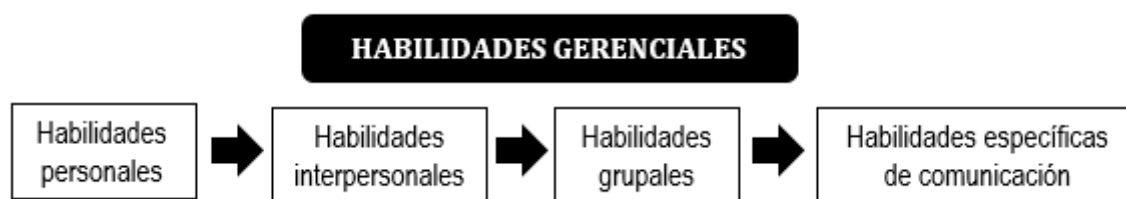


Figura 6. Las habilidades gerenciales

2.2.2 Calidad de servicio

A. Definiciones

Calidad

La calidad es el cumplimiento total de las características, funcionalidad, promesas y expectativas creadas por el uso de un producto o servicio (Peiró, 2020).

Para Tigani (2006):

La calidad es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien.

Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o standard, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un standard, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido. (p.25)

Asimismo, Tigani (2006) explica que la calidad está evidenciada en la siguiente fórmula:

$$\textit{Calidad} = \textit{Resultados} - \textit{Expectativas}$$

De acuerdo con el autor, dicha fórmula significa que “si al efectuar esta resta, en cada momento de verdad, el resultado es positivo, es porque hay una

calidad perceptible, en cambio si el resultado es negativo la insatisfacción será inevitable” (Tigani, 2006, p.25).

Por otro lado, Reeves y Bednar (1994) (citados por Paredes, Moreno, Teran, & Salgado, 2019) señalan que hay cuatro perspectivas básicas del término calidad que coexisten en la actualidad:

1. *Calidad como excelencia.* Las organizaciones de servicios necesitan lograr los mejores resultados en un sentido absoluto.
2. *Calidad como ajuste a las especificaciones.* Las empresas deben evaluar las diferencias de calidad que se han obtenido en diferentes períodos, luego deben realizar comparaciones e identificar las posibles causas encontradas bajo esas diferencias. Esta calificación se vuelve difícil ya que llega desde la perspectiva de la organización y no desde el punto de vista del usuario o consumidor.
3. *Calidad como valor.* Las organizaciones deben analizar los costos asociados con el cumplimiento de los estándares de calidad y al mismo tiempo cumplir con las expectativas del consumidor o usuario.
4. *Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores.* Las empresas deben definir la calidad como aquello que satisface las expectativas de los consumidores y usuarios. Implica incluir factores subjetivos relacionados con el juicio de quienes reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción del cliente y la satisfacción de sus expectativas, y es importante saber qué necesitan los usuarios y consumidores.

Servicio

“Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo” (Kotler & Armstrong, 2012, p.224).

De acuerdo con Lovelock & Wirtz (2009):

Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.

A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general, no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados. (p.15)

Los servicios a diferencia de los bienes, presentan características bien diferenciadas:

- *Intangibilidad.* Los servicios no pueden ser percibidos por los sentidos antes de que sean adquiridos.
- *Inseparabilidad.* Quien brinda el servicio no puede ser separado de este.
- *Variabilidad.* La calidad del servicio depende de cómo, cuándo, dónde y quién lo presta.
- *Caducidad.* Los servicios no pueden almacenarse. Por lo tanto, su caducidad estará firmada por quien lo presta. Así, por ejemplo, el

servicio morirá cuando la persona que lo presta deja de hacerlo (Kotler & Armstrong, 2012).

Calidad de servicio

“La calidad de servicio será la que resulte de elegir las dimensiones adecuadas, de las cosas que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para otorgar en estas una medida mayor a la esperada por el cliente” (Tigani, 2006, p.26).

“La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993, p.21).

En conclusión, la calidad de servicio es aquel servicio que brinda valor para el cliente, empezando por satisfacer sus necesidades y terminando por superar sus expectativas

B. Dimensiones

Según Tigani (2006) existen cuatro características fundamentales que debe tener una calidad de servicio, siendo estas la respuesta, atención, comunicación y credibilidad.

a) Respuesta

“La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que se tiene para entrar en acción” (Tigani, 2006, p.33).

La respuesta tiene que ver con la rapidez para responder al cliente. Como se sabe, los clientes de hoy en día desean que se les atienda lo más rápido posible, pues odian esperar. Por lo tanto, la lentitud del servicio aporta poco valor al cliente.

Dentro de la respuesta se puede percibir dos características a destacar:

- *Profesionalidad.* Cada respuesta brindada a los clientes debe tomarse con la profesionalidad debida. La idea central es ayudar a los clientes de forma adecuada.
- *Prontitud.* Declara la disposición para proporcionar un servicio rápido y correcto (Lovelock & Wirtz, 2009).

b) Atención

“La atención es todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y, además, ser invitado a regresar” (Tigani, 2006, p.33).

Las características que envuelven a la atención son:

- *Amabilidad.* Las personas necesitan crear la capacidad de mostrar amor por los clientes internos y externos. En muchos casos, las personas son tan vulnerables a cómo se les trata que se debe respetar su susceptibilidad. Al momento de atender quejas, reclamos y a clientes frustrados, lo peor es atenderlos con una actitud asimétrica o de mala voluntad (Tigani, 2006).
- *Resolver dudas.* Es un punto que las empresas siempre deben tener en cuenta. Pues en cada ocasión habrá clientes que tengan dudas o preguntas que realizar; por lo tanto, las empresas no deben irritarse con ellas, al contrario, parte de su trabajo es contestarlas con profesionalidad, dándoles la seriedad del asunto.
- *Brindar información.* Cuando se venden los servicios, es obligación de las empresas brindar información coherente y

verídica. Junto con responder a las dudas y preguntas, este punto es esencial dentro de la atención al cliente.

c) **Comunicación**

La comunicación establece claramente que se está comprendiendo a los clientes y que estamos siendo comprendidos por ellos. Asimismo, escucharlos y utilizar un lenguaje comprensible son dos aspectos fundamentales a resaltar (Tigani, 2006).

Dentro de la calidad de servicio, la comunicación se refleja a través de:

- *Accesibilidad.* Manifiesta el hecho de encontrarse cuando el cliente lo necesite. Se simplifica en la siguiente pregunta: “¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo?” (Tigani, 2006, p.34).
- *Comprensión.* Implica *escuchar* y no *oír* al cliente. De esta manera, él sentirá que se le está prestando la debida atención a sus dudas o sugerencias, es decir, que se le está comprendiendo lo que está manifestando. Al sentir esto se creará un ambiente de confianza y amabilidad.
- *Lenguaje adecuado.* Se debe utilizar un lenguaje apropiado que haga comprender al cliente lo que estamos diciendo. No solo es importante comprender a los clientes, sino también ser comprendidos.

d) **Credibilidad**

Referente a este punto, Tigani (2006):

Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su

dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas, indica falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad. (p.35)

La credibilidad presenta las siguientes características:

- *Compromiso*. Es la capacidad para desempeñar el servicio según lo prometido.
- *Confianza*. Es el grado de honestidad que la empresa ha hecho crecer en el cliente.
- *Seguridad*. Tiene una relación estrecha con la confianza. La primera debe formarse para que el cliente sienta que hay seguridad detrás del servicio, es decir, que sienta que el servicio esté libre de peligros, riesgos o incertidumbres (Lovelock & Wirtz, 2009).



Figura 7. Características de la calidad de servicio

2.3. Bases filosóficas

2.3.1 Habilidades gerenciales

Un aspecto que siempre se ha resaltado en los directores, gerentes o administradores es el liderazgo; sin embargo, existen ciertas habilidades que deben acompañar a los líderes, los cuales llevan por nombre *habilidades gerenciales*. Estas habilidades son aquellas que permiten que una empresa se gestione bien. Son muy valoradas en situaciones donde es necesario realizar toma de decisiones, resolver problemas, planificar y organizar, comunicarse de forma eficaz y fluida, dar voz a los demás miembros, entre otros. Al elegir un puesto donde el líder será permanente, los miembros del equipo tienen en cuenta que posea estas competencias.

Por otro lado, las habilidades gerenciales no solo están enfocadas al ámbito laboral, pues se ha demostrado que son importantes para vivir en armonía con la sociedad. De esta manera, las personas podrán administrar mejor su vida, manejando el estrés, teniendo interacción social y desarrollando autoconciencia, empatía, creatividad y toma de decisiones.

2.3.2 Calidad de servicio

Desde que vivía en las cavernas, el hombre ha controlado la calidad de los productos, pues llegó a escoger entre aquellos alimentos que podía comer y aquellos que no. De este modo, a lo largo del tiempo, se pudo observar una evolución de la calidad. Por ejemplo, en la revolución industrial se empezaron a revisar los productos cuando terminaban de ser fabricados; en el año de 1924 se inició a controlar la calidad desde un enfoque estadístico; y en el año de 1962, en

Japón, se crearon círculos de control de calidad. Con el paso de los años surgieron otros términos que aportaban valor a la calidad como “mejora continua de la calidad (CQI)”, “administración de la Calidad Total (TQM)”, “Gestión de la calidad”, “Sistemas de calidad”, etc.

Si bien es cierto, que la calidad desde los viejos tiempos fue vista solo para los productos (bienes), más adelante ciertos autores como Lewis y Booms, Grönroos, Parasuraman, Rust y Oliver, entre otros, iniciaron varias investigaciones para estudiar la calidad, pero dirigido al servicio entregado, definiendo a la calidad de servicio como aquel que brinda valor a los clientes y cumple con sus expectativas.

