

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE INTERLINKS  
CONSULTING GROUP S.A.C., AÑO 2017”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Br. CINTHIA SHOURI CHURA GIL**

**Para optar el título de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA-PERÚ**

**2018**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir todo este recorrido en compañía de su fortaleza y su amor infinito... Doy gracias a mi madre quien ha sido mi motor, motivo e inspiración para superarme cada día, gracias mamá por tu paciencia, comprensión, por enseñarme a ser fuerte y demostrarme que no hay límites cuando algo se quiere de verdad.

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a Dios, gracias a él he podido concluir satisfactoriamente una mis principales metas personales. A mi madre Nelia Marta Gil Huaje quien me brindó todo su apoyo en cada una de las etapas a lo largo de este recorrido. A mi padre por ayudarme a descubrir lo que realmente quiero para mi. A Rosa Gil por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A mis hermanos por alentarme a cumplir cada uno de mis objetivos y a la familia que pude elegir mis mejores amigos por brindarme la confianza y optimismo para lograr esta meta.

## RESÚMEN

La presente tesis tiene como objetivo determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

Se propone como sujeto de estudio a los gerentes y colaboradores de la empresa antes mencionada; formando una población de estudio de 31 personas, para recabar información se utilizó una escala de Likert que consta de 27 ítems basada en las bases teóricas de la primera variable; así mismo para la segunda variable se utilizó el método mixto/nuevas tendencias de acuerdo al modelo de Chiavenato (2007). Para la presente investigación se utilizó el tipo de investigación básica, con un diseño no experimental de corte transversal.

La presente investigación concluye en que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, ya que las habilidades que muestran los directivos de la empresa tienden a repercutir directamente en el desempeño de los trabajadores, condicionando su comportamiento dada la generación de un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de las labores.

Palabras clave: Habilidades Gerenciales, desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to determine the influence between managerial skills and job performance of employees of Interlinks Consulting Group S.A.C.

The managers and collaborators of the aforementioned company are proposed as subject of study; forming a study population of 31 people, to gather information a Likert scale was used, which consists of 27 items based on the theoretical bases of the first variable; Likewise, for the second variable, the mixed / new trends method was used according to the Chiavenato model (2007). For the present investigation, the type of basic research was used, with a non-experimental cross-sectional design.

This research concludes that there is a significant relationship between management skills and job performance, since the skills shown by company managers tend to have a direct impact on the performance of workers, conditioning their behavior given the generation of an environment of optimal work for the fulfillment of the tasks.

Keywords: Management Skills, job performance.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Identificación y determinación del problema.....	3
1.2. Formulación del problema. ....	4
1.2.1. Problema General .....	4
1.2.2. Problemas Específicos .....	4
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos. ....	5
1.4. Importancia de la investigación.....	5
1.5. Justificación de la investigación.....	5
1.6. Delimitaciones de la investigación .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Antecedentes del estudio.....	7
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	7
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	9
2.1.3. Antecedentes locales .....	11
2.2. Bases teóricas - científicas. ....	13
2.2.1. Habilidades Gerenciales .....	13
2.2.2. Desempeño Laboral .....	36

2.3. Definición de términos básicos. ....	43
2.4. Hipótesis de la investigación.....	46
2.4.1. Hipótesis General.....	46
2.4.2. Hipótesis Específicas .....	46
2.5. Operacionalización de variables. ....	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	49
3.1. Tipo de investigación.....	49
3.2. Diseño de investigación .....	49
3.3. Nivel de investigación.....	49
3.4. Población y muestra.....	50
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	50
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	52
4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.....	52
4.1.1. Habilidades Gerenciales .....	52
4.1.2. Desempeño Laboral.....	106
4.2. Contraste de hipótesis .....	128
4.2.1. Contraste de hipótesis general.....	128
4.2.2. Contraste de hipótesis específicas .....	131
CONCLUSIONES .....	133
SUGERENCIAS .....	134

REFERENCIAS .....	135
ANEXOS .....	139
MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	140
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	141
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN .....	142
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	143



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variable Independiente .....	47
Tabla 2: Operacionalización de Variable Dependiente.....	48
Tabla 3: Población laboral Interlinks Consulting Group S.A.C. ....	50
Tabla 4: Manejo Adecuado de relaciones .....	52
Tabla 5 : Valores íntegros .....	54
Tabla 6 : Procesamiento de información.....	56
Tabla 7 : Retroalimentación y actualización de las labores .....	58
Tabla 8 : Administración eficaz del tiempo .....	60
Tabla 9 : Colaboración de trabajo.....	62
Tabla 10 : Rediseño de trabajo .....	64
Tabla 11 : Metas reales para periodos cortos .....	66
Tabla 12 : Creatividad en la solución de problemas .....	68
Tabla 13 : Reconocimiento de habilidades .....	70
Tabla 14 : Motivación del crecimiento personal .....	72
Tabla 15 : Adecuado clima laboral.....	74
Tabla 16 : Influencia positiva .....	76
Tabla 17 : Manejo adecuado de conflictos.....	78
Tabla 18 : Comunicación descendente.....	80
Tabla 19 : Comunicación ascendente .....	82
Tabla 20 : Fluidez de información.....	84

Tabla 21 : Confianza en habilidades .....	86
Tabla 22 : Asignación de actividades .....	88
Tabla 23 : Relaciones de confianza en el equipo.....	90
Tabla 24 : Cohesión y unidad en el equipo .....	92
Tabla 25: Reconocimiento de logros .....	94
Tabla 26 : Apoyo a iniciativas de innovación .....	96
Tabla 27 : Potencial humano .....	98
Tabla 28 : Comparación de equipos de trabajo .....	100
Tabla 29 : Diferenciación de nuevos inicios .....	102
Tabla 30 : Disposición hacia caminos positivos.....	104
Tabla 31 : Cantidad de trabajo.....	106
Tabla 32 : Exactitud y orden .....	108
Tabla 33 : Conocimiento de tareas .....	110
Tabla 34 : Actitud hacia los compañeros de trabajo .....	112
Tabla 35 : Percepción del entorno .....	114
Tabla 36 : Capacidad para realizar ideas productivas.....	116
Tabla 37 : Capacidad para realizar ideas propias o ajenas .....	118
Tabla 38 : Adecuación y desempeño de la función .....	120
Tabla 39 : Grado de desarrollo en la función .....	122
Tabla 40 : Responsabilidad en horarios y deberes.....	124
Tabla 41 : Disposición para el trabajo .....	126
Tabla 42: Valoración de Variables .....	129

Tabla 43: Modelo de Regresión Lineal.....	130
Tabla 44: Coeficientes de correlación.....	130
Tabla 45: Correlación de Pearson.....	131
Tabla 46: Correlación de Pearson.....	132

## INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C., año 2017” tiene por objetivo determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, para entender como un bajo desempeño laboral puede afectar a los objetivos de la empresa.

Existe una amplia gama de habilidades gerenciales, pero se considera que las más acordes deben seguir un enfoque de aplicación práctica del conocimiento, siguiendo esa premisa las habilidades gerenciales siguen tres directrices como habilidades personales, interpersonales y habilidades grupales.

En una organización uno de los principales temas de interés es el desempeño laboral, en busca de mejorar este factor productivo se han desarrollado métodos de evaluación, con el objetivo de brindar un mejor diagnóstico se consideran indicadores de desempeño individual, grupal y global.

Para un mejor entendimiento la presente tesis se encuentra dividida en cuatro capítulos. El capítulo I, planteamiento del problema, en este capítulo tenemos la identificación y determinación del problema, formulación del problema, objetivos, importancia y justificación que motivaron al desarrollo de la investigación.

El capítulo II, marco teórico, presenta los antecedentes de estudio de la investigación, para tener un mejor panorama se consideran antecedentes internacionales, nacionales y locales, así mismo el desarrollo de las bases teóricas de ambas variables (habilidades gerenciales y desempeño laboral), para el desarrollo de las habilidades gerenciales se

consideró el modelo de Whetten & Cameron (2011) agrupándolas en habilidades individuales, interpersonales y grupales. Para el desempeño laboral se considera la nueva tendencia de evaluación propuesta por Chiavenato (2011).

El capítulo III, metodología, la cual explica el tipo de investigación, el diseño, nivel, población y la muestra, que se consideraron para el desarrollo de la investigación, así mismo las técnicas de recolección a través de la encuesta y procesamiento de los datos obtenidos mediante el programa SPSS.

El capítulo IV, resultados y discusión, presenta el tratamiento estadístico e interpretación que justifican los resultados obtenidos y el contraste de hipótesis.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a lo que concluye la investigación, así también las referencias bibliográficas que sirvieron de sustento para el estudio.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Identificación y determinación del problema**

Las habilidades gerenciales son de suma importancia para el logro de los objetivos organizacionales, dado que su correcta aplicación impulsa a los colaboradores a que logren desempeños en función de la misión y visión empresarial.

Un buen jefe es aquel que logra que los colaboradores muestren un adecuado desempeño, conoce bien a su equipo lo cual permite lograr la excelencia en la consecución de objetivos. (Mateo, 2016)

En el caso del Perú la demanda de habilidades gerenciales se ha convertido en políticas de selección de personal. Es así que de acuerdo al CEO de LHH DMB PERU, existen tres habilidades básicas que debe tener todo profesional: saber liderar, saber comunicar y saber entablar relaciones profundas.

Adicionalmente se añaden otras siete habilidades: Flexibilidad al cambio, resiliencia, enfrentar la adversidad de forma positiva, capacidad de hacer las cosas de manera diferente, visión innovadora, proactividad y agilidad. (Mendoza, 2017)

La importancia de estas habilidades se replican en diferentes organizaciones, es el caso de la empresa consultora Interlinks Consulting Group S.A.C., la cual a pesar de contar con una amplia experiencia en el mercado nacional aun presenta ciertas deficiencias, en lo que refiere a la aplicación de

estrategias que garanticen el cumplimiento de adecuados estándares de gestión directiva, lo cual amenaza con el desempeño de sus colaboradores en distintos niveles organizacionales; considerando que como consultora la gestión de ideas en innovación es uno de los pilares estratégicos para mejorar las propuestas para los clientes, esta gestión debería ser la más óptima; así mismo la comunicación dentro de la organización debería mostrar la mayor eficiencia para evitar generar duplicidad de actividades, en conjunto estas actividades repercuten en el desempeño óptimo del capital humano.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño de la función en los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.?

¿Cuál es la relación de las habilidades interpersonales con el desempeño laboral en los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

Definir la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño de la función de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

Medir la relación de las habilidades interpersonales con el desempeño laboral en los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

### **1.4. Importancia de la investigación.**

La presente investigación es importante dado que corresponde como aporte a la ciencia, se presenta con un antecedente y documento de gestión que permite a las personas incrementar la base de referencia para posteriores investigaciones.

### **1.5. Justificación de la investigación**

- i. Justificación teórica: Dado que se emplearán el uso de teorías relacionadas a las “habilidades gerenciales” y “desempeño laboral”, la investigación presenta una justificación teórica debido al aporte sobre una realidad problemática que permita sustentar dichas formulaciones, generando de este modo un nuevo marco de referencia respecto a las disciplinas de estudio.