2.4. Definición de términos básicos

1) Autoconocimiento

El autoconocimiento es conocerse bien a uno mismo, saber percibir nuestros sentimientos, nuestros errores, nuestras actitudes y problemas en cada situación. Es muy importante para el desarrollo personal, el control emocional, las relaciones con los demás y el logro de las metas que nos marcamos (Centro de Estudios de Psicología, 2019).

2) Cambio organizacional

“El cambio organizacional planeado es un intento deliberado, por parte de los gerentes y los empleados, por mejorar, en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización entera” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.497).

3) Equipo

Un equipo es conjunto de personas que tienen los mismos objetivos y que interactúan y se organizan entre sí para lograrlo (Peiró, 2020).

4) Expectativa

Las expectativas están fundamentadas por posibilidades lógicas, es decir por sucesos que pueden acontecer. Este no es un asunto trivial, sino un hecho que puede tener una base (Westreicher, 2020).

5) Habilidades

“Las habilidades son competencias que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden” (Madrigal, 2009, p.2).

6) Inteligencia emocional

La inteligencia emocional se define como un conjunto de habilidades que una persona adquiere al nacer o durante su vida, caracterizado por la empatía, la automotivación, el autocontrol, el entusiasmo y el control emocional (Diario Gestión, 2021).

7) Liderazgo

“El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (Robbins & Coulter, 2014).

8) Reunión de trabajo

Una reunión de trabajo es una parte importante de las empresas u organizaciones. Así como un elemento fundamental de la comunicación interna. Por eso, es la principal herramienta que se tiene para planificar, organizar, crear un plan de negocios, evaluar comportamientos o administrar recursos (Nieva, 2018).

2.5. Hipótesis de la investigación

2.5.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

2.5.2. Hipótesis específicas

- Las habilidades personales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.
- Las habilidades interpersonales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.
- Las habilidades grupales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.
- Las habilidades específicas de comunicación mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

2.6. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL DE MEDICIÓN	ESCALA
VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES	Whetten & Cameron (2011). En primer lugar, las habilidades gerenciales son conductuales; no son atributos de personalidad o tendencias estilísticas. En segundo lugar, son controlables; el desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. En tercer lugar, se pueden desarrollar. En cuarto lugar, están interrelacionadas y se traslapan. Y, en quinto lugar, son contradictorias y paradójicas; no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección.	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento - Manejo del estrés - Solución a los problemas 	1 – 3	- Bueno - Regular - Deficiente	Ordinal	Likert
		Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Manejo de conflictos 	4 – 5			
		Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> - Delegación - Trabajo en equipo - Cambio organizacional 	6 – 8			
		Habilidades específicas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones - Entrevistas - Reuniones de trabajo 	9 – 11			

VARIABLE 2: CALIDAD DE SERVICIO	<p>Tigani (2006). La calidad de servicio será la que resulte de elegir las dimensiones adecuadas, de las cosas que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para otorgar en estas una medida mayor a la esperada por el cliente.</p>	Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalidad - Prontitud 	12 – 13	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Regular - Deficiente 	Ordinal	Likert
		Atención	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad - Resolver dudas - Brindar información 	14 – 16			
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Accesibilidad - Comprensión - Lenguaje adecuado 	17 – 19			
		Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Confianza - Seguridad 	20 – 22			

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Enfoque de investigación

El enfoque que se presenta en esta investigación es cuantitativo.

El enfoque cuantitativo utiliza la recopilación de datos para probar ideas basadas en análisis estadísticos y así poder establecer pautas conductuales y conceptuales (Hernández, et al., 2014).

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal.

Un estudio es no experimental cuando “no se manipulan las variables, es decir, se observan los hechos en su contexto natural” (Ríos, 2017, p.84) y un estudio es transversal cuando “la recolección de datos se realiza en un corto periodo o en un determinado punto en el tiempo” (Ríos, 2017, p.85).

3.1.3. Nivel de la investigación

El estudio es correlacional, ya que el objetivo fue encontrar cuál es la relación entre las variables en investigación. Referente a ello, Bisquerra (2009) menciona que “la investigación correlacional puede tener un valor explicativo, aunque parcial y condicional. Permite un conocimiento más desarrollado de los fenómenos: permiten pasar del cómo son y cómo se

manifiestan los fenómenos al cómo se relacionan y se vinculan entre ellos” (p.116).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Janny (1994) (citado por Bernal, 2016) asevera que “la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p.210).

Para esta investigación, la población estuvo conformada por los 40 trabajadores de la empresa HughesNet, ubicada en la ciudad de Bagua Grande, Amazonas.

3.2.2. Muestra

De acuerdo con Camirra & Cartaya (2009): “La muestra debe tener las características iguales que la población y en igual proporción, la filosofía aplicada es que las partes representan al todo” (p.33).

La muestra para este estudio estuvo representada por todos los 40 trabajadores de la empresa HughesNet, es decir, fue una muestra censal.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas a emplear

La técnica que se empleó fue la encuesta.

Bisquerra (2009) menciona que:

Las investigaciones por encuesta son útiles para la descripción y la predicción de un fenómeno educativo, pero también son eficientes para una primera aproximación a la realidad o para estudios

exploratorios. Incluye los estudios que utilizan como instrumento la recogida de datos del cuestionario. (p.233)

3.3.2. Descripción de los instrumentos

Como instrumento se usó un cuestionario, el cual estuvo conformado por 22 ítems.

“El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación” (Bernal, 2016, p.245).

3.4. Técnicas para el procedimiento de la información

El procesamiento de la información se realizó en el software IBM SPSS Statistics versión 26, del cual se obtuvieron las tablas y gráficos que fueron interpretados para un mejor análisis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de la primera variable y sus dimensiones

Tabla 2

Habilidades gerenciales

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	8	20%
DEFICIENTE	19	47%
REGULAR	13	33%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

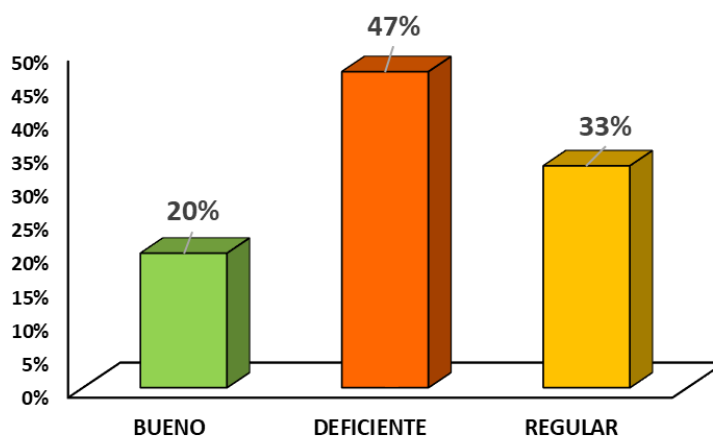


Figura 8. Habilidades gerenciales

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 47% de encuestados señala que las habilidades gerenciales en dicha empresa son deficientes, es decir, los trabajadores de la empresa HughesNet no llegan a presentar efectivas habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y habilidades específicas de comunicación. Sin embargo, el 33% de encuestados señala que las habilidades gerenciales en esta

empresa son regulares. Por último, el 20% de encuestados señala que las habilidades gerenciales en aquella empresa son buenas.

Tabla 3
Habilidades personales

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	7	17%
DEFICIENTE	22	55%
REGULAR	11	28%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

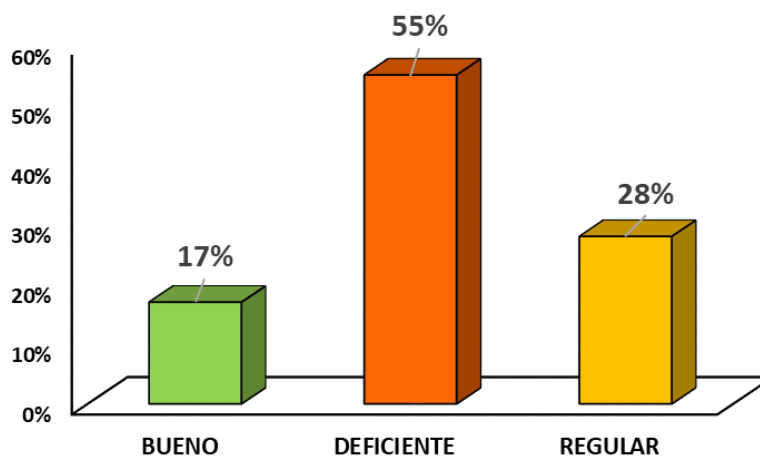


Figura 9. Habilidades personales

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 55% de encuestados señala que las habilidades personales en dicha empresa son deficientes, es decir, los trabajadores de la empresa HughesNet no logran presentar un buen desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés, de solución a los problemas, dentro de sus actividades de trabajo. Sin embargo, el 28% de encuestados señala que las habilidades personales en esta empresa son regulares. Por último, el 17% de encuestados señala que las habilidades personales en aquella empresa son buenas.

Tabla 4
Habilidades interpersonales

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	10	25%
DEFICIENTE	17	42%
REGULAR	13	33%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

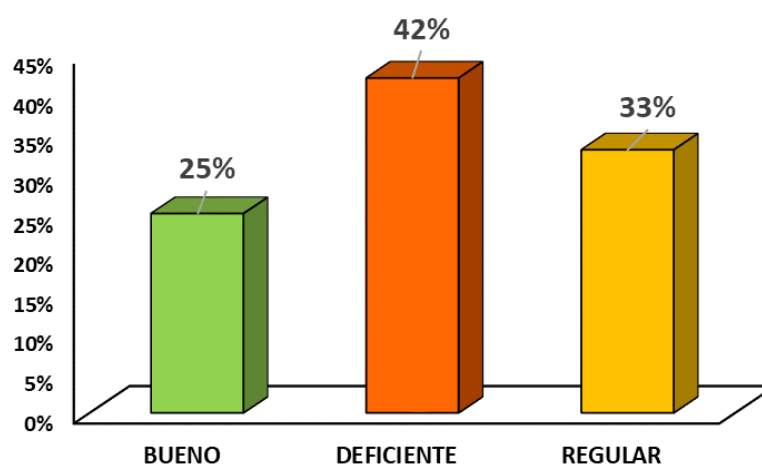


Figura 10. Habilidades interpersonales

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 42% de encuestados señala que las habilidades interpersonales en dicha empresa son deficientes, es decir, los trabajadores de la empresa HughesNet no logran presentar una buena motivación y manejo de conflictos, dentro de sus actividades de trabajo. Sin embargo, el 33% de encuestados señala que las habilidades interpersonales en esta empresa son regulares. Por último, el 25% de encuestados señala que las habilidades interpersonales en aquella empresa son buenas.

Tabla 5
Habilidades grupales

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	22%
DEFICIENTE	18	45%
REGULAR	13	33%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

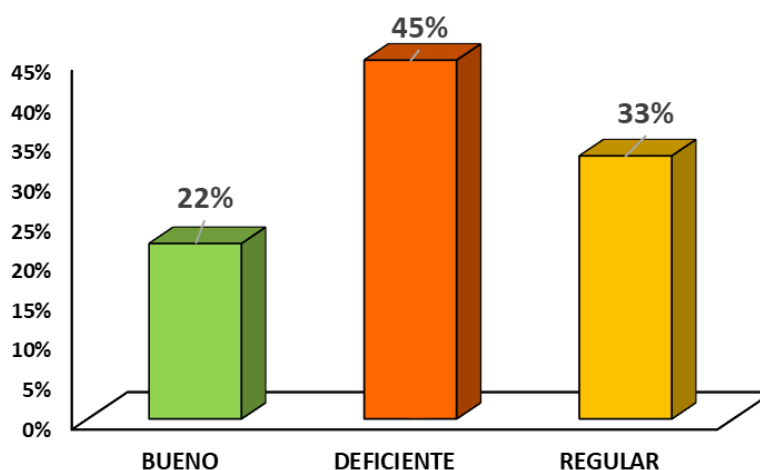


Figura 11. Habilidades grupales

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 45% de encuestados señala que las habilidades grupales en dicha empresa son deficientes, es decir, los trabajadores de la empresa HughesNet no logran presentar buenas delegaciones de roles o funciones, trabajos en equipo, y cambios organizacionales, dentro de sus actividades de trabajo. Sin embargo, el 33% de encuestados señala que las habilidades grupales en esta empresa son regulares. Por último, el 22% de encuestados señala que las habilidades grupales en aquella empresa son buenas.

Tabla 6
Habilidades específicas de comunicación

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	7	17%
DEFICIENTE	19	48%
REGULAR	14	35%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

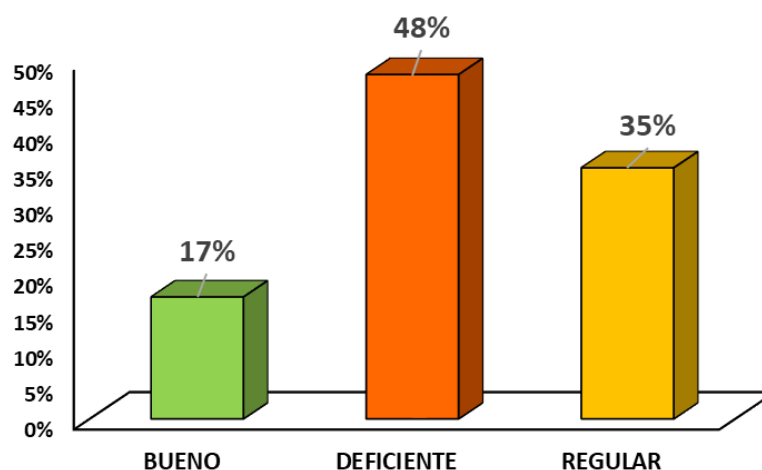


Figura 12. Habilidades específicas de comunicación

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 48% de encuestados señala que las habilidades específicas de comunicación en la mencionada empresa son deficientes, es decir, los trabajadores de la empresa HughesNet no logran presentar adecuadas presentaciones, entrevistas, y reuniones de trabajo, dentro de sus actividades laborales. Sin embargo, el 35% de encuestados señala que las habilidades específicas de comunicación en esta empresa son regulares. Por último, el 17% de encuestados señala que las habilidades específicas de comunicación en aquella empresa son buenas.

4.1.2 Resultados de la segunda variable y sus dimensiones

Tabla 7
Calidad de servicio

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	22%
DEFICIENTE	16	40%
REGULAR	15	38%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

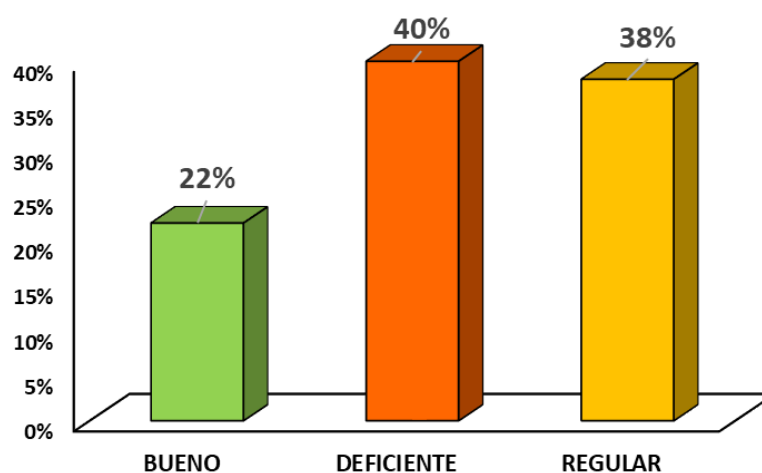


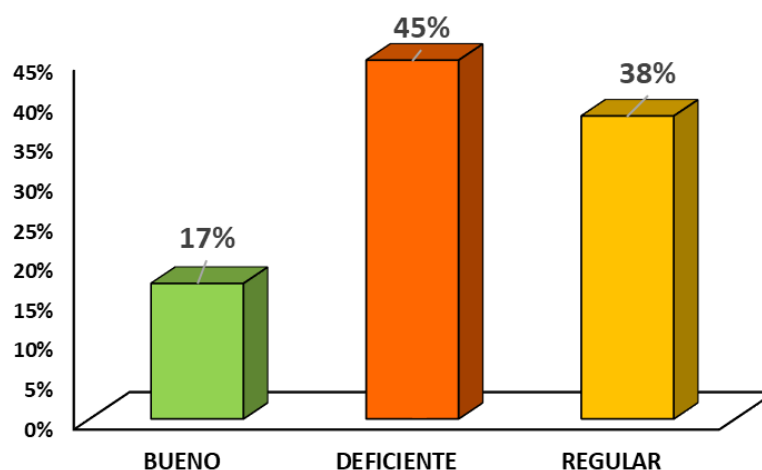
Figura 13. Calidad de servicio

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 40% de encuestados señala que la calidad de servicio en dicha empresa es deficiente, es decir, la empresa HughesNet se caracteriza por no presentar una buena respuesta, atención, comunicación, y credibilidad, en el servicio que brindan a sus clientes. Sin embargo, el 38% de encuestados señala que la calidad de servicio en esta empresa es regular. Por último, el 22% de encuestados señala que la calidad de servicio en aquella empresa es buena.

Tabla 8*Respuesta*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	7	17%
DEFICIENTE	18	45%
REGULAR	15	38%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

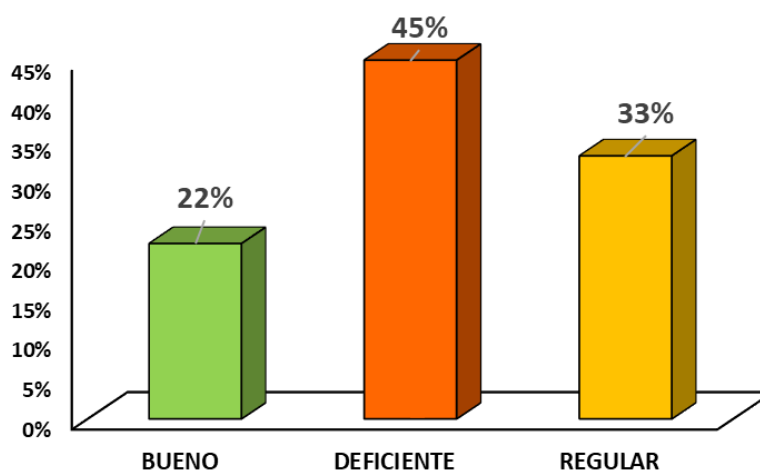
*Figura 14.* Respuesta

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 45% de encuestados señala que la respuesta de servicio en dicha empresa es deficiente, es decir, la empresa HughesNet no logra presentar una adecuada profesionalidad y prontitud, en el servicio que brinda a sus clientes. Sin embargo, el 38% de encuestados señala que la respuesta de servicio en esta empresa es regular. Por último, el 17% de encuestados señala que la respuesta de servicio en aquella empresa es buena.