- ii. Justificación metodológica: Debido a que el estudio inicia con la identificación y formulación de un problema, el cual requiere del uso de instrumentos para comprobar las hipótesis formuladas en relación a estos planteamiento, la investigación presenta su justificación metodológica dado el uso del método científico.
- iii. Justificación social: Debido al aporte generado por la investigación, la tesis presenta su justificación social, dado que deberá permitir a la empresa en análisis tomar medidas correspondientes para mejorar sus procesos relacionados a las habilidades gerenciales, con miras a mejorar el desempeño laboral.

#### **1.6. Delimitaciones de la investigación**

- i. Delimitación Conceptual: Los conceptos que se estudiarán durante el desarrollo de la tesis se delimitan en analizar las habilidades gerenciales y desempeño laboral.
- ii. Delimitación Espacial: La investigación se desarrollará en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.
- iii. Delimitación temporal: El periodo de tiempo en el que se realizará la investigación corresponde al periodo 2017.
- iv. Delimitación social: El estudio se delimita en analizar a los colaboradores de la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio.**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Reyes (2016), presenta la tesis titulada “Habilidades gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con los gerentes inscritos en los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango) para optar por el grado de licenciatura en Psicología Industrial/organizacional de la Universidad Rafael Landívar.

El objetivo de la investigación es determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango.

El tesista propone como sujeto de estudio a los gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de hoteles de Quetzaltenango; la población de estudio fue conformado por 20 directivos, para recabar información se utilizó una escala de Likert que consta de 32 ítems. Para la presente investigación se utilizó el método de investigación descriptiva, la metodología estadística que se utilizó fue de fiabilidad y significación de proporciones.

El autor concluye en que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de

cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

Coello (2013), presenta la tesis “Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)”, para la obtención del título de psicóloga.

El objetivo de la investigación es identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento.

El autor concluye que queda en evidencia entonces que las condiciones externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores de Inbound Pymes, obteniendo un alto nivel de satisfacción y descartando por tanto que este incida de forma directa en el bajo desempeño del grupo de asesores. Dejando en evidencia que sus condiciones externas son muy satisfactorias, reflejando un ambiente armónico y efectivo para la satisfacción y comodidad de quienes conforman el grupo Inbound Pymes.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Valderrama (2014), presenta la tesis “Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. planta Samanco – provincia de Santa –Región Ancash, durante el año 2013”, para optar al título profesional de licenciada en trabajo social.

El objetivo de la investigación es conocer la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco.

El tesista propone como sujeto de estudio a los colaboradores de la empresa Pesquera Diamante S.A, el cual está compuesto por 77 trabajadores, los cuales comprenden 35 empleados y 42 obreros, para obtener la información se recurrió a los instrumentos de libreta de campo, ficha de registro de observación, ficha de registro de entrevista y cuestionario. Para la presente investigación se utilizó el diseño de investigación Explicativa – Causal.

La investigación concluye en lo que respecta a su entorno laboral, los trabajadores señalan que su buen desempeño en el trabajo se ve influenciado significativamente por las condiciones laborales que poseen, pues el 66% de ellos señala que siempre el espacio y materiales son adecuados para realizar su trabajo, asimismo el 48% de los trabajadores señala que muchos de ellos se sienten a gusto

en sus puestos de trabajo y por último el 47% de ellos afirman que también la estabilidad laboral que brinda la empresa influye en su desempeño laboral.

Bisetti (2015) presenta la tesis “Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015”, para obtener el título profesional de licenciado en psicología.

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015.

El tesista propone como objeto de investigación a efectivos de diferentes áreas de la Armada de Perú, con una muestra de 151 efectivos, en el presente trabajo se utilizó dos instrumentos y esto es el cuestionario de tipo Likert, para poder recolectar la información necesaria y posteriormente analizar los resultados. La presente investigación se ubicó en el diseño no experimental- transversal correlacional.

Finalmente se concluye en que existe una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Salinas (2012) en su tesis “Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011”, para optar por el grado de licenciado en administración.

El objetivo de la investigación determinar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregario Albarracín Lanchipa" de Tacna, en el año 2011.

El tesista propone como unidad de análisis a colaboradores que laboran en la municipalidad distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, seleccionando una muestra de 22 colaboradores de diferentes áreas. Se utilizó como instrumento el test de habilidades gerenciales y cuestionario de desempeño laboral. Respecto al tipo de investigación es aplicada dado que se utilizaron enfoques teóricos ya existentes. El nivel de investigación descriptivo y correlacional.

Se concluye que no existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios sobre el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregario Albarracín Lanchipa" de Tacna.

Chavez (2016) presenta su tesis titulada “El estrés laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de

Electrosur S.A. en el periodo 2015”, para optar al título profesional de Ingeniera Comercial.

El objetivo de la investigación es establecer el efecto del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de ELECTROSUR S.A. en el periodo 2015.

La población objeto de estudio fueron dos (02) departamentos pertenecientes al área administrativa – operativa comercial de Electrosur S.A.; el cual corresponde a 32 personas en total, la técnica que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta, porque se preguntó directamente a los trabajadores administrativos. El tipo de investigación que presenta el proyecto es investigación básica o pura, descriptiva porque está orientada a conocer la situación que genera el estrés laboral y porque se busca la mejora del desempeño mediante un modelo establecido

El presente trabajo estableció el efecto del estrés laboral en el desempeño, al mismo tiempo mediante el cálculo del Chi cuadrado de Pearson se pudo establecer que el estrés laboral afecta significativamente al desempeño de los trabajadores administrativos del sector comercial de ELS y que esto se debe a la determinación de distintos factores de estrés laboral y su medición en el desempeño.

## 2.2. Bases teóricas - científicas.

### 2.2.1. Habilidades Gerenciales

Whetten & Cameron (2011) afirman que el mejor método para ayudar a los individuos a desarrollar habilidades gerenciales o directivas se basa en la teoría del aprendizaje social.

Bandura (1977) presenta el enfoque del aprendizaje social el cual combina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual. Este modelo de aprendizaje originalmente se basa en cuatro pasos:

**Paso 1:** la presentación de principios conductuales o guías de acción, generalmente utilizando métodos tradicionales de instrucción.

**Paso 2:** demostración de los principios por medio de casos, películas, guiones o incidentes.

**Paso 3:** oportunidades para practicar los principios a través de representación de roles o ejercicios

**Paso 4:** retroalimentación del desempeño por parte de compañeros, profesores o expertos.

Whetten & Cameron (2011) explican que para definir las habilidades gerenciales o directivas se debe comprender que estas habilidades son:



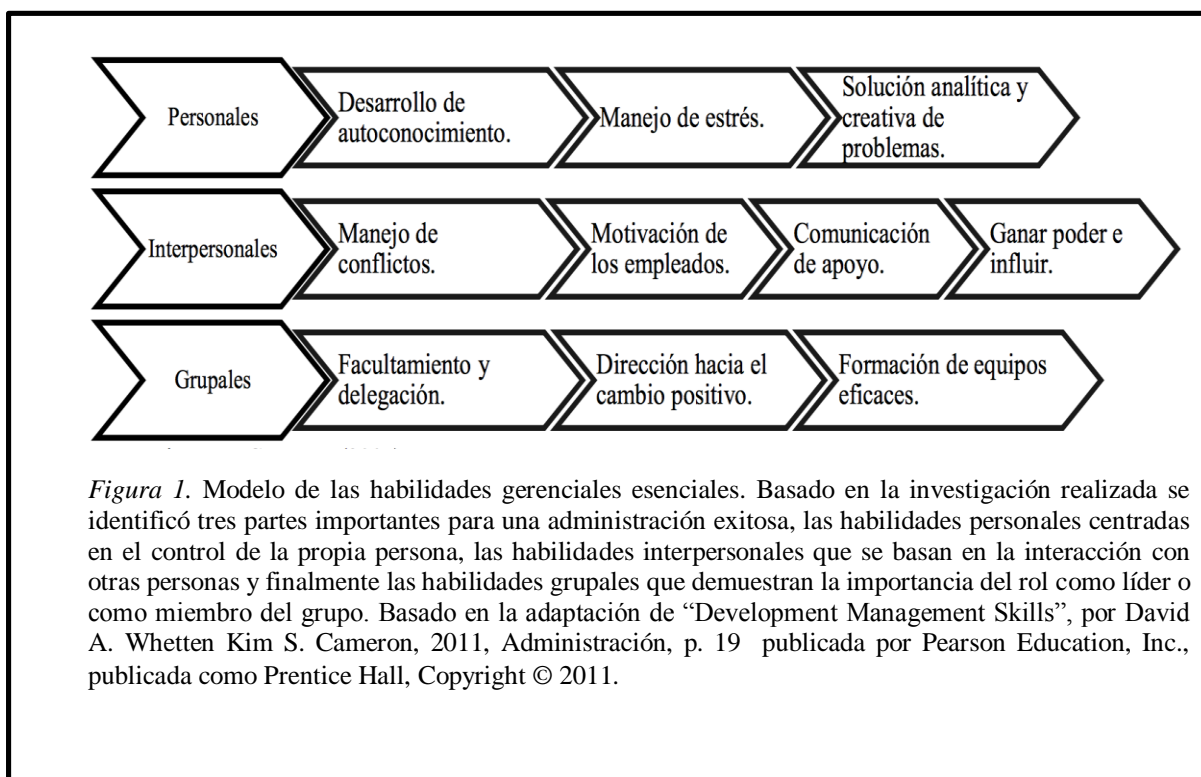
- Conductuales, no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que motivan a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser apreciadas externamente mientras que los atributos son constantes como patrones de conducta de la personalidad del individuo, por ello las aplican de manera distinta, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.
- Controlables, a pesar que las prácticas organizacionales parten de la premisa “contratar de manera selectiva”, cada individuo puede demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades, incluso estas pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.
- Se pueden desarrollar, es posible mejorar el desempeño, a diferencia de otros atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las

habilidades directivas.

- Están interrelacionadas, es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades son conjuntos integrados de respuestas complejas; es decir los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

Whetten & Cameron (2011) por consiguiente afirman que para cualquier enfoque para desarrollar las habilidades gerenciales o directivas se debe considerar la aplicación práctica, así mismo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario resulta improductivo para la adaptación a las diferentes situaciones. Así pues, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual; es por ello que se plantean tres directrices para su desarrollo:

- Habilidades Personales
- Habilidades Interpersonales
- Habilidades Grupales



### 2.2.1.1. Habilidades Personales

#### 2.2.1.1.1. Desarrollo del Autoconocimiento

Whetten & Cameron (2011) definen al autoconocimiento como base fundamental para el dominio de uno mismo, así mismo se debe apoyar en el desarrollo de otras habilidades que prioricen el autocontrol. Se considera al conocimiento de uno mismo como el autoconocimiento y precedido de la introspección resultan como pilares importantes para el funcionamiento productivo personal e interpersonal así mismo para poder generar empatía con los demás. Resulta imposible desarrollar nuevas capacidades si se desconoce la capacidad actual.

### **i. Línea Sensible**

Whetten & Cameron (2011) determinan así al punto en cual las personas se muestran a la defensiva cuando se les presenta información sobre ellos mismos la cual no tiene relación con su propio concepto y sienten influencia para modificar su comportamiento.

### **ii. Áreas importantes del Autoconocimiento**

Whetten & Cameron (2011) consideran que existe una amplia variedad de perspectivas para describir al autoconocimiento desde análisis genéticos hasta perfiles psicológicos, pero considerando los objetivos y fines organizacionales se enfoca en 5 áreas, las cuales predisponen el desarrollo de una gestión eficiente.

Las áreas importantes son:

#### **➤ Inteligencia Emocional**

Goleman (2004) define a esta inteligencia como la capacidad de manejarse uno mismo y proyectar un manejo adecuado de sus relaciones con los demás.

Whetten & Cameron (2011) recalcan la importancia del autoconocimiento en el desarrollo de la inteligencia emocional, debido a que la diferencia de los colaboradores con desempeño

superior de los colaboradores con desempeño promedio se marca en que los primeros demuestran un autoconocimiento e inteligencia emocional más desarrollado que los segundos.

➤ **Valores Personales**

Allport, Vernon, & Lindzey (1960) desarrollan la idea que los valores personales desempeñan un papel importante en el desarrollo de la personalidad al actuar como centro de la dinámica del comportamiento de una persona; entonces los comportamientos, orientaciones o actitudes surgen de los propios valores del individuo.

Rokeach (1973) considera dos tipos principales de valores: los instrumentales y terminales; para lograr un objetivo el individuo adopta ciertos comportamientos (valores terminales) pero para ello desarrollan comportamientos en el trayecto (valores instrumentales); entonces cuando las personas piensan en los fines son valores terminales, pero cuando analizan los medios para lograrlo desarrollan valores instrumentales; pero ambos se ven relacionados con el desarrollo de la ética administrativa.

➤ **Estilo Cognoscitivo**

Whetten & Cameron (2011) explican que este estilo hace referencia a la forma en que las personas recopilan y procesan la información.

Van den Broek, Hayes, & Allison (2007) afirman que las diferencias en el estilo cognitivo se demuestra en la percepción, modo de aprendizaje, solución de problemas, comunicación y creatividad diaria.

➤ **Orientación hacia el cambio**

Whetten & Cameron (2011) nos dice que se enfoca en los métodos que utiliza cada individuo para afrontar con los cambios en su ambiente. Así mismo considerando un ambiente expuesto a cambios constantes, es necesario considerar dos dimensiones importantes para todo gerente:

- **Tolerancia a la Ambigüedad:** Whetten & Cameron (2011) explican que se demuestra cuando las personas se sienten amenazados por situaciones pasadas por el temor a afrontarlas ya sea por motivos de poca información clara. Las personas con mayor tolerancia a la ambigüedad tienden a ser más complejos a nivel cognoscitivo así mismo son los mejores

transmisores de información; desde la perspectiva de gerente el hecho de cumplir con las características antes mencionadas tienen mayor probabilidad de ser emprendedores y por ende lidian con mayor eficacia los cambios organizacionales.

- **Locus de Control:** Whetten & Cameron (2011) hacen referencia a la actitud que desarrollan las personas respecto al control de sus propios destinos. Si las personas interpretan la retroalimentación que reciben como resultado de sus propias acciones entonces tienen locus de control interno; pero si lo interpretan como resultado de fuerzas externas entonces tienen locus de control externo.

#### **2.2.1.1.2. Manejo del Estrés personal**

Whetten & Cameron (2011) afirman que la principal característica de las organizaciones es el ambiente variado de fuerzas contrarias las cuales actúan para estimular o inhibir el desempeño de los colaboradores, algunas fuerzas motivan o dirigen el comportamiento mientras otras restringen o bloquean estos cambios; el desempeño se ve influenciado cuando estas fuerzas pierden el equilibrio; en consecuencia el estrés es el resultado de factores impulsores al modelo los cuales ejercen influencia en forma fisiológica, psicológica e interpersonal, la situación se complica cuando estos factores influyen en el individuo sin control alguno, provocando ansiedad,

enfermedades del corazón incluso colapso mental. Sin embargo las personas han desarrollado fuerzas para poder lidiar con estos factores, las cuales se denominan fuerzas elásticas o restrictivas las cuales considera características psicológicas y relaciones sociales de apoyo; el objetivo de las fuerzas restrictivas es mantener estabilidad emocional y por consecuencia un estrés controlado.

### **Factores Estresantes y su estrategia de eliminación**

#### **i. Tiempo**

Whetten & Cameron (2011) afirman que este factor es resultado de tener muchas actividades por hacer pero en poco tiempo. La existencia de factores temporales de tiempo pueden servir para optimizar el rendimiento, cuando los individuos se enfrentan a metas en fechas límites, pero el estado constante de presión resulta dañino a largo tiempo.

#### **Estrategias de eliminación**

- Administración eficiente del tiempo
- Delegación

#### **ii. Encuentro**

Whetten & Cameron (2011) indican que este factor resulta de las relaciones interpersonales, es común entre los directivos y generalmente resultan de tres tipos de conflicto: conflicto de roles haciendo cuando las funciones del grupo son incompatibles; el segundo tipo de conflicto es sobre



asuntos el cual surge como resultado de un desacuerdo para resolver un problema y finalmente el conflicto de interacción el cual es efecto de un antagonismo y por ende los individuos no logran llevarse bien.

#### **Estrategias de eliminación**

- Colaboración y formación de equipos
- Inteligencia emocional

### **iii. Situacional**

Whetten & Cameron (2011) consideran que este factor es resultado del ambiente o circunstancias en el que se desempeña el colaborador, la más frecuente es la condición laboral desfavorable, generando inseguridad al realizar sus actividades.

#### **Estrategias de eliminación**

- Rediseño del trabajo

### **iv. Anticipatorio**

Whetten & Cameron (2011) indican que esta categoría incluye eventos desagradables que amenazan con ocurrir, el estrés resulta del miedo a estos sucesos, pueden ser los recortes de personal, reestructuración entre otros; pero así mismo a ello se suma la sensación de sentirse avergonzado como resultado de dichos sucesos por ocurrir.

#### **Estrategias de eliminación**

- Establecimiento de metas y pequeños triunfos

### **2.2.1.1.3. Solución analítica y creativa de problemas**

Whetten & Cameron (2011) señalan que los directivos eficaces son capaces de resolver problemas tanto de forma analítica como creativa, aunque cada tipo de problema requiere diferentes habilidades. Para una solución eficaz se sigue una serie de pasos fundamentales:

#### **i. Definir el problema**

Whetten & Cameron (2011) indican que consiste en realizar un diagnóstico de todo el contexto señalando el problema central, este diagnóstico debe separar la información objetiva de la información basada en suposiciones, especificar las razones del contexto y muy importante considerar que cada individuo es una fuente de información, el error de uno involucra el error en cadena, por ello un problema está direccionado en una persona.

#### **ii. Generar soluciones alternativas**

Whetten & Cameron (2011) señalan que lo óptimo para tomar buenas decisiones es tener alternativas de cada perspectiva, para ello lo último que se debe hacer es evaluar sin antes no estar seguros de tener todas las alternativas posibles, para ello cada individuo involucrado en el problema debe proponer y manifestar su punto de vista, así mismo cada alternativa está relacionada con las metas y

normas de la organización.

**iii. Evaluar y seleccionar una alternativa**

Whetten & Cameron (2011) afirman que todas las alternativas ofrecen una solución pero el detalle es elegir la mejor, la alternativa que supere los estándares óptimos para ello se considera las repercusiones directas e indirectas en el corto y largo plazo.

**iv. Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento**

Whetten & Cameron (2011) señalan que implantar la solución requiere de un acompañamiento continuo apoyado bajo una estrategia de “pequeños triunfos” que permitirán un monitoreo constante en cada etapa.

**2.2.1.2. Habilidades Interpersonales**

**2.2.1.2.1. Motivación de los demás**

Whetten & Cameron (2011) señalan que sin importar el tipo de trabajo o el escenario, los directivos enfrentan el problema común de hacer propicio un ambiente de trabajo estimulante y motivador; es por ello que se consideran los siguientes pasos para lograrlo:

**i. Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral**

Bitter & Gardner (1995) como resultado de constantes estudios reafirman la versión de los supervisores que la causa principal de un

desempeño laboral deficiente es la ausencia de motivación en la organización.

Gerhart & Rynes (2003) presentan las variables del desempeño laboral de la siguiente manera:

$$\text{Desempeño} = \text{habilidad} * \text{motivación (esfuerzo)}$$

Donde:

$$\text{Habilidad} = \text{aptitud} * \text{capacitación} * \text{recursos}$$

$$\text{Motivación} = \text{deseo} * \text{compromiso}$$

Si se tiene una motivación de 100% y una habilidad de 75% el resultado será por encima del promedio; pero si la habilidad es de 10% así se tenga la motivación al 100% no será suficiente para un desempeño satisfactorio. La aptitud son las habilidades y destrezas natas de la persona, estas pueden ser capacidades mentales y físicas e incluso algunos factores de la personalidad; así mismo la mayoría de las habilidades se pueden mejorar mediante la educación y capacitación, por consiguiente la capacitación no es un componente separado, mas bien, es complementario para el desempeño óptimo.

Whetten & Cameron (2011) define a la habilidad de manera más amplia enfocándola en el desempeño, mas que en la habilidad del propio individuo, incluyendo al factor “recursos adecuados”, es común contar con personal capacitado para el desempeño laboral, pero descuidan asignarle recursos propios tales como técnicos, recursos materiales o políticos, entre otros.

La motivación representa el deseo y compromiso de los colaboradores y se demuestra con su productividad; así mismo pueden haber personas con el deseo de lograr determinado objetivo pero se distraen con facilidad, en este caso son personas con gran deseo pero con poco compromiso.

## ii. Mejoramiento de las habilidades de los individuos

Whetten & Cameron (2011) señalan que hay 5 herramientas para mejorar las habilidades de los colaboradores:

- **Reabastecimiento:** Whetten & Cameron (2011) explica que se enfoca en las necesidades complementarias para el desarrollo de las funciones en el puesto, tales como: presupuesto, personal y autoridad política; así mismo se debe considerar la posibilidad de exageración por parte del colaborador en el caso surgiese ese escenario el gerente debe iniciar una negociación haciendo referencia al desempeño del colaborador.
- **Reentrenamiento:** Whetten & Cameron (2011) se caracteriza por el desarrollo constante de capacitación para afrontar los cambios constantes del mercado, los programas de capacitación pueden adoptar diferentes formas apoyadas en la tecnología como educación a distancia aplicando técnicas interactivas los cuales simulan los problemas de la organización.
- **Reajuste:** Whetten & Cameron (2011) explican que sucede

cuando se identifica al individuo con bajo desempeño y se realiza un análisis a las funciones que realiza tanto a los componentes de su entorno, las actividades, y experimentar diferentes combinaciones que permitan el desarrollo de los objetivos organizacionales.

- **Reasignar:** Whetten & Cameron (2011) señalan que consiste en reubicar a la persona en un puesto de acuerdo a las habilidades que demuestra.
- **Liberación:** Whetten & Cameron (2011) hace referencia a la separación del individuo de la organización, sucede cuando el reajuste y la reasignación no han tenido resultado positivo.

### iii. Promoción de un Ambiente laboral motivador

Whetten & Cameron (2011) señalan que los programas de motivación no sólo deben enfocarse en la satisfacción sino también en la productividad. Los directivos eficaces tienen la capacidad de combinar lo que parecen ser fuerzas rivales en programas integradores y sinérgicos, es decir, sacar provecho de la tensión para construir nuevos enfoques de manera creativa. Así mismo surgen beneficios y desventajas de manera natural en las situaciones laborales, pero a largo plazo a ambos objetivos se les debe conceder la misma importancia.