Tabla 9*Atención*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	22%
DEFICIENTE	18	45%
REGULAR	13	33%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

*Figura 15.* Atención

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 45% de encuestados señala que la atención del servicio en dicha empresa es deficiente, es decir, la empresa HughesNet no logra presentar un trato amable, resoluciones de dudas, y ofrecimientos de información, en el servicio que brinda a sus clientes. Sin embargo, el 33% de encuestados señala que la atención del servicio en esta empresa es regular. Por último, el 22% de encuestados señala que la atención del servicio en aquella empresa es buena.

Tabla 10
Comunicación

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	23%
DEFICIENTE	21	52%
REGULAR	10	25%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

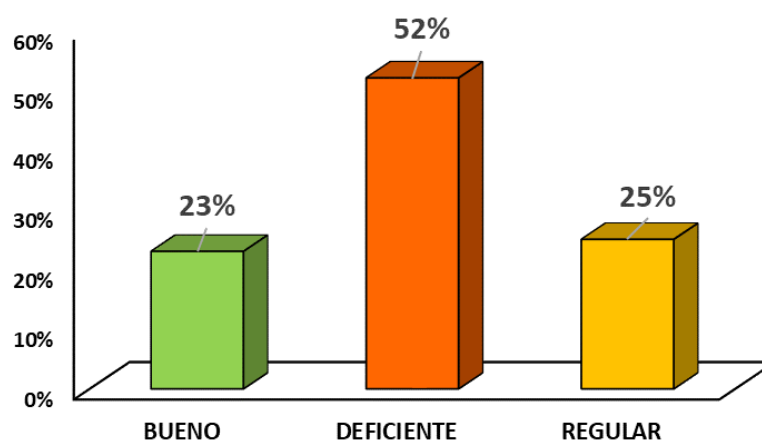


Figura 16. Comunicación

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 52% de encuestados señala que la comunicación del servicio en dicha empresa es deficiente, es decir, la empresa HughesNet no logra presentar una buena accesibilidad, comprensión, y adecuado lenguaje, en el servicio que brinda a sus clientes. Sin embargo, el 25% de encuestados señala que la comunicación del servicio en esta empresa es regular. Por último, el 23% de encuestados señala que la comunicación del servicio en aquella empresa es buena.

Tabla 11
Credibilidad

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	7	18%
DEFICIENTE	21	52%
REGULAR	12	30%
TOTAL	40	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

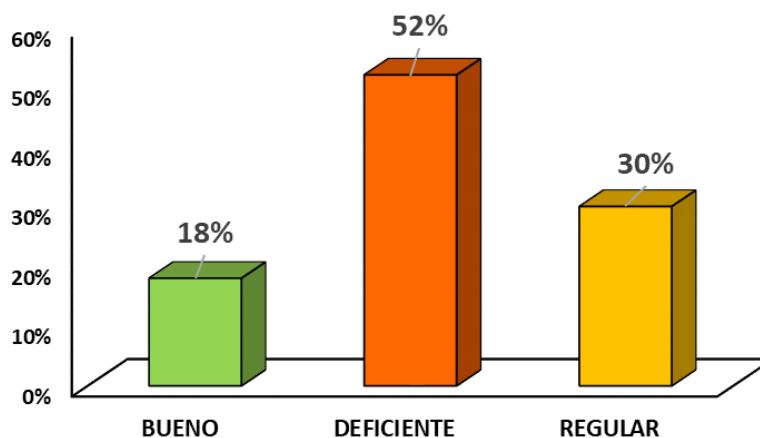


Figura 17. Credibilidad

Se aplicó un test a trabajadores de la empresa HughesNet, perteneciente a la ciudad de Bagua Grande, Amazonas. El 52% de encuestados señala que la credibilidad de servicio en dicha empresa es deficiente, es decir, la empresa HughesNet no logra presentar un buen compromiso, confianza, y seguridad, del servicio que brinda a sus clientes. Sin embargo, el 30% de encuestados señala que la credibilidad de servicio en esta empresa es regular. Por último, el 18% de encuestados señala que la credibilidad de servicio en aquella empresa es buena.

4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

Tabla 12

Tabla cruzada de Habilidades gerenciales y Calidad de servicio

		V2			Total
		Buena	Deficiente	Regular	
V1	Buena	12%	0%	8%	20%
	Deficiente	0%	35%	12%	47%
	Regular	10%	5%	18%	33%
Total		22%	40%	38%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

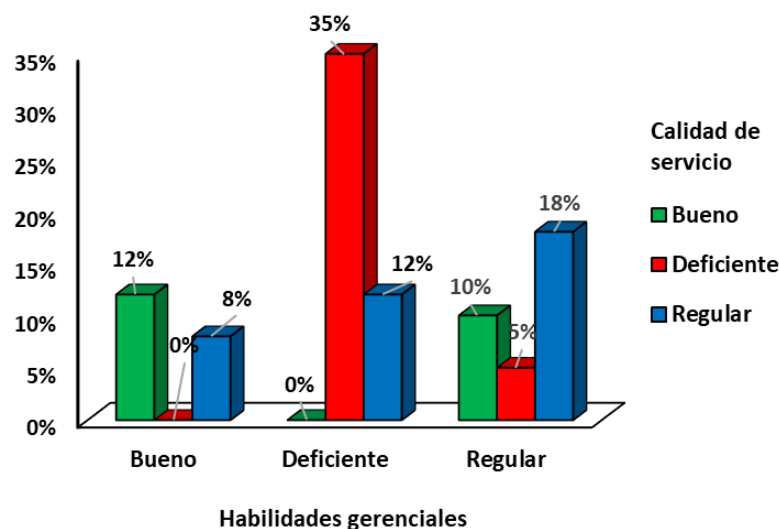


Figura 18. Habilidades gerenciales y Calidad de servicio

En la figura 12 y tabla 18 se aprecia que el 35% indica que se cuenta con habilidades gerenciales deficientes, y una calidad de servicio deficiente. El 18% indica que se cuenta con habilidades gerenciales regulares, y con una calidad de servicio regular. Un 12% indica que se cuenta con buenas habilidades gerenciales, y con una buena calidad de servicio. Otro 12% indica que se cuenta con habilidades gerenciales deficientes, y con una calidad de servicio regular. El 10% indica que se cuenta con habilidades gerenciales regulares, y con una buena calidad de servicio. El 8% indica que se cuenta con buenas habilidades gerenciales, y con una calidad de

servicio regular. El 5% indica que se cuenta con habilidades gerenciales regulares, y con una calidad de servicio deficiente.

Tabla 13*Tabla cruzada de Habilidades personales y Calidad de servicio*

		V2			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
D1 de la V1	Bueno	10%	0%	8%	18%
	Deficiente	0%	33%	22%	55%
	Regular	12%	7%	8%	27%
Total		22%	40%	38%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

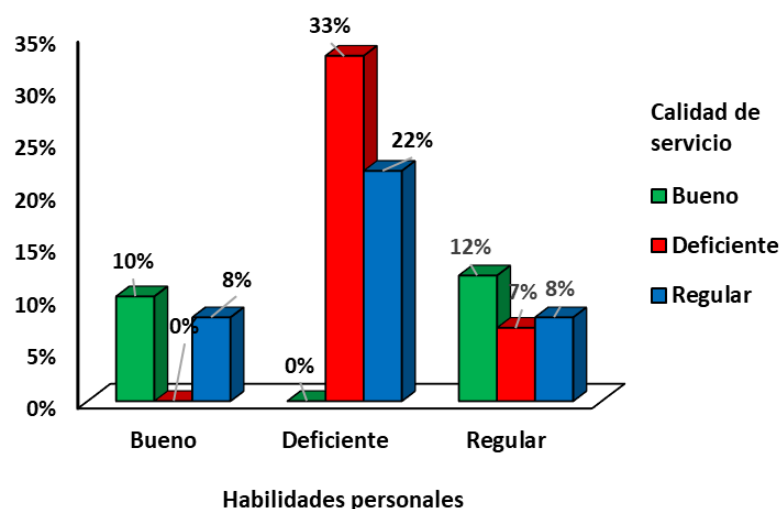


Figura 19. Habilidades personales y Calidad de servicio

En la figura 13 y tabla 19 se aprecia que el 33% indica que se cuenta con habilidades personales deficientes, y una calidad de servicio deficiente. El 22% indica que se cuenta con habilidades personales deficientes, y con una calidad de servicio regular. El 12% indica que se cuenta con habilidades personales regulares, y con una buena calidad de servicio. El 10% indica que se cuenta con buenas habilidades personales, y con una buena calidad de servicio. Un 8% indica que se cuenta con habilidades personales regulares, y con una calidad de servicio regular. Otro 8% indica que se cuenta con buenas habilidades personales, y con una calidad de servicio regular. El 7% indica que se cuenta con habilidades personales regulares, y con una calidad de servicio deficiente.