#### **2.2.1.2.2. Ganar poder e Influencia**

Whetten & Cameron (2011) definen el poder como el potencial para influir en el comportamiento, pero no todas las personas con poder tienen influencia. La influencia en realidad implica asegurar el consentimiento de los demás para trabajar juntos y alcanzar un objetivo; entonces lo que parte como una base sólida para desarrollar ambas es desarrollar el empoderamiento de la organización, es decir, utilizar el poder del superior para ayudar a cumplir los objetivos a los colaboradores.

#### **2.2.1.2.3. Manejo de conflictos**

Arnoletto (2013) define al conflicto como una situación de interacción entre dos o más partes provocado por situaciones de escasez de posiciones y recursos, la interacción se refleja en las reacciones mutuamente opuestas, el conflicto sugiere cambios en las normas anteriores con expectativa a mejorar el contexto.

#### **Metodología de análisis del contexto de los Conflictos**

Arnoletto (2013) recalca la importancia de una buena comprensión del entorno esto incluye los escenarios globales, regional, nacional y local, para ello se consideran los aspectos económicos, sociales, políticos y culturales, por ello que es necesario construir modelos de análisis del contexto general. Resulta estratégico el análisis interno de una organización, debido a que permite definir con mayor precisión las fortalezas y debilidades, en

consecuencia permite consolidar un plan de mejora para enfrentar con éxito las oportunidades y amenazas.

#### **2.2.1.2.4. Comunicación de apoyo**

Koontz, Weihrich, & Mark (2008) hace mención de la importancia de la comunicación en la organización para transmitir información sobre la situación de la empresa para prevenir pérdidas, pero el factor relevante es la información necesaria para los directivos al momento de tomar una decisión.

No hay un sistema de comunicación universal aplicable para las organizaciones, por ello cada sistema de comunicación debe ser adaptado a las necesidades del administrador.

#### **El flujo de Comunicación en la Organización:**

Koontz, Weihrich, & Mark (2008) nos indica que en una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones hacia arriba, hacia abajo, diagonal, cruzada, con el objetivo de mantener a toda la organización informada de las decisiones que les compete.

- **Comunicación Descendente:** Koontz, Weihrich, & Mark (2008) afirma que este tipo de comunicación fluye desde los altos niveles hacia los subordinados siendo característico en organizaciones con climas autoritarios, en su mayoría son instrucciones, discursos,



reuniones, memorándum, manuales, folletos, entre otros; pero ello no significa la captación del mensaje, debido a que la información pasa por diferentes áreas lo cual tiende a distorsionarse, es por ello que se requiere una retroalimentación para garantizar si el subordinado ha captado el mensaje en su totalidad.

- **Comunicación Ascendente:** Koontz, Weihrich, & Mark (2008) considera que este tipo de comunicación viaja desde los subordinados hacia los directivos, pero tiende a distorsionarse en el trayecto debido a que los gerentes obvian los detalles específicos por temor a cuestionamientos de sus jefes, esta comunicación es característica en organizaciones de ambientes participativos y democráticos, los medios mayormente utilizados son: procedimientos de solicitudes, sistema de quejas, sesiones de asesoramiento, entrevistas de salida y el ombudsman.
  
- **Comunicación Cruzada:** Koontz, Weihrich, & Mark (2008) afirma que se caracteriza por acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar esfuerzos, no sigue ninguna jerarquía, es mas cruza la cadena de mando, ofrece muchas oportunidades de comunicación oral que pueden ser reuniones informales; pero se debe considerar que los subordinados deben abstenerse de adquirir

compromisos más allá de su autoridad y que mantendrán informados a sus jefes directos de las actividades interdepartamentales importantes.

### **2.2.1.3. Habilidades Grupales**

#### **2.2.1.3.1. Facultamiento y delegación**

##### **Facultamiento:**

Whetten & Cameron (2011) definen al facultamiento como un conjunto de libertades que otorga el gerente a determinados colaboradores, al recibir el facultamiento ya no están inmersos a restricciones, control; aunque resulte contradictorio con las funciones de supervisar que normalmente realizan los gerentes, esta decisión resulta estratégica, partiendo desde el término de facultamiento se traduce como “atraer”; en un contexto común los gerentes diseñan una situación que genere motivación intrínseca a los empleados; pero bajo la estrategia de facultamiento los colaboradores realizan sus tareas porque se sienten atraídos a ellas, es decir lo hacen voluntad propia dejando de lado el aspecto extrínseco.

## **Delegación**

Whetten & Cameron (2011) define a este término como la asignación de actividades y se enfoca en el trabajo; implica asignar trabajo a otras personas y es una actividad relacionada a todos los puestos directivos. Para ello se debe considerar ciertos principios:

- Decidir cuándo delegar
- Decidir en quién delegar
- Decidir cómo delegar

## **Delegación con Facultamiento:**

Whetten & Cameron (2011) afirman que resulta útil para que los gerentes realicen más trabajo como una herramienta de administración del tiempo para dejar libre a discreción algo de este valioso recurso.

Desarrollar la delegación con facultamiento desarrolla las siguientes ventajas:

- Incrementa el tiempo discrecional del directivo
- Desarrolla el conocimiento de las capacidades de aquellos en quienes se delegan
- Demuestra confianza
- Incrementa el compromiso de quienes reciben las actividades delegadas
- Mejora la toma de decisiones con mejor

### **2.2.1.3.2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo**

Whetten & Cameron (2011) señalan que las características de los equipos efectivos son:

- Está integrado por miembros interdependientes, es decir que los esfuerzos coordinados de cada integrante serán determinantes en la productividad y efectividad del equipo
- Promueven que los integrantes sean más eficientes al trabajar en equipo que cuando lo hacen solos, demostrando que como equipo se desempeñan mejor que el miembro mas destacado.
- Funcionan tan bien que crean un magnetismo propio de equipo, promoviendo una activa participación debido a las ventajas que desarrollan como equipo.
- No siempre tienen el mismo líder, se demuestra alternando de líder dependiendo de la etapa en la que se estén desarrollando.
- Todos los miembros se cuidan y apoyan entre si, cada integrante es valorado como parte fundamental del equipo.
- Existe confianza entre los integrantes, cada integrante se muestra interesado en el éxito de los demás como por el propio.

#### **Etapas del desarrollo de los equipos**

Tuckman (1965) señala que considerando la diversidad de la composición de los equipos al igual que su tiempo de formación marcan un común de cuatro etapas marcadas, las cuales son:

- **Formación:** Whetten & Cameron (2011) señalan que en esta etapa la prioridad es que los miembros se relacionen entre si, conocer sus objetivos, sus fronteras de intensión; con el propósito de desarrollar relaciones y conllevar a la confianza. Durante esta etapa la necesidad de una dirección marcada por parte de los líderes.
- **Normatividad:** Whetten & Cameron (2011) consideran que en esta etapa los miembros del equipo trabajan en la unidad y cohesión, identificación de roles, expectativas y el incremento del compromiso e identidad con los objetivos del equipo. Resulta importante que los líderes brinden constante retroalimentación constructiva encaminando la visión del equipo.
- **Enfrentamiento:** Whetten & Cameron (2011) indican que conforme el equipo se va desarrollando atraviesan momentos de desacuerdo y surge la necesidad de manejar conflictos; durante esta etapa se requiere que el líder se centre en el proceso de reconocimiento de logros y mejorar las relaciones.
- **Desempeño:** Whetten & Cameron (2011) señalan que en esta etapa el equipo empieza a funcionar mejor por ende la necesidad de innovar, desarrollar eficiencia y aprovechar habilidades fundamentales resulta importante; es por ello que el líder debe apoyar estas iniciativas promoviendo el desarrollo de las mismas, alentando a un desempeño exitoso.

### **2.2.1.3.3. Liderar el cambio positivo**

Quin (2000) señala que el liderazgo es un estado dinámico temporal en la cual se demuestra la forma de pensar, actuar y desarrollar en distintas etapas, si los resultados son buenos el líder será visto como héroe, mas si los resultados no son buenos el líder será visto como el antagonista.

Whetten & Cameron (2011) afirman que liderar con éxito el cambio abarca un conjunto de habilidades complejas y difíciles de dominar, de manera que se requiere ayuda para lograrlo.

#### **Marcos de referencia**

Whetten & Cameron (2011) señalan que los marcos de referencia permiten aclarar las situaciones complejas o ambiguas, permitiendo la capacidad de manejar las situaciones complejas en forma eficaz porque pueden responder como parte de experiencias pasadas. Los individuos sin marco de referencia deben reaccionar a cada elemento de información como si fuera un evento único o una excepción. Los gerentes de mayor éxito poseen marcos de referencia más útiles y en mayor cantidad. Cuando enfrentan una nueva situación, no se sienten abrumados ni tensos, pues tienen marcos de referencia que les permiten simplificar y aclarar lo que resulta poco familiar.

## **Un marco de referencia para liderar el cambio positivo**

Whetten & Cameron (2011) señalan que liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que busca develar el potencial humano positivo. El cambio positivo permite que los individuos experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en crear abundancia y bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo toca tanto al corazón como a la mente.

### **2.2.2. Desempeño Laboral**

#### **2.2.1.1. Ventajas**

##### **Para el Colaborador**

Dessler (1996) menciona que uno de los beneficios más notorios es brindar información de resultados periódicamente a los colaboradores, con los cuales se espera una mejoría de su parte. Es una muestra de confianza y oportunidad para el trabajador, estimulando su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores.

##### **Para el Jefe**

Dessler (1996) afirma que como parte de los objetivos de los directivos es tener el mayor conocimiento de sus colaboradores en relación a su perfil profesional, para poder tomar las mejores decisiones que permitan

mejorar los resultados del capital humano, esta evaluación debe ser llevada sin prejuicios, sino solo considerando los resultados del colaborador como profesional.

### **Para la organización**

Dessler (1996) indica que la evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del valor del capital humano que es más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para los supervisores, gerentes y directivos.

#### **2.2.1.2. Métodos de Evaluación**

Chiavenato (2011) nos dice que para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc. El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación los cuales varían de una organización a otra por que cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

#### **Métodos basados en características**

##### **i. Escalas gráficas de calificación**

Chiavenato (2011) señala que para aplicar este método se



debe identificar los indicadores base a efecto de definir las cualidades a evaluar para cada puesto de trabajo, en su aplicación se utiliza un cuadro de doble entrada en el cual las filas contienen los criterios de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de influencia de dichos criterios.

Este método puede implementarse a través de varios procesos entre los más frecuentes:

- a. Escala Continua:** Chiavenato (2011) indica que este proceso es uno de los más fáciles debido a que considera dos puntos “Insuficiente” y “Excelente”, de esta manera el paso entre un grado y otro puede estar ubicado en cualquier punto de la línea de variación.
- b. Escala Semicontinua:** Chiavenato (2011) indica que esta escala a diferencia de la escala continua considera dos puntos intermedios brindando mayor precisión en la línea de variación.
- c. Escalas discontinuas:** Chiavenato (2011) afirma que este procedimiento es el más recomendable debido a que especifica cuatro status: “Insuficiente”, “Regular”, “Bueno” y “Excelente”. Este método de evaluación, uno de los mas usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de un factor determinante

pudo influir sobre la evaluación de los restantes “efecto de halo” por lo que se aconseja evaluar a todos los individuos del grupo sobre un mismo factor, antes de pasar a evaluar el siguiente. Otro defecto es el llamado de “tendencia central” consiste en considerar a todos los evaluados como normales o promedio, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de evaluar en el centro o punto medio de la escala.