Tabla 14*Tabla cruzada de Habilidades interpersonales y Calidad de servicio*

		V2			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
D2 de la V1	Bueno	12%	5%	8%	25%
	Deficiente	0%	27%	15%	42%
	Regular	10%	8%	15%	33%
Total		22%	40%	38%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

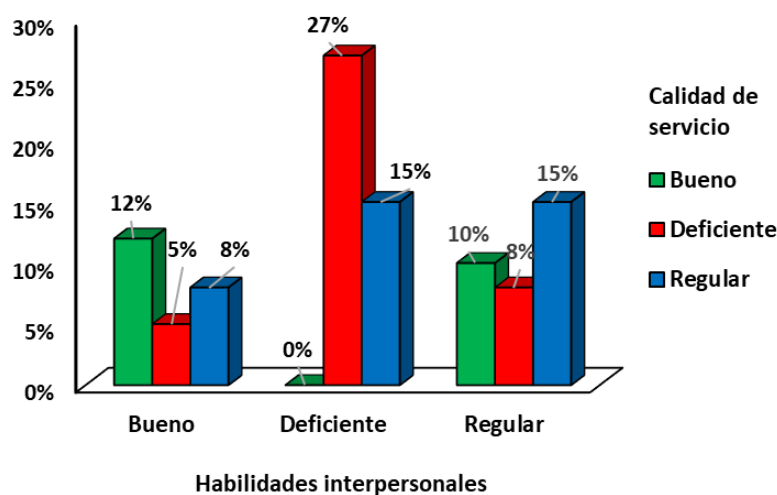


Figura 20. Habilidades interpersonales y Calidad de servicio

En la figura 14 y tabla 20 se aprecia que el 27% indica que se cuenta con habilidades interpersonales deficientes, y una calidad de servicio deficiente. Un 15% indica que se cuenta con habilidades interpersonales deficientes, y con una calidad de servicio regular. Otro 15% indica que se cuenta con habilidades interpersonales regulares, y con una calidad de servicio regular. El 12% indica que se cuenta con buenas habilidades interpersonales, y con una buena calidad de servicio. Un 8% indica que se cuenta con buenas habilidades interpersonales, y con una calidad de servicio regular. Otro 8% indica que se cuenta con habilidades interpersonales regulares, y con una calidad de servicio deficiente. El 5%

indica que se cuenta con buenas habilidades interpersonales, y con una calidad de servicio deficiente.

Tabla 15*Tabla cruzada de Habilidades grupales y Calidad de servicio*

		V2			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
D3 de la V1	Bueno	10%	0%	12%	22%
	Deficiente	0%	32%	13%	45%
	Regular	12%	8%	13%	33%
Total		22%	40%	38%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

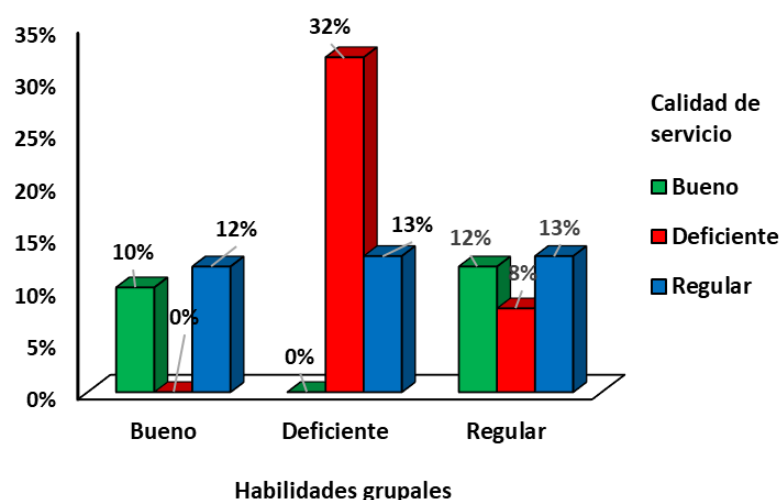


Figura 21. Habilidades grupales y Calidad de servicio

En la figura 15 y tabla 21 se aprecia que el 32% indica que se cuenta con habilidades grupales deficientes, y una calidad de servicio deficiente. Un 13% indica que se cuenta con habilidades grupales deficientes, y con una calidad de servicio regular. Otro 13% indica que se cuenta con habilidades grupales regulares, y con una calidad de servicio regular. Un 12% indica que se cuenta con buenas habilidades grupales, y con una calidad de servicio regular. Otro 12% indica que se cuenta con habilidades grupales regulares, y con una buena calidad de servicio. El 10% indica que se cuenta con buenas habilidades grupales, y con una buena calidad de servicio. El 8% indica que se cuenta con habilidades personales regulares, y con una calidad de servicio deficiente.

Tabla 16*Tabla cruzada Habilidades específicas de comunicación y Calidad de servicio*

		V2			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
D4 de la V1	Bueno	5%	0%	13%	18%
	Deficiente	0%	35%	12%	47%
	Regular	17%	5%	13%	35%
Total		22%	40%	38%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la empresa HughesNet.

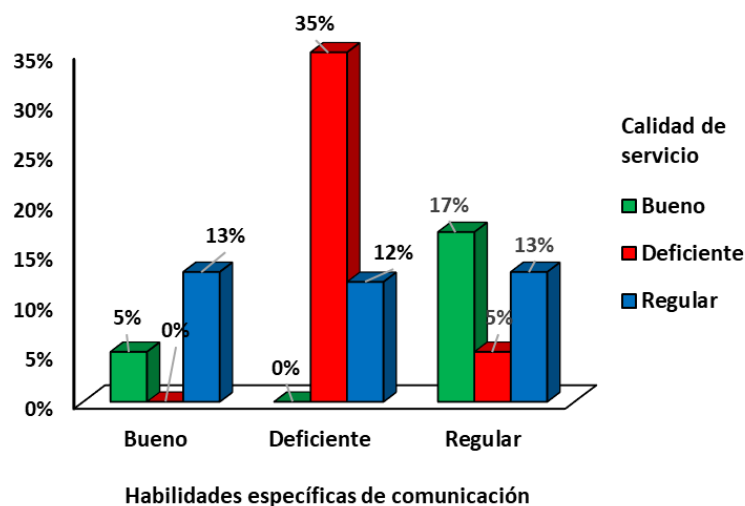


Figura 22. Habilidades específicas de comunicación y Calidad de servicio

En la figura 16 y tabla 22 se aprecia que el 33% indica que se cuenta con habilidades específicas de comunicación deficientes, y una calidad de servicio deficiente. El 17% indica que se cuenta con habilidades específicas de comunicación regulares, y con una buena calidad de servicio. Un 13% indica que se cuenta con buenas habilidades específicas de comunicación, y con una calidad de servicio regular. Otro 13% indica que se cuenta con habilidades específicas de comunicación regulares, y con una calidad de servicio regular. El 12% indica que se cuenta con habilidades específicas de comunicación deficientes, y con una calidad de servicio regular. Un 5% indica que se cuenta con buenas habilidades específicas de comunicación, y con una buena calidad de servicio. Otro

5% indica que se cuenta con habilidades específicas de comunicación regulares, y con una calidad de servicio deficiente.

4.1.4 Supuesto de Normalidad de variables y dimensiones

1. Formulación de hipótesis para demostrar la normalidad de datos

Ho: Los datos cumplen el supuesto de normalidad

Ha: Los datos no cumplen el supuesto de normalidad

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Criterios de decisión

Si el nivel de significancia (p) $> 5\%$, no se rechaza la hipótesis nula.

Si el nivel de significancia (p) $< 5\%$ (0.05), se rechaza la hipótesis nula.

4. Estadístico para demostrar el supuesto de normalidad

La muestra del estudio es 40 trabajadores de la empresa HughesNet de la ciudad de Bagua Grande, Amazonas, siendo una cifra menor a 50, y por ello, se utilizó la prueba estadística de Shapiro Wilk (S-W).

Tabla 17

Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones

Variable y Dimensiones	Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	0.928	40	0.014
Calidad de servicio	0.931	40	0.017
Habilidades personales	0.917	40	0.006
Habilidades interpersonales	0.870	40	0.000
Habilidades grupales	0.847	40	0.000
Habilidades específicas comunicación	0.918	40	0.006
Respuesta	0.904	40	0.003
Atención	0.931	40	0.017
Comunicación	0.895	40	0.001
Credibilidad	0.918	40	0.007

Nota. Fuente: Elaboración propia

5. Decisión

La tabla 17 muestra que las variables y dimensiones no se aproximan a una distribución normal del 5% ($p < 0.05$). Por ello, la prueba estadística es no paramétrica, es decir, la prueba de correlación Rho de Spearman.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis general

1. Formulación de la hipótesis:

H₀: Las habilidades gerenciales no mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

H_a: Las habilidades gerenciales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

2. Nivel de significancia:

$$p = 0.05 = 5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo general es determinar de qué manera las habilidades gerenciales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 18

Correlación entre Habilidades gerenciales y Calidad de servicio

		V1	V2
Rho de Spearman	V1	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000

	N	40	40
	Coefficiente de correlación	0.710	1.000
V2	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	40	40

Nota. Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 18 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general), es decir, las habilidades gerenciales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.710, y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

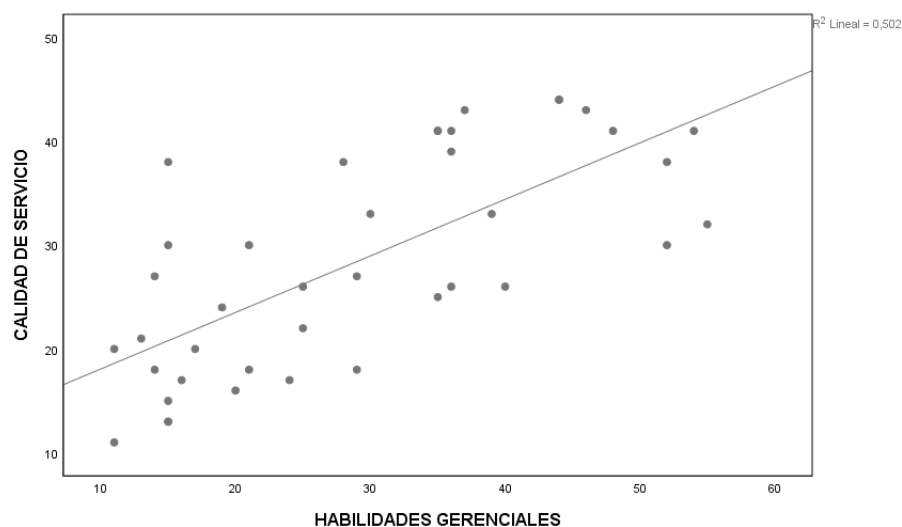


Figura 23. Correlación entre Habilidades gerenciales y Calidad de servicio

En la figura 23, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las habilidades gerenciales y la calidad de servicio es positiva y moderada.