### **Método de Distribución forzosa**

Berkshire & Highland (1953) señalan que este método se caracteriza por utilizar frases descriptivas de diferentes tipos de desempeño laboral, para la elaboración de estas frases existen dos formas:

- **Bloques de dos frases:** Berkshire & Highland (1953) señala que deben ir con significado positivo, el supervisor elige las frases que más se aproximan al perfil del colaborador.
- **Bloques de cuatro frases:** Berkshire & Highland (1953) describe que están compuestas por dos de significado positivo y dos negativos, el evaluador debe elegir el que mas se ajuste al perfil del colaborador y luego la que menos se ajuste al desempeño del individuo evaluado.

Las frases que conforman los bloques son seleccionados de forma razonable mediante un procedimiento estadístico considerando los índices aplicabilidad y discriminación, con el objetivo de verificar su adecuación a los criterios de la organización. En este sistema se debe distribuir a los evaluados en estas proporciones:

1. El 10% con calificación muy inferior.
2. El 20% con calificación inferior.
3. El 40% con calificación promedio.
4. El 20% con calificación superior.
5. El 10% con calificación muy superior.

Cuando el grupo es pequeño y/u homogéneo, resulta inaceptable la distribución. Por ejemplo, si solo hay cinco trabajadores con resultados semejantes, quedaría descartado el método.

### **Métodos basados en comportamiento**

#### **i. Incidente crítico**

Flanagan & Burns (1954) indican que este método se centra en las reacciones del comportamiento humano frente a situaciones extremas las cuales pueden conducir al éxito o fracaso; la evaluación es realizada por el jefe superior directo el cual debe registrar los sucesos excepcionalmente positivos como los excepcionalmente negativos; es decir se enfoca en las excepciones

positivas como negativas.

El propósito de este método es recopilar información de donde partió la iniciativa para lograr determinado resultado, para luego identificar la habilidades y actitudes que debieron darse en el proceso.

Adicionalmente para este método se puede utilizar la entrevista, donde los objetos de estudio manifiestan las situaciones que fueron de mucha importancia para ellos dependiendo del resultado.

## **Métodos basados en Resultados**

### **i. Listas de Verificación**

Cuevas (2011) bajo este método el evaluador selecciona oraciones que describen mejor el desempeño laboral y características personales del colaborador, se utilizará el listado para indicar la ausencia o presencia de las cualidades del colaborador. Para ser más objetivos el evaluador asigna “S o +” si el subordinado cumple con la afirmación y “N o -“ si es lo contrario.

## **ii. Comparación por pares**

Chiavenato (2011) indica que este método se caracteriza por comparar a los colaboradores de dos en dos en el mismo turno, en el lado derecho se coloca al mejor en cuanto a desempeño laboral, el evaluador compara a cada colaborador contra todos del mismo grupo, el número de veces que el colaborador es considerado superior es acumulativo para calcular el índice.

### **Nuevas tendencias en la evaluación**

Chiavenato (2011) señala que la evaluación del desempeño ha estado marcada por dos factores importantes. Primero por la división dentro de las mismas organizaciones (departamentos, funciones, procesos y equipos de trabajo) lo cual implica la variación de indicadores para evaluar el desempeño. El segundo factor es la marcada participación de los colaboradores en los resultados de la organización, generando la necesidad de una metodología de medición y de indicadores que propicie negociaciones objetivas entre los gerentes y colaboradores.

Así mismo para la evaluación del desempeño surge la necesidad de índices de referencia, que hagan un delineado de los procesos, considerando:

- Indicadores de desempeño global (la empresa como un todo)
- Indicadores de desempeño grupal (como equipo)
- Indicadores de desempeño individual (como persona individual)

### 2.3. Definición de términos básicos.

**Equipo:** Fienco Valenica & Jerry (2012) hace referencia a un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y de enfoque, de los que se consideran solidariamente responsables

**Efecto halo:** Vértice (2008) afirma que es el sesgo cognitivo por el cual la percepción de un rasgo particular es influida por la percepción de rasgos anteriores en una secuencia de interpretaciones

**Tendencia central:** Kane (2008) indica que representan un centro en torno al cual se encuentra ubicado el conjunto de los datos.

**Habilidad:** Koontz, Weihrich, & Mark (2008) lo definen como la capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

**Estrategia:** Vértice (2008) señala que una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

**Colaborador:** Koontz, Weihrich, & Mark (2008) señalan que es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación.

**Supervisor:** Koontz, Weihrich, & Mark (2008) indican que es un elemento clave dentro de cualquier organización. Aunque existen diferentes estilos de supervisor, existen algunas generalidades que todos deben tener, ya que la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores depende de él.

**Inteligencia emocional:** Goleman (2013) afirma que es la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

**Eficaz:** Koontz, Weihrich, & Mark (2008) señala que es conseguir metas y objetivos propuestos, independientemente del uso que se le haya dado a los recursos. La eficacia hace referencia a los resultados obtenidos en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos.

**Eficiente:** Koontz, Weihrich, & Mark (2008) lo conceptualiza como conseguir metas y objetivos empleando los medios de la mejor manera (tiempo, recursos materiales, etc.)

**Habilidad Interpersonal:** Cano (2015) señala que son la capacidad individual para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás.

**Ingenio:** Koontz, Weihrich, & Mark (2008) indica que es la capacidad que tiene una persona para imaginar o inventar cosas combinando con inteligencia y habilidad los conocimientos que posee y los medios de que dispone.

**Innovación:** Dessler (1996) manifiesta que las actividades de innovación abarcan todas las decisiones y desarrollos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales que se llevan a cabo al interior de la empresa, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos. No todas las actividades de innovación resultan en innovaciones efectivas pero todas las innovaciones reales deben ser vistas como resultado del conjunto de las actividades innovadoras de la empresa.

**Ombudsman:** Whetten & Cameron (2011) afirma que se caracteriza a una persona que indaga las preocupaciones de los colaboradores siendo un valioso enlace de comunicación ascendente.

**Coercitivo:** Whetten & Cameron (2011) señala que es el poder para imponer sanciones, si los individuos llevan a cabo las tareas asignadas de forma incorrecta.

**Cadena de mando:** CESAE Business & Tourism school (2008) se refiere a la jerarquía de relaciones de dependencia de una empresa desde la parte inferior hasta los mandos superiores de una organización.



## **2.4. Hipótesis de la investigación**

### **2.4.1. Hipótesis General**

H0: Las habilidades gerenciales no influyen de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

H1: Las habilidades gerenciales influyen de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

Las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño de la función de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

Las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

## 2.5. Operacionalización de variables.

**Tabla 1**

*Operacionalización de variable Independiente*

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SUB INDICADOR</b>	<b>MEDIDA</b>
Variable Independiente: Habilidades Gerenciales	Habilidades Personales	Desarrollo del Autoconocimiento Manejo del estrés personal Solución analítica y creativa de problemas	Aplicación del Método de encuesta basado en las bases teóricas
	Habilidades Interpersonales	Motivación de los empleados Ganar poder e influir Manejo de conflictos Comunicación de apoyo	
	Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo Liderar el cambio positivo	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2

*Operacionalización de Variable Dependiente*

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SUB INDICADOR</b>	<b>MEDIDA</b>
Variable dependiente: Desempeño Laboral	Desempeño de la función	Cantidad de trabajo ejecutado normalmente	Aplicación del Método Mixto / nuevas tendencias de evaluación de acuerdo al modelo de Chiavenato (2007) .
		Exactitud y orden del trabajo	
		Grado de conocimiento de sus tareas	
	Características Individuales	Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas	
		Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones	
		Capacidad para efectuar ideas productivas	
Evaluación Suplementaria	Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas		
	Adecuación y desempeño de la función		
	Grado de desarrollo en la función		
		Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes	
		Estado general de salud y disposición para el trabajo	

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo básica ello se debe a que el estudio se realizó en función de las teorías que desarrollan las habilidades gerenciales y el desempeño laboral y se mantuvo en ellas a fin de medir y estudiar el problema de investigación.

### **3.2. Diseño de investigación**

La investigación desarrolló un diseño no experimental de corte transversal debido a que no se modificó ni se intervino sobre el contexto y condiciones en la que se desarrolla el problema en este sentido se respetó el ámbito en el que se procedió a evaluar a los trabajadores y directivos de Interlinks Consulting Group S.A.C.

### **3.3. Nivel de investigación**

El nivel de investigación es correlacional causal debido a que se realizó la medición de la relación existente entre dos variables, en la cual las habilidades gerenciales generan variación sobre el desempeño laboral.

### 3.4. Población y muestra.

La población está compuesta por 31 colaboradores, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla 3**

*Población Laboral Interlinks Consulting Group S.A.C.*

	N	%
Gerente General	1	3%
Gerentes de Área	5	16%
Técnicos Especialistas	13	42%
Administrativos	12	39%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Humanos ICG S.A.C., 2016

Debido a que la muestra cuenta con una cantidad de elementos no muy extensa se trabajará con la totalidad de ellos, es decir el total de trabajadores de la organización.

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica que se aplicará es la encuesta, la cual será dirigida a los directivos y a los colaboradores.

El instrumento correspondiente es el cuestionario

### **3.6. Técnicas de procesamiento de datos.**

A fin de obtener información que nos permita conocer las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en Interlinks Consulting Group S.A.C. se implementará un cuestionario dirigido a sus colaboradores y directivos cuyos resultados serán procesados a través del uso de programas Informáticos Estadísticos, para la presente investigación se utilizará el SPSS versión 21 en el que se tabulará los datos y se obtendrá de este modo las tablas y figuras correspondientes. Además el programa permitirá realizar la prueba estadística de correlación que permita demostrar los planteamientos formulados.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.

#### 4.1.1. Habilidades Gerenciales

##### 4.1.1.1. Desarrollo del Autoconocimiento

- i. **Inteligencia emocional: Mi jefe superior directo proyecta un manejo adecuado de sus relaciones con los demás.**

**Tabla 4**

*Manejo Adecuado de relaciones*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo proyecta un manejo adecuado de sus relaciones con los demás.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	9	29.0%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	5	16.1%
	De acuerdo	17	54.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 4 presenta el resultado de haber evaluado el indicador Desarrollo de Autoconocimiento correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo proyecta un manejo adecuado de sus relaciones con los demás”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
  
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 54.8% de trabajadores.
  
- La calificación regular calificó con 16.1% del total.
  
- Por otro lado se registró un 29% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
  
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Consulting Group S.A.C.