4.2.2 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 1

1. Formulación de la hipótesis:

Ho: Las habilidades personales no mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

Ha: Las habilidades personales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el objetivo específico 1 es establecer de qué manera las habilidades personales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 19
Correlación entre Habilidades personales y Calidad de servicio

		D1 de la V1	V2
Rho de Spearman	D1 de la V1	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
	V2	N	40
		Coeficiente de correlación	0.632
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	40	

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 19 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 1), es decir, las habilidades personales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.632, y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

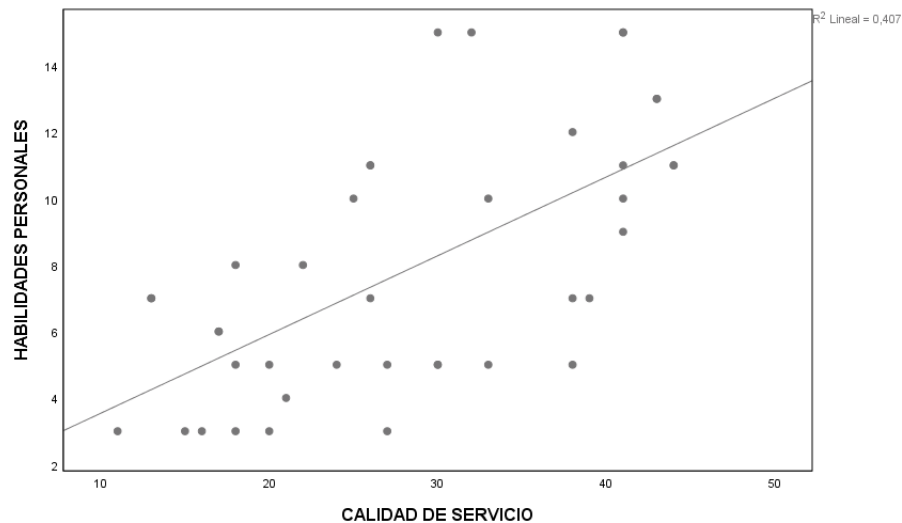


Figura 24. Correlación entre Habilidades personales y Calidad de servicio

En la figura 24, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las habilidades personales y la calidad de servicio es positiva y moderada.

4.2.3 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 2

1. Formulación de la hipótesis:

H₀: Las habilidades interpersonales no mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

H_a: Las habilidades interpersonales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el objetivo específico 2 es establecer de qué manera las habilidades interpersonales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 20

Correlación entre Habilidades interpersonales y Calidad de servicio

		D2 de la V1	V2
Rho de Spearman	D2 de la V1	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
	V2	N	40
		Coefficiente de correlación	0.564
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	40

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 20 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 2), es decir, las habilidades interpersonales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.564, y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

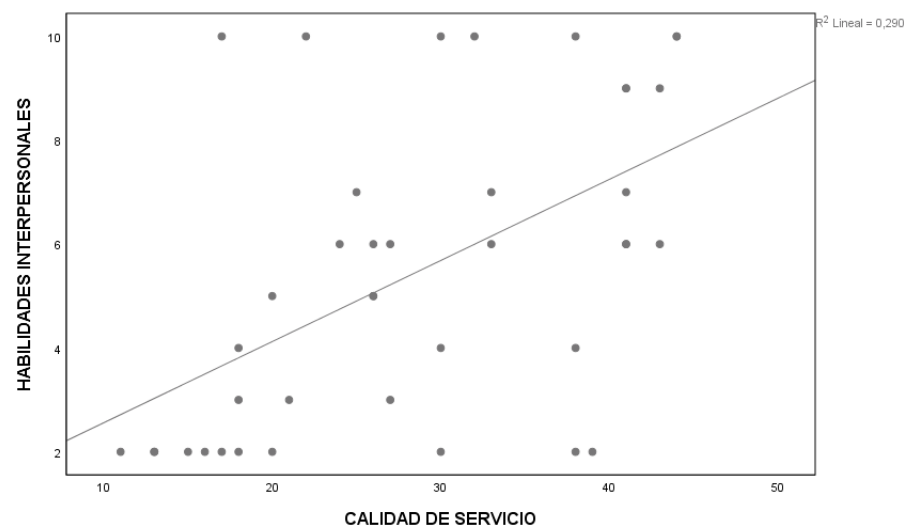


Figura 25. Correlación entre Habilidades interpersonales y Calidad de servicio

En la figura 25, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las habilidades interpersonales y la calidad de servicio es positiva y moderada.

4.2.4 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 3

1. Formulación de la hipótesis:

Ho: Las habilidades grupales no mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

Ha: Las habilidades grupales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el objetivo específico 3 es establecer de qué manera las habilidades grupales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 21

Correlación entre Habilidades grupales y Calidad de servicio

		D3 de la V1	V2
Rho de Spearman	D3 de la V1	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
	V2	N	40
		Coefficiente de correlación	0.670
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	40

Nota. Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 21 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 3), es decir, las habilidades grupales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.670, y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

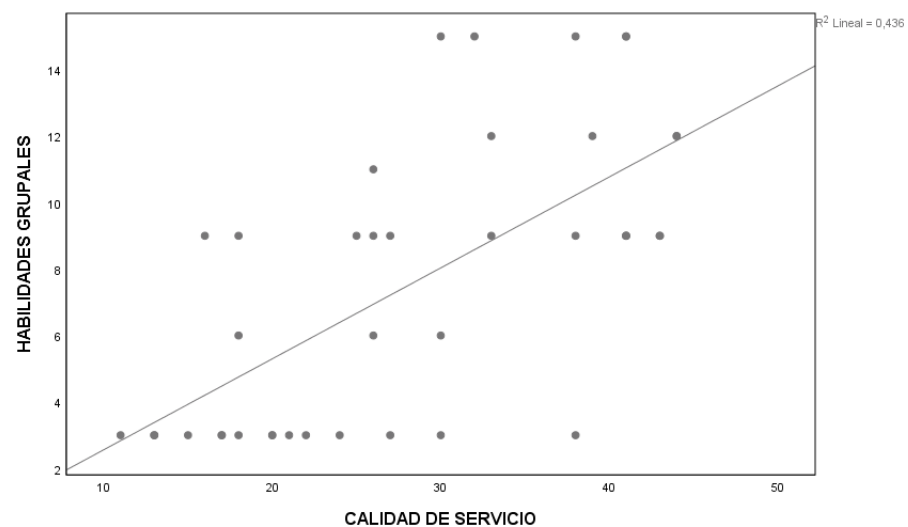


Figura 26. Correlación entre Habilidades grupales y Calidad de servicio

En la figura 26, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las habilidades grupales y la calidad de servicio es positiva y moderada.

4.2.5 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 4

1. Formulación de la hipótesis:

Ho: Las habilidades específicas de comunicación no mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

Ha: Las habilidades específicas de comunicación mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el objetivo específico 4 es establecer de qué manera las habilidades específicas de comunicación mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Estadístico: Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 22

Correlación Habilidades específicas de comunicación y Calidad de servicio

		D4 de la V1	V2
Rho de Spearman	D4 de la V1	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
	V2	N	40
		Coeficiente de correlación	0.671
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	40	40

Nota. Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 22 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 4), es decir, las habilidades específicas de comunicación mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.671, y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

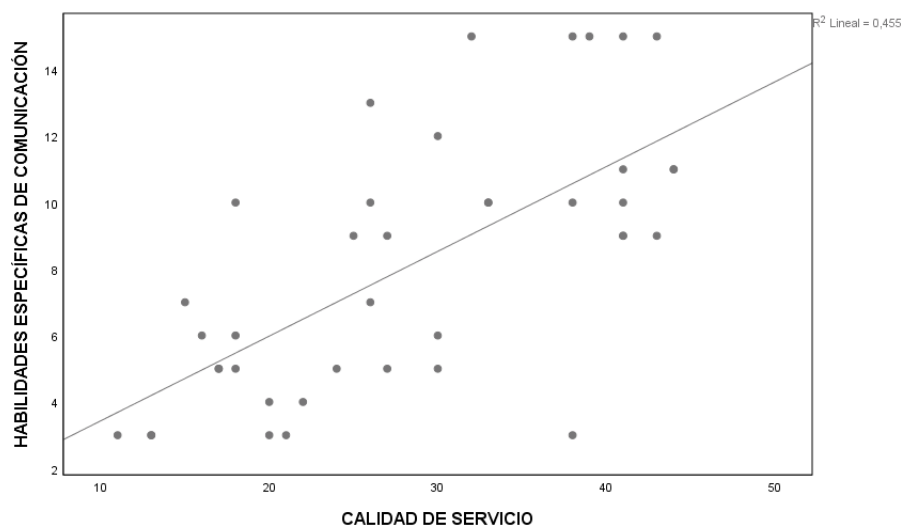


Figura 27. Correlación entre Habilidades específicas de comunicación y Calidad de servicio

En la figura 27, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las habilidades específicas de comunicación y la calidad de servicio es positiva y moderada.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

- Los resultados obtenidos en la presente investigación establecen que, las habilidades gerenciales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Con una correlación Rho de Spearman de 0.710, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con los aportes de Núñez (2021) quien realizó la tesis: “*Habilidades gerenciales y productividad laboral en el Ministerio de Energía y Minas, 2021*”, logrando demostrar que, existe una relación positiva y alta entre habilidades gerenciales y productividad laboral de 0,764, según el estadístico Rho de Spearman.
- De manera similar, se guarda similitud con Pimentel (2020) y su tesis: “*Habilidades gerenciales y compromiso laboral en una entidad estatal, 2020*”, donde logró determinar que, de acuerdo al estadístico Rho de Spearman, existe una relación positiva y moderada de 0,542 entre sus variables de estudio. Dicho resultado guarda similitud con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde las habilidades personales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además,

la correlación Rho de Spearman es 0.632, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.