**ii. Valores personales: Mi jefe superior directo mantiene sus valores íntegros cuando toma decisiones.**

**Tabla 5**

***Valores Íntegros***

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo mantiene sus valores íntegros cuando toma decisiones.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	3	9.7%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	8	25.8%
	De acuerdo	19	61.3%
	Totalmente de acuerdo	1	3.2%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 5 presenta el resultado de haber evaluado el indicador desarrollo del autoconocimiento correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo mantiene sus valores íntegros cuando toma decisiones”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 3.2% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 61.3% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 25.8% del total.
- Por otro lado se registró un 9.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

- iii. **Estilo cognoscitivo: Mi jefe superior directo recopila y procesa información de manera eficiente.**

**Tabla 6**

*Procesamiento de información*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo recopila y procesa información de manera eficiente.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	3	9.7%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	12	38.7%
	De acuerdo	16	51.6%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 6 presenta el resultado de haber evaluado el indicador desarrollo del autoconocimiento correspondiente a la variable habilidades gerenciales

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo recopila y procesa información de manera eficiente.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 51.6% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 38.7% del total.
- Por otro lado se registró un 9.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

- iv. **Orientación hacia el cambio: Mi jefe superior directo genera retroalimentación y actualización de las labores de los trabajadores en función de los cambios y tendencias organizacionales.**

**Tabla 7**

***Retroalimentación y actualización de las labores***

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo genera retroalimentación y actualización de las labores de los trabajadores en función de los cambios y tendencias organizacionales.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	0	0.0%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	14	45.2%
	De acuerdo	17	54.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 7 presenta el resultado de haber evaluado el indicador desarrollo del autoconocimiento correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo genera retroalimentación y actualización de las labores de los trabajadores en función de los cambios y tendencias organizacionales”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 54.8% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 45.2% del total.
- Por otro lado se registró un 0% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### 4.1.1.2. Manejo del estrés personal

- i. **Tiempo: Mi jefe superior directo realiza una administración eficaz del tiempo**

**Tabla 8**

*Administración eficaz del tiempo*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo realiza una administración eficaz del tiempo	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	17	54.8%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	8	25.8%
	De acuerdo	6	19.4%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 8 presenta el resultado de haber evaluado el indicador Manejo del estrés personal correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo realiza una administración eficaz del tiempo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 19.4% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 25.8% del total.
- Por otro lado se registró un 54.8% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.



**ii. Encuentro: Mi jefe superior directo promueve la colaboración de trabajo entre mis compañeros.**

**Tabla 9**  
*Colaboración de trabajo*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo promueve la colaboración de trabajo entre mis compañeros.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	0	0.0%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	8	25.8%
	De acuerdo	21	67.7%
	Totalmente de acuerdo	2	6.5%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 9 presenta el resultado de haber evaluado el indicador manejo del estrés personal correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo promueve la colaboración de trabajo entre mis compañeros”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 6.5% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 67.7% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 25.8% del total.
- Por otro lado se registró un 0% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

**iii. Situacional: Mi jefe superior promueve un rediseño de trabajo con el propósito de mejorar mi condición laboral**

**Tabla 10**

***Rediseño de trabajo***

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior promueve un rediseño de trabajo con el propósito de mejorar mi condición laboral	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	13	41.9%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	8	25.8%
	De acuerdo	10	32.3%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 10 presenta el resultado de haber evaluado el indicador manejo del estrés personal correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior promueve un rediseño de trabajo con el propósito de mejorar mi condición laboral”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 32.3% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 25.8% del total.
- Por otro lado se registró un 41.9% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

**iv. Anticipatorio: Mi jefe superior directo establece metas reales para cortos periodos de tiempo**

**Tabla 11**

***Metas reales para periodos cortos***

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo establece metas reales para cortos periodos de tiempo	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	10	32.3%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	9	29.0%
	De acuerdo	12	38.7%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 11 presenta el resultado de haber evaluado el indicador manejo del estrés personal correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo establece metas reales para cortos periodos de tiempo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 38.7% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 29% del total.
- Por otro lado se registró un 32.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### 4.1.1.3. Solución analítica y creativa de problemas

- i. **Mi jefe superior directo muestra creatividad en la resolución de problemas en la organización.**

**Tabla 12**

*Creatividad en la solución de problemas*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo muestra creatividad en la resolución de problemas en la organización.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	6	19.4%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	15	48.4%
	De acuerdo	10	32.3%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 12 presenta el resultado de haber evaluado el indicador solución analítica de problemas correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo muestra creatividad en la resolución de problemas en la organización”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 32.3% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 48.4% del total.
- Por otro lado se registró un 19.4% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.



#### 4.1.1.4. Motivación de los empleados

- i. **Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral: Mi jefe superior directo reconoce mis habilidades en mi puesto de trabajo**

**Tabla 13**

*Reconocimiento de habilidades*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo reconoce mis habilidades en mi puesto de trabajo	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	2	6.5%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	11	35.5%
	De acuerdo	16	51.6%
	Totalmente de acuerdo	2	6.5%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 13 presenta el resultado de haber evaluado el indicador motivación de los empleados correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo reconoce mis habilidades en mi puesto de trabajo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 6.5% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 51.6% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 35.5% del total.
- Por otro lado se registró un 6.5% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

- ii. **Mejoramiento de las habilidades de los individuos: Mi jefe superior directo motiva mi crecimiento personal fomentando mi participación en cursos de formación y capacitación.**

**Tabla 14**

***Motivación del crecimiento personal***

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo motiva mi crecimiento personal fomentando mi participación en cursos de formación y capacitación.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	10	32.3%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	12	38.7%
	De acuerdo	9	29.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 14 presenta el resultado de haber evaluado el indicador motivación de los empleados correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “crecimiento personal fomentando mi participación en cursos de formación y capacitación”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 29% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 38.7% del total.
- Por otro lado se registró un 32.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

**iii. Promoción de un ambiente laboral motivador: Mi jefe superior directo promueve un adecuado clima laboral y desempeño en el trabajo.**

**Tabla 15**

*Adecuado clima laboral*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo promueve un adecuado clima laboral y desempeño en el trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	12	38.7%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	8	25.8%
	De acuerdo	11	35.5%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 15 presenta el resultado de haber evaluado el indicador motivación de los empleados correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo promueve un adecuado clima laboral y desempeño en el trabajo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 35.5% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 25.8% del total.
- Por otro lado se registró un 38.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### 4.1.1.5. Ganar poder e influir

- i. **Mi jefe superior directo genera una influencia positiva sobre los trabajadores de la organización.**

**Tabla 16**

***Influencia positiva***

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo genera una influencia positiva sobre los trabajadores de la organización.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	12	38.7%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	5	16.1%
	De acuerdo	14	45.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 16 presenta el resultado de haber evaluado el indicador ganar poder e influir correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo genera una influencia positiva sobre los trabajadores de la organización”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 45.2% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 16.1% del total.
- Por otro lado se registró un 38.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.



#### 4.1.1.6. Manejo de conflictos

- i. **Mi jefe superior directo maneja de forma adecuada los conflictos que puedan presentarse en el desarrollo de las labores en la empresa.**

**Tabla 17**

***Manejo adecuado de conflictos***

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo maneja de forma adecuada los conflictos que puedan presentarse en el desarrollo de las labores en la empresa.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	12	38.7%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	7	22.6%
	De acuerdo	12	38.7%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 17 presenta el resultado de haber evaluado el indicador manejo de conflictos correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo maneja de forma adecuada los conflictos que puedan presentarse en el desarrollo de las labores en la empresa”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 38.7% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 22.6% del total.
- Por otro lado se registró un 38.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### 4.1.1.7. Comunicación de apoyo

- i. **Comunicación descendente: Mi jefe superior directo mantiene una comunicación adecuada con los subordinados (Uso adecuado de informes, discursos, reuniones, memorándums, folletos)**

**Tabla 18**

*Comunicación descendente*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo mantiene una comunicación adecuada con los subordinados (Uso adecuado de informes, discursos, reuniones, memorándums, folletos)	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	11	35.5%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	10	32.3%
	De acuerdo	10	32.3%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 18 presenta el resultado de haber evaluado el indicador comunicación de apoyo correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo mantiene una

comunicación adecuada con los subordinados (Uso adecuado de informes, discursos, reuniones, memorándums, folletos)”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 32.3% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 32.3% del total.
- Por otro lado se registró un 35.5% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

- ii. **Comunicación ascendente: Mantengo una comunicación adecuada con mi jefe superior directo (Uso adecuado de solicitudes, quejas, asesoramiento, entrevistas de salida)**

**Tabla 19**

*Comunicación ascendente*

		Recuento	% del N de la columna
Mantengo una comunicación adecuada con mi jefe superior directo (Uso adecuado de solicitudes, quejas, asesoramiento, entrevistas de salida)	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	3	9.7%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	20	64.5%
	De acuerdo	8	25.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 19 presenta el resultado de haber evaluado el indicador comunicación de apoyo correspondiente a la variable habilidades gerenciales. El ítem formulado afirma que “Mantengo una comunicación adecuada con mi jefe superior directo (Uso adecuado de solicitudes, quejas, asesoramiento, entrevistas de salida)”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 25.8% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 64.5% del total.
- Por otro lado se registró un 9.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

- iii. **Comunicación cruzada: Mi jefe superior directo permite que la información relativa a las labores de la organización fluya de manera adecuada.**

**Tabla 20**

*Fluidez de información*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo permite que la información relativa a las labores de la organización fluya de manera adecuada.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	7	22.6%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	17	54.8%
	De acuerdo	7	22.6%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 20 presenta el resultado de haber evaluado el indicador comunicación de apoyo correspondiente a la variable habilidades gerenciales. El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo permite que la información relativa a las labores de la organización fluya de manera adecuada.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 22.6% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 54.8% del total.
- Por otro lado se registró un 22.6% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.



#### 4.1.1.8. Facultamiento y delegación

- i. **Facultamiento: Mi jefe superior directo confía en mis habilidades para el cumplimiento de objetivos organizacionales.**

**Tabla 21**

*Confianza en habilidades*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo confía en mis habilidades para el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	10	32.3%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	14	45.2%
	De acuerdo	7	22.6%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 21 presenta el resultado de haber evaluado el indicador facultamiento y delegación correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo confía en mis habilidades para el cumplimiento de objetivos organizacionales.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 22.6% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 45.2% del total.
- Por otro lado se registró un 32.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

**ii. Delegación: Mi jefe superior directo asigna actividades según el perfil de la persona con el puesto de trabajo.**

**Tabla 22**

*Asignación de actividades*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo asigna actividades según el perfil de la persona con el puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	9	29.0%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	12	38.7%
	De acuerdo	10	32.3%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 22 presenta el resultado de haber evaluado el indicador facultamiento y delegación correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo asigna actividades según el perfil de la persona con el puesto de trabajo.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 32.3% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 38.7% del total.
- Por otro lado se registró un 29% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### 4.1.1.9. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

- i. **Formación: Mi jefe superior directo promueve espacios para desarrollar relaciones de confianza con mis compañeros de trabajo**

**Tabla 23**

*Relaciones de confianza en el equipo*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo promueve espacios para desarrollar relaciones de confianza con mis compañeros de trabajo	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	11	35.5%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	10	32.3%
	De acuerdo	10	32.3%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 23 presenta el resultado de haber evaluado el indicador formación de equipos efectivos y trabajo en equipo correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo promueve espacios para desarrollar relaciones de confianza con mis compañeros de trabajo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 32.3% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 32.3% del total.
- Por otro lado se registró un 35.5% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

**ii. Normatividad: Mi jefe superior directo promueve la cohesión y unidad en mi equipo de trabajo**

**Tabla 24**

*Cohesión y unidad en el equipo*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo promueve la cohesión y unidad en mi equipo de trabajo	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	8	25.8%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	9	29.0%
	De acuerdo	14	45.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 24 presenta el resultado de haber evaluado el indicador formación de equipos efectivos y trabajo en equipo correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo promueve la cohesión y unidad en mi equipo de trabajo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 45.2% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 29% del total.
- Por otro lado se registró un 25.8% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.