- También, se logró demostrar en la presente investigación que, las habilidades interpersonales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Con una correlación Rho de Spearman de 0.564, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Quispe (2019) quien realizó la tesis “*Calidad de servicio y fidelización de los clientes del club campestre y complejo recreacional Villa Barboza, distrito de Luricocha, 2019*”, demostrando que, existe una relación positiva y alta entre sus variables de estudio de 0,758 conforme el estadístico de Rho de Spearman.
- Asimismo, se guarda compatibilidad con Salazar (2018) y su tesis: “*Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior*”, donde determinó que, existe una relación positiva muy alta entre competencias gerenciales y desempeño laboral de 0,945, según el coeficiente de Pearson. Guardando similitud con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde las habilidades grupales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.670, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.

- Finalmente, se guarda similitud con Rivera (2019) y su tesis: “*La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador*”, donde logró determinar que, de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman, existe una relación positiva y moderada de 0,457 entre sus variables en estudio. Guardando similitud con lo hallado en esta presente investigación, donde las habilidades específicas de comunicación mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Con una correlación Rho de Spearman de 0.671, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La significancia asintótica (0,000) es menor que el 5% (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general): las habilidades gerenciales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.710, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Es decir, los trabajadores de dicha empresa llegan moderadamente a presentar unas efectivas habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y habilidades específicas de comunicación; de manera que esto permita que, se logre moderadamente contar con una buena respuesta, atención, comunicación, y credibilidad, en el servicio que se brinda a los clientes.
- La significancia asintótica (0,000) es menor que el 5% (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 1): las habilidades personales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.632, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Es decir, los trabajadores de dicha empresa logran pocas veces presentar

un buen desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés, de solución a los problemas, dentro de sus actividades de trabajo.

- La significancia asintótica (0,000) es menor que el 5% (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 2): las habilidades interpersonales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.564, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Es decir, los trabajadores de dicha empresa logran pocas veces presentar una buena motivación y manejo de conflictos, dentro de sus actividades de trabajo.
- La significancia asintótica (0,000) es menor que el 5% (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 3): las habilidades grupales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.670, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Es decir, los trabajadores de dicha empresa logran pocas veces presentar buenas delegaciones de roles o funciones, trabajos en equipo, y cambios organizacionales, dentro de sus actividades de trabajo.

- La significancia asintótica (0,000) es menor que el 5% (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 4): las habilidades específicas de comunicación mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.671, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Es decir, los trabajadores de dicha empresa logran pocas veces presentar adecuadas presentaciones, entrevistas, y reuniones de trabajo, dentro de sus actividades laborales.

6.2. Recomendaciones

- Recomiendo al gerente de la empresa HughesNet presentar diversos programas de capacitación, donde se puedan lograr desarrollar y potencializar aquellas habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y habilidades específicas de comunicación, de todos sus trabajadores; de manera que, éstos puedan ser capaces de brindar una buena respuesta, atención, comunicación, y credibilidad, a los clientes.
- Recomiendo al gerente de la empresa HughesNet incentivar a sus trabajadores a desarrollar el autoconocimiento, el manejo de estrés, y la solución de problemas, dentro de sus actividades de trabajo.
- Recomiendo al gerente de la empresa HughesNet dar a conocer a sus trabajadores, sobre cómo lograr constantemente una efectiva motivación y manejo de conflictos, dentro de sus actividades de trabajo.
- Recomiendo al gerente de la empresa HughesNet incorporar en su sistema de trabajo, las delegaciones de roles o funciones, trabajos en equipo, y los cambios organizacionales, dentro de sus actividades de trabajo.
- Recomiendo al gerente de la empresa HughesNet garantizar el manejo y desarrollo de adecuadas presentaciones, entrevistas, y reuniones de trabajo, dentro de sus actividades laborales.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes documentales

- Martinez, K., Ojeda, M., & Rodríguez, C. (2018). Evaluación de la calidad del servicio de Nutrimos & Servimos SAS: Estudio piloto (tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Núñez, L. (2021). Habilidades gerenciales y productividad laboral en el Ministerio de Energía y Minas, 2021 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Pimentel, Y. (2020). Habilidades gerenciales y compromiso laboral en una entidad estatal, 2020 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Quispe, D. (2019). Calidad de servicio y fidelización de los clientes del club campestre y complejo recreacional Villa Barboza, distrito de Luricocha, 2019 (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Lima, Perú.
- Rivera, S. (2019). La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador (tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Salazar, R. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior (tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

7.2. Fuentes bibliográficas

- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia: Pearson.

- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa. Madrid, España: Editorial La Muralla, S.A.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios. México: Pearson.
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. México D.F., México: McGraw Hill.
- Martín, M. (2003). La delegación. En L. Puchol, El libro de las habilidades directivas (págs. 409-434). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Núñez, A., & Gascón, I. (2003). Control del estrés. En L. Puchol, El libro de las habilidades directivas (págs. 371-405). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ongallo, C. (2003). Gestión de conflictos. En L. Puchol, El libro de las habilidades directivas (págs. 437-463). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Paredes, M., Moreno, N., Teran, P., & Salgado, D. (2019). Marketing de servicios. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.
- Ríos, R. (2017). Metodología para la investigación y redacción. Málaga, España: Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Tigani, D. (2006). Excelencia en servicio. Colombia: Liderazgo 21.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

7.3. Fuentes hemerográficas

Camirra, H., & Cartaya, S. (2009). *Guía para la Investigación Académica*. Docencia, Investigación, Extensión, 1-44. Obtenido de https://pedagogicoiupma.files.wordpress.com/2019/02/camirra_cartaya_guia_investigac_iupma.pdf

7.4. Fuentes electrónicas

Centro de Estudios de Psicología. (7 de noviembre de 2019). *Autoconocimiento: aprende a conocerte mejor*. Cepsicología. Recuperado de <https://cepsicologia.com/autoconocimiento/>

CEUPE. (2018). *¿Qué son las habilidades personales?* CEUPE Magazine. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-son-las-habilidades-personales.html>

Diario Gestión. (21 de octubre de 2021). *¿Qué es la inteligencia emocional y cuáles son sus características?* Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/inteligencia-emocional-caracteristicas-tipos-ejemplos-test-medicion-nnda-nnlt-249127-noticia/>

Gallegos, F. (19 de agosto de 2011). *Habilidades directivas I*. Blogspot. Recuperado de <http://fco0503.blogspot.com/2011/08/xxxx.html>

Nieva, C. (13 de agosto de 2018). *Reuniones de trabajo*. Emprendepyme.net. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/reuniones-de-trabajo>

Peiró, R. (4 de junio de 2020). Calidad. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>

Peiró, R. (27 de septiembre de 2020). Equipo. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/equipo.html>

Universidad Anáhuac Mayab. (2020). Habilidades directivas: qué son y cómo influyen en tu carrera profesional. Anáhuac Mayab: Posgrado. Recuperado de <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/habilidades-directivas-que-son-y-como-influyen-en-tu-carrera-profesional>

Universidad Internacional de Valencia. (16 de mayo de 2016). Las habilidades interpersonales en el desarrollo profesional. Universidad Internacional de Valencia VIU. Recuperado de <https://www.universidadviu.com/pe/actualidad/nuestros-expertos/las-habilidades-interpersonales-en-el-desarrollo-profesional>

Westreicher, G. (9 de septiembre de 2020). Expectativa. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/expectativa.html>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿De qué manera las habilidades gerenciales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?	Determinar de qué manera las habilidades gerenciales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande Amazonas, 2021.	Las habilidades gerenciales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande Amazonas 2021.	Habilidades gerenciales (<i>Variable 1</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades personales - Habilidades interpersonales - Habilidades grupales - Habilidades específicas de comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo 2. Diseño de investigación: No experimental, transversal 3. Nivel de investigación: Correlacional 4. Población: 40 Muestra: 40 5. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta, cuestionario 6. Unidad de medida: Cualitativa 7. Nivel de medición: Ordinal 8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26
	¿De qué manera las habilidades personales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?	Establecer de qué manera las habilidades personales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.	Las habilidades personales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.	Calidad de servicio (<i>Variable 2</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta - Atención - Comunicación - Credibilidad 	
¿De qué manera las habilidades interpersonales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?	Establecer de qué manera las habilidades interpersonales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.	Las habilidades interpersonales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.				
¿De qué manera las habilidades grupales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?	Establecer de qué manera las habilidades grupales mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.	Las habilidades grupales mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.				
¿De qué manera las habilidades específicas de comunicación mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021?	Establecer de qué manera las habilidades específicas de comunicación mejoran la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.	Las habilidades específicas de comunicación mejoran de manera positiva la calidad de servicio en la empresa HughesNet en la provincia de Bagua Grande, Amazonas 2021.				
ESPECÍFICOS						

Anexo 2: Instrumento

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión



ENCUESTA SOBRE HABILIDADES GERENCIALES Y CALIDAD DE SERVICIO

Buenos días. La finalidad de esta encuesta es saber su opinión sobre las habilidades gerenciales y la calidad de servicio en la empresa HughesNet, por lo que se le pedirá y agradecerá que responda a las siguientes preguntas con la sinceridad debida. Recordarle que sus respuestas serán tanto confidenciales como anónimas.