**iii. Enfrentamiento: Mi jefe superior directo reconoce los logros de mi equipo de trabajo**

**Tabla 25**

***Reconocimiento de logros***

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo reconoce los logros de mi equipo de trabajo	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	10	32.3%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	14	45.2%
	De acuerdo	7	22.6%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 25 presenta el resultado de haber evaluado el indicador formación de equipos efectivos y trabajo en equipo correspondiente a la variable habilidades gerenciales

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo reconoce los logros de mi equipo de trabajo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 22.6% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 45.2% del total.
- Por otro lado se registró un 32.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

**iv. Desempeño: Mi jefe superior directo apoya las iniciativas de innovación de mi equipo de trabajo.**

**Tabla 26**

*Apoyo a iniciativas de innovación*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo apoya las iniciativas de innovación de mi equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	11	35.5%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	10	32.3%
	De acuerdo	10	32.3%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 26 presenta el resultado de haber evaluado el indicador formación de equipos efectivos y trabajo en equipo correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo apoya las iniciativas de innovación de mi equipo de trabajo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 32.3% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 32.3% del total.
- Por otro lado se registró un 35.5% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### 4.1.1.10. Liderar el cambio positivo

- i. **Marco de referencia: Mi jefe superior fomenta espacios para liberar el potencial humano en mi equipo de trabajo.**

**Tabla 27**

***Potencial humano***

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior fomenta espacios para liberar el potencial humano en mi equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	9	29.0%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	16	51.6%
	De acuerdo	6	19.4%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 27 presenta el resultado de haber evaluado el indicador liderar el cambio positivo correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior fomenta espacios para liberar el potencial humano en mi equipo de trabajo.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 19.4% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 51.6% del total.
- Por otro lado se registró un 29% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular , que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

- ii. **Estándares de modelos a seguir: Mi jefe superior directo compara la labor de mi equipo de trabajo con otros equipos.**

**Tabla 28**

*Comparación de equipos de trabajo*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo compara la labor de mi quipo de trabajo con otros equipos.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	7	22.6%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	12	38.7%
	De acuerdo	12	38.7%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 28 presenta el resultado de haber evaluado el indicador liderar el cambio positivo correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo compara la labor de mi quipo de trabajo con otros equipos.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 38.7% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 38.7% del total.
- Por otro lado se registró un 22.6% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.



**iii. Instituir eventos simbólicos: Mi jefe superior directo marca y comunica el inicio de nuevos inicios en la organización**

**Tabla 29**

*Diferenciación de nuevos inicios*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo marca y comunica el inicio de nuevos inicios en la organización	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	9	29.0%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	8	25.8%
	De acuerdo	14	45.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 29 presenta el resultado de haber evaluado el indicador liderar el cambio positivo correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo marca y comunica el inicio de nuevos inicios en la organización”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 45.2% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 25.8% del total.
- Por otro lado se registró un 29% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

- iv. **Crear un nuevo lenguaje: Mi jefe superior directo fomenta la disposición hacia cambios positivos en la organización.**

**Tabla 30**

*Disposición hacia caminos positivos*

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo fomenta la disposición hacia cambios positivos en la organización.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	Desacuerdo	6	19.4%
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	7	22.6%
	De acuerdo	18	58.1%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 30 presenta el resultado de haber evaluado el indicador liderar el cambio positivo correspondiente a la variable habilidades gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo fomenta la disposición hacia cambios positivos en la organización.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 58.1% de trabajadores.
- La calificación regular calificó con 22.6% del total.
- Por otro lado se registró un 19.4% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C.

## 4.1.2. Desempeño Laboral

### 4.1.2.1. Desempeño de la función

#### i. Cantidad de trabajo ejecutado normalmente

**Tabla 31**

*Cantidad de trabajo*

		Recuento	% del N de la columna
Cantidad de trabajo ejecutado normalmente	Debajo de la media	0	0.0%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	0	0.0%
	3		
	Media 4	5	16.1%
	Media 5	0	0.0%
	Media 6	1	3.2%
	Encima de la media	5	16.1%
	7		
	Encima de la media	17	54.8%
	8		
Encima de la media	2	6.5%	
9			
Óptimo	1	3.2%	
Total	31	100.0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 31 presenta el resultado de haber evaluado el indicador Desempeño de la función correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma “Cantidad de trabajo ejecutado normalmente”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media 8, con un 54.8% del total.
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel medio 4, con el 16.1% del total de trabajadores.
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo encima de la media 7, con el 16.1% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positivo de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.

ii. **Exactitud y orden del trabajo**

**Tabla 32**

*Exactitud y orden*

		Recuento	% del N de la columna
Exactitud y orden del trabajo	Debajo de la media	0	0.0%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	0	0.0%
	3		
	Media 4	5	16.1%
	Media 5	0	0.0%
	Media 6	6	19.4%
	Encima de la media	8	25.8%
	7		
	Encima de la media	4	12.9%
	8		
	Encima de la media	8	25.8%
9			
Óptimo	0	0.0%	
Total	31	100.0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 32 presenta el resultado de haber evaluado el indicador desempeño de la función correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma “Exactitud y orden del trabajo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media 9, con un 25.8% del total.
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel encima de la media 7, con el 25.8% del total de trabajadores.
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo media 6, con el 19.4% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positiva de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.



**iii. Grado de conocimiento de sus tareas**

**Tabla 33**

*Conocimiento de tareas*

		Recuento	% del N de la columna
Grado de conocimiento de sus tareas	Debajo de la media	0	0.0%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	0	0.0%
	3		
	Media 4	0	0.0%
	Media 5	4	12.9%
	Media 6	2	6.5%
	Encima de la media	16	51.6%
	7		
	Encima de la media	9	29.0%
	8		
	Encima de la media	0	0.0%
	9		
	Óptimo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 33 presenta el resultado de haber evaluado el indicador desempeño de la función correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma que “Grado de conocimiento de sus tareas”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media 7, con un 51.6% del total.
  
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel encima de la media, con el 29% del total de trabajadores.
  
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo media 5, con el 12.9% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positiva de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.

**iv. Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas**

**Tabla 34**

*Actitud hacia los compañeros de trabajo*

		Recuento	% del N de la columna
Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas	Debajo de la media	1	3.2%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	0	0.0%
	3		
	Media 4	0	0.0%
	Media 5	6	19.4%
	Media 6	2	6.5%
	Encima de la media	9	29.0%
	7		
	Encima de la media	11	35.5%
	8		
	Encima de la media	2	6.5%
9			
Óptimo	0	0.0%	
Total	31	100.0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 34 presenta el resultado de haber evaluado el indicador desempeño de la función correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma que “Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media 8, con un 35.5% del total.
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel encima de la media 7, con el 29% del total de trabajadores.
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo encima de la media 5, con el 19.4% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positiva de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.

#### 4.1.2.2. Características individuales

##### i. Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones

**Tabla 35**

*Percepción del entorno*

		Recuento	% del N de la columna
Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones	Debajo de la media 1	0	0.0%
	Debajo de la media 2	0	0.0%
	Debajo de la media 3	0	0.0%
	Media 4	2	6.5%
	Media 5	1	3.2%
	Media 6	7	22.6%
	Encima de la media 7	8	25.8%
	Encima de la media 8	13	41.9%
	Encima de la media 9	0	0.0%
	Óptimo	0	0.0%
Total	31	100.0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 35 presenta el resultado de haber evaluado el indicador características individuales correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma que “Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media 8 , con un 41.9% del total.
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel encima de la media 7, con el 25.8% del total de trabajadores.
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo encima de la media 6, con el 22.6% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positiva de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.

ii. **Capacidad para efectuar ideas productivas**

**Tabla 36**

*Capacidad para realizar ideas productivas*

		Recuento	% del N de la columna
Capacidad para efectuar ideas productivas	Debajo de la media	0	0.0%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	0	0.0%
	3		
	Media 4	1	3.2%
	Media 5	1	3.2%
	Media 6	8	25.8%
	Encima de la media	5	16.1%
	7		
	Encima de la media	14	45.2%
	8		
	Encima de la media	2	6.5%
9			
Óptimo	0	0.0%	
Total	31	100.0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 36 presenta el resultado de haber evaluado el indicador características individuales correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma que “Capacidad para efectuar ideas productivas”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media 8, con un 45.2% del total.
  
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel encima de la media 6, con el 25.6% del total de trabajadores.
  
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo encima de la media 7, con el 16.1% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positiva de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.



iii. **Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas**

**Tabla 37**

*Capacidad para realizar ideas propias o ajenas*

		Recuento	% del N de la columna
Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas	Debajo de la media	0	0.0%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	0	0.0%
	3		
	Media 4	0	0.0%
	Media 5	3	9.7%
	Media 6	6	19.4%
	Encima de la media	15	48.4%
	7		
	Encima de la media	6	19.4%
	8		
Encima de la media	1	3.2%	
9			
Óptimo	0	0.0%	
Total	31	100.0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 37 presenta el resultado de haber evaluado el indicador características personales correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma que “Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media 7, con un 48.4% del total.
  
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel encima de la media 8, con el 19.4% del total de trabajadores.
  
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo media 6, con el 19.4% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positiva de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.

### 4.1.2.3. Evaluación suplementaria

#### i. Adecuación y desempeño de la función

**Tabla 38**

*Adecuación y desempeño de la función*

		Recuento	% del N de la columna
Adecuación y desempeño de la función	Debajo de la media	0	0.0%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	3	9.7%
	3		
	Media 4	1	3.2%
	Media 5	3	9.7%
	Media 6	5	16.1%
	Encima de la media	10	32.3%
	7		
	Encima de la media	5	16.1%
	8		
	Encima de la media	4	12.9%
	9		
	Óptimo	0	0.0%
	Total	31	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### **Interpretación:**

La Tabla 38 presenta el resultado de haber evaluado el indicador evaluación suplementaria correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma que “Adecuación y desempeño de la función”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación Encima de la media 7, con un 32.3% del total.
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel Encima de la media 8, con el 16.1% del total de trabajadores.
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo Media 6, con el 16.1% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positivo de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.

ii. **Grado de desarrollo en la función**

**Tabla 39**

*Grado de desarrollo en la función*

		Recuento	% del N de la columna
Grado de desarrollo en la función	Debajo de la media	0	0.0%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	0	0.0%
	3		
	Media 4	1	3.2%
	Media 5	2	6.5%
	Media 6	6	19.4%
	Encima de la media	11	35.5%
	7		
	Encima de la media	9	29.0%
	8		
	Encima de la media	2	6.5%
9			
Óptimo	0	0.0%	
Total	31	100.0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 39 presenta el resultado de haber evaluado el indicador evaluación suplementaria correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma que “Grado de desarrollo en la función”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media 7, con un 35.5% del total.
  
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel encima de la media 8, con el 29% del total de trabajadores.
  
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo media 6, con el 19.4% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positiva de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.

iii. **Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes**

**Tabla 40**

***Responsabilidad en horarios y deberes***

		Recuento	% del N de la columna
Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes	Debajo de la media	0	0.0%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	1	3.2%
	3		
	Media 4	0	0.0%
	Media 5	4	12.9%
	Media 6	4	12.9%
	Encima de la media	10	32.3%
	7		
	Encima de la media	12	38.7%
	8		
Encima de la media	0	0.0%	
9			
Óptimo	0	0.0%	
Total	31	100.0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 40 presenta el resultado de haber evaluado el indicador evaluación suplementaria correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma que “Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media, con un 38.7% del total.
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel encima de la media 7, con el 32.3% del total de trabajadores.
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo media 6, con el 12.9% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positiva de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.