¡Muchas gracias por su participación y apoyo!

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Indique el intervalo en que se encuentre su edad:

- a) 18 a 35
- b) 36 a 50
- c) 51 a más

3. Indique el intervalo en que se encuentra sus ingresos mensuales actual:

- 1. Menos de S/ 930.00
- 2. S/ 931 a S/ 1700.00
- 3. S/ 1701.00 a S/ 2550.00
- 4. S/ 2551.00 a S/ 3400.00
- 5. S/ 3401.00 a más

II. INSTRUCCIONES

Las preguntas tienen cinco opciones de respuesta: *siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca*. Debe elegir solo una, la que para usted describa lo mejor que piensa. Por favor, marque la opción elegida con un aspa (“X”).

Si tiene dudas sobre alguna pregunta, por favor, pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó lo importante que es su participación.

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
HABILIDADES GERENCIALES					
I. HABILIDADES PERSONALES					
1. Usted practica técnicas o métodos que le ayudan a conocerse así mismo, para luego poder comprender y empatizar con los demás.					
2. Usted realiza diferentes técnicas, como, por ejemplo, de respiración, para manejar sus niveles de estrés y así poder evitar problemas de salud.					
3. Usted participa en la solución de los diferentes problemas que tiene la empresa.					
II. HABILIDADES INTERPERSONALES					
4. Usted incentiva y mantiene motivado a cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo.					
5. Usted sabe manejar los conflictos que puedan acontecer en su equipo de trabajo.					
III. HABILIDADES GRUPALES					
6. Usted concede autoridad y libertad cuando delega tareas.					
7. Usted trabaja en equipo, pues sabe que la combinación de esfuerzos individuales y el compromiso de todos ayudará a conseguir el objetivo en común que desean alcanzar.					
8. Usted reconoce y acepta al cambio como un recurso necesario para seguir creciendo.					
IV. HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN					
9. Usted realiza presentaciones en la empresa tanto escritas como orales para exponer sus conocimientos e ideas.					
10. Usted maneja sus emociones cuando está siendo entrevistado por el director, gerente o administrador de la empresa.					
11. Usted participa y expresa sus ideas y opiniones en las reuniones de trabajo.					
CALIDAD DE SERVICIO					
I. RESPUESTA					
12. La empresa brinda su servicio con profesionalidad.					
13. La empresa ayuda rápidamente a sus clientes.					
II. ATENCIÓN					
14. La empresa atiende con amabilidad a sus clientes.					
15. La empresa responde cada duda o pregunta que tienen sus clientes.					
16. La empresa brinda una información verídica sobre el servicio que brinda.					

III. COMUNICACIÓN				
17. La empresa siempre se encuentra dispuesta a ayudar a sus clientes en lo que ellos necesiten.				
18. La empresa escucha cada una de las solicitudes de sus clientes.				
19. Los trabajadores de la empresa utilizan un lenguaje comprensible al momento de comunicarse con sus clientes, es decir, no utilizan jergas o términos que puedan ser difíciles de entender.				
IV. CREDIBILIDAD				
20. La empresa se encuentra comprometida con mejorar su servicio.				
21. La empresa entabla una relación de confianza con sus clientes, a través de la honestidad y amabilidad.				
22. La empresa proporciona un servicio seguro que no perjudica a nivel físico y psicológico la salud de sus clientes.				

Anexo 3: Proceso de Baremación

Baremación de la variable:

HABILIDADES GERENCIALES

1. Baremación de la V1: Habilidades gerenciales

- Máximo: $11(5) = 55$
- Mínimo: $11(1) = 11$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 55 - 11 = 44$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 44/3 = 14.667 = 15$

A. Baremación de la D1 de la V1: Habilidades personales

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

B. Baremación de la D2 de la V1: Habilidades interpersonales

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667 = 3$

C. Baremación de la D3 de la V1: Habilidades grupales

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D. Baremación de la D4 de la V1: Habilidades específicas de comunicación

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

Baremación de la variable:**CALIDAD DE SERVICIO****1. Baremación de la V2: Calidad de servicio**

- Máximo: $11(5) = 55$
- Mínimo: $11(1) = 11$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 55 - 11 = 44$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 44/3 = 14.667 = 15$

A. Baremación de la D1 de la V2: Respuesta

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667 = 3$

B. Baremación de la D2 de V2: Atención

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

C. Baremación de la D3 de V2: Comunicación

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D. Baremación de la D4 de V2: Credibilidad

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

Anexo 4: Base de datos

V1	V2	V1				V2			
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
15	38	7	2	3	3	5	12	8	13
55	32	15	10	15	15	7	8	5	12
24	17	6	10	3	5	2	7	5	3
15	30	5	2	3	5	2	15	8	5
29	18	8	2	9	10	6	3	5	4
35	41	10	7	9	9	6	15	12	8
52	30	15	10	15	12	5	15	7	3
36	39	7	2	12	15	6	15	3	15
21	30	5	4	6	6	3	7	14	6
25	22	8	10	3	4	3	7	5	7
52	38	12	10	15	15	8	15	3	12
54	41	15	9	15	15	9	11	11	10
14	27	3	3	3	5	3	4	15	5
28	38	5	4	9	10	6	8	15	9
46	43	13	9	9	15	8	13	11	11
36	26	11	6	9	10	5	3	15	3
44	44	11	10	12	11	9	10	12	13
40	26	11	5	11	13	5	10	3	8
39	33	10	7	12	10	7	5	12	9
11	20	3	2	3	3	2	3	12	3
13	21	4	3	3	3	4	5	7	5
15	15	3	2	3	7	2	3	5	5
15	13	7	2	3	3	2	5	3	3
15	13	7	2	3	3	2	5	3	3
35	41	9	6	9	11	7	11	11	12
16	17	6	2	3	5	2	7	5	3
19	24	5	6	3	5	2	9	8	5
20	16	3	2	9	6	4	3	5	4
35	25	10	7	9	9	6	8	3	8
11	11	3	2	3	3	2	3	3	3
25	26	7	5	6	7	4	9	6	7
21	18	5	4	6	6	3	6	3	6
17	20	5	5	3	4	3	7	5	5
29	27	5	6	9	9	6	9	3	9
48	41	15	9	15	9	9	11	11	10
14	18	3	3	3	5	3	4	6	5
30	33	5	6	9	10	6	8	10	9
37	43	13	6	9	9	8	13	11	11
36	41	11	6	9	10	7	13	10	11



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Unidad de Grados y Títulos

ACTA DE SUSTENTACIÓN N°0340 - 2023- FCE

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

En Huacho, el día 24 de febrero del 2023, siendo las 11:00 am en la Sala virtual de Sustentación de la Facultad de Ciencias Empresariales, los Miembros del Jurado Evaluador de Tesis, integrado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE:	Dra. FLOR DE MARÍA GARIVAY TORRES	DNI N° 15587359
SECRETARIO:	Dr. FELIX GIL CARO SOTO	DNI N° 32124959
VOCAL:	Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA	DNI N° 15739625
ASESOR :	DR. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA	DNI N° 15697556

La postulante al Título Profesional, doña VERONICA JANET CAMONES OLIVOS, identificada con D.N.I N° 43439125; procedió a la Sustentación de Tesis: "HABILIDADES GERENCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA EMPRESA HUGHESNET EN LA PROVINCIA DE BAGUA GRANDE, AMAZONAS 2021", autorizado mediante Resolución de Decanato N°0099-2023-FCE, de fecha 17 de febrero del 2023, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados académicos y Títulos Profesionales vigente, N°0944-2021- CU- UNJFSC, absolvió los interrogantes que le formularon los señores miembros del Jurado.

Concluida la Sustentación de la investigación, se procedió a la votación correspondiente, resultando la candidata APROBADA por UNANIMIDAD con la nota de:

CALIFICACIÓN		EQUIVALENCIA	CONDICIÓN
NÚMERO	LETRAS		
18	DIECIOCHO	EXCELENTE	APROBADO(A)

Siendo las 12:00 PM del día 24 de febrero del 2023, se dio por concluido el acto de Sustentación, firmando el Jurado Evaluador las Actas de Sustentación de: "HABILIDADES GERENCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA EMPRESA HUGHESNET EN LA PROVINCIA DE BAGUA GRANDE, AMAZONAS 2021", para obtener el Título Profesional de LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN, inscrito en el folio N° 0340 del LIBRO DE ACTAS.



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dra. FLOR DE MARÍA GARIVAY TORRES
PRESIDENTE - JURADO EVALUADOR



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dr. FELIX GIL CARO SOTO
SECRETARIO - JURADO EVALUADOR



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA
VOCAL - JURADO EVALUADOR



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA
ASESOR DE TESIS