**iv. Estado general de salud y disposición para el trabajo**

**Tabla 41 :**

***Disposición para el trabajo***

		Recuento	% del N de la columna
Estado general de salud y disposición para el trabajo	Debajo de la media	0	0.0%
	1		
	Debajo de la media	0	0.0%
	2		
	Debajo de la media	2	6.5%
	3		
	Media 4	0	0.0%
	Media 5	2	6.5%
	Media 6	7	22.6%
	Encima de la media	10	32.3%
	7		
	Encima de la media	6	19.4%
	8		
	Encima de la media	4	12.9%
9			
Óptimo	0	0.0%	
Total	31	100.0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

**Interpretación:**

La Tabla 41 presenta el resultado de haber evaluado el indicador evaluación suplementaria correspondiente a la variable desempeño laboral.

El ítem formulado afirma que “Estado general de salud y disposición para el trabajo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Los resultados tienen una mayor frecuencia de marcación es la calificación encima de la media 7, con un 32.3% del total.
- La segunda mayor frecuencia corresponde al nivel media 6, con el 22.6% del total de trabajadores.
- En tanto, también cabe mencionar el calificativo encima de la media 8, con el 19.4% del total de marcaciones.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia de desempeño positiva de los trabajadores empresa Interlinks Consulting Group S.A.C., respecto al ítem evaluado.

## **4.2. Contraste de hipótesis**

### **4.2.1. Contraste de hipótesis general**

Se plantea que:

H0: Las habilidades gerenciales no influyen de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

H1: Las habilidades gerenciales influyen de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

La comprobación se desarrolla haciendo uso del programa SPSS, en la que se consideran la siguientes valoraciones para la variable “habilidades gerenciales” y “desempeño laboral”

De este modo tenemos:

**Tabla 42**  
**Valoración de Variables**

Variable "X"	Variable "Y"
Habilidades Gerenciales	Desempeño Laboral
3.67	7.55
2.81	5.09
3.48	7.36
3.22	7.73
2.74	6.82
3.52	7.36
3.37	7.64
3.37	7.82
2.63	5.55
2.78	7.45
2.67	5.55
3.56	7.91
3.48	8
2.7	6.27
3.33	7.91
3.26	7.91
2.93	5.64
3.52	7.91
3.41	7.27
3.26	7.09
3.33	7.73
3.41	7.7
3.3	7.55
2.81	5.45
3.44	7.73
3.15	7.64
3.11	6.64
2.78	5.64
2.67	7.36
2.78	5.18
2.7	5.18

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### 4.2.1.1. Modelo

**Tabla 43**

*Modelo de Regresión Lineal*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tıp. de la estimación
1	,781 <sup>a</sup>	,610	,596	0.63949

a. Variables predictoras: (Constante), Habilidades Gerenciales

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### 4.2.1.2. Coeficientes Obtenidos

**Tabla 44**

*Coeficientes de correlación*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error tıp.	Beta		
1	(Constante)	-,414	1,101	-,376	,709
	Habilidades Gerenciales	2,351	,349	,781	,000

a. Variable dependiente: Desempeño Laboral

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### 4.2.1.3. Determinación de la decisión

Dado que el valor-P en el cuadro de coeficientes de correlación es menor que 0.05, se puede determinar que si existe una influencia estadísticamente significativa entre Desempeño Laboral y Habilidades Gerenciales con un nivel de confianza del 95.0%. Este resultado permite aprobar la hipótesis alterna formulada.

## 4.2.2. Contraste de hipótesis específicas

### 4.2.2.1. Primera hipótesis específica

Se plantea que:

H0: Las habilidades gerenciales no se relacionan con el desempeño de la función de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

H1: Las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño de la función de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### i. Prueba de correlación

**Tabla 45**

*Correlación de Pearson*

		Habilidades gerenciales	Desempeño función
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,714**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	31	31
Desempeño función	Correlación de Pearson	,714**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	31	31

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

#### ii. Decisión

Considerando que el valor-P es menor es menor que 0.05, se puede determinar que si existe una relación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño de la función con un nivel de confianza del 95.0%.. Ello concluye en aprobar la hipótesis alterna y rechazar el planteamiento nulo.

#### 4.2.2.2. Segunda hipótesis específica

Se plantea que:

H0: No existe incidencia en el desempeño laboral respecto a las habilidades interpersonales en los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

H1: Existe incidencia en el desempeño laboral respecto a las habilidades interpersonales en los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

Los resultados son:

##### i. Prueba de Correlación

**Tabla 46**

##### *Correlación de Pearson*

		Habilidades interpersonales	Desempeño laboral
Habilidades interpersonales	Correlación de Pearson	1	,814**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	31	31
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,814**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	31	31

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Interlinks Consulting Group S.A.C.

##### ii. Decisión

Considerando que el valor-P es menor es menor que 0.05, se puede determinar que si existe una incidencia estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño de la función con un nivel de confianza del 95.0%. Ello concluye en aprobar la hipótesis alterna y rechazar el planteamiento nulo.

## CONCLUSIONES

1. La investigación permitió determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C., dado el cálculo del valor-P de 0.00, lo cual demuestra la relación significativa entre las variables. Con ello podemos deducir que las habilidades gerenciales que muestran los directivos de la empresa tienden a repercutir directamente en el desempeño de los trabajadores, condicionando su comportamiento dada la generación de un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de las labores.
2. La prueba estadística permitió definir la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño de la función de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C.. considerando el valor-P obtenido de 0.00, lo cual refleja que la forma de gerenciamiento de los directivos de la empresa en cuanto a habilidades personales, interpersonales y grupales ejercen relación directa con el desempeño de la función en cuanto a cantidad de trabajo ejecutado normalmente, exactitud y orden del trabajo, grado de conocimiento de sus tareas y actitud hacia la empresa, jefes y/o colegas.
3. El contraste permitió medir la incidencia en el desempeño laboral respecto a las habilidades interpersonales en los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C. obteniendo un valor-P de 0.00, lo cual indica que si existe una incidencia significativa en el desempeño laboral respecto a las habilidades de motivación, ganar poder e influir, manejo de conflictos y comunicación de apoyo.



## **SUGERENCIAS**

1. Considerando los resultados de influencia obtenidos se sugiere a la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C. considerar en sus planes de trabajo el desarrollo y promoción de las habilidades gerenciales en sus directivos de área, debido a que como valor intrínseco resulta importante para la empresa por pertenecer al sector de servicios.
2. Debido a la relación de las habilidades gerenciales en el desempeño de la función de los colaboradores se sugiere a la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C. desarrollar cursos de capacitación para los gerentes de área en los cuales estimulen el desarrollo de habilidades personales, interpersonales y grupales debido a que un desarrollo óptimo de estas tiene una repercusión positiva en el desempeño de las funciones de los subordinados.
3. Considerando la incidencia del desempeño laboral respecto a las habilidades interpersonales se sugiere a la empresa Interlinks Consulting Group S.A.C. generar espacios de intercambio “juegos de roles” que permitan el desarrollo de la motivación en los empleados, manejo de conflictos y comunicación de apoyo.

## REFERENCIAS

Allport, G., Vernon, P., & Lindzey, G. (1960). *Estudio de Valores*. Boston: Houghton Mifflin .

Arnoletto, E. (2013). *Los conflictos en los Procesos Sociales*. Cordoba: Fundación universitaria Andaluza Inca Garcilazo.

Bandura, A. (1977). *Social Learnig theory*. Stanford University. California: Prentice Hall .

Berkshire, J., & Highland, R. (1953). *Psicología del personal*. Illinois.

Bisetti, J. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.

Bitter, M., & Gardner, W. (1995). *A mid-range theory of the leader/member attribution process in professional service orga- nizations: The role of the organizational environment and impression management*. Delray Beach: M.J. Martinko.

Cano, A. (2015). *Universidad de las Palmas de Gran Canaria*. Recuperado el 27 de octubre de 2017, de Universidad de las Palmas de Gran Canaria:  
[http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema\\_1\\_estretegias\\_de\\_gestion\\_la\\_negociacion.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema_1_estretegias_de_gestion_la_negociacion.pdf)

CESAE Business & Tourism school. (2008). *CESAE Business & Tourism school*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de Business & Tourism school:  
<http://www.contenidos.campuslearning.es/contenidos/610/curso/pdf/FICHA-PDDRH-U3-A5-D6-PDF%20N%201.pdf>

- Chavez, L. (2016). *El estrés laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A. en el periodo 2015*. Universidad Privada de Tacna, Tacna.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño en Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 9). México: McGraw-Hill.
- Coello, V. (2013). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Cóndor, J. (23 de Enero de 2014). Chilenos mueven en Tacna unos US\$ 24 millones mensuales. *Diario Gestión*.
- Cuevas, J. (8 de marzo de 2011). *Psicología y empresa*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de Psicología y empresa: <http://psicologiayempresa.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno.html>
- Dessler, G. (1996). *Administración del Personal*. México: Prentice Hall.
- Diario Gestión. (19 de Mayo de 2015). *Cofide brindará charlas de capacitación empresarial a mypes en diez distritos de Lima*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de Gestión: <http://gestion.pe/empleo-management/cofide-brindara-charlas-capacitacion-empresarial-mypes-diez-distritos-lima-2132262>
- Diario TI. (22 de Febrero de 2017). Las pymes de todo el mundo siguen sin aprovechar

- el potencial de la transformación digital. *Diario TI*.
- Dicovski, L. M. (2008). *Estadística*. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Fienco Valenica, G., & Jerry, I. S. (2012). *La Inteligencia Emocional en el Éxito Empresarial*. Ecuador.
- Flanagan, J., & Burns, R. (1954). *Evaluación del desempeño*. Bitner.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensación: teoría, evidencia e implicaciones estratégicas*. SAGE publications, Incorporated.
- Goleman, D. (2004). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo*. México: S.A. Ediciones B.
- Huaruco, L. (14 de Octubre de 2014). Menos del 20% de mypes acceden a capacitación, según Cofide. *Gestión*.
- INEI. (2013). *Resultado de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2012*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Kane, W. (2008). *La verdad sobre la gestión del cambio*. EEUU: Financial Times Press.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Mark, C. (2008). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Mateo, M. (26 de agosto de 2016). Las Habilidades Directivas y el auge del Coaching . *El mundo*.
- Mendoza, J. (25 de Julio de 2017). Las 7 habilidades que exige hoy el mercado laboral . *El Comercio*.
- Quin, R. (2000). *Cambiando el Mundo*. San Francisco: Jossey Bass.

- Reyes, K. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar .
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values* . California: The free Press .
- Salinas, P. (2012). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad Distrital de Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman, Tacna.
- Tuckman, B. (1965). Desarrollo de equipos. *Psychological Bulletin*, 384-399 .
- Valderrama, K. (2014). *Influencias de las habilidades Gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A.Planta Samanco-Provincia de Santa - Región Ancash, durante el año 2013*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Van den Broek, A., Hayes, & Allison. (2007). *Estilo Cognitivo*. Alemania .
- Vértice. (2008). *Habilidades Directivas*. España: Editorial Vértice.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades Directivas*. Mexico: Pearson.

**ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

## **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**



**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

## **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**