


# MILAGROS ADCO MORALES

## HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRO PUNO SOCIEDAD

 Universidad Nacional del Altiplano

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::8254:472598383

Fecha de entrega

8 jul 2025, 3:49 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

8 jul 2025, 3:59 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELE....pdf

Tamaño de archivo

2.7 MB

116 Páginas

28.078 Palabras

130.671 Caracteres




# 16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 9 palabras)

## Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 8%  Publicaciones
- 10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 8% Publicaciones
- 10% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet		
		hdl.handle.net	4%
2	Internet		
		repositorio.ucv.edu.pe	1%
3	Trabajos entregados		
		Universidad Tecnologica del Peru on 2024-07-20	<1%
4	Publicación		
		Chambilla Tuyo, Celia. "Influencia de las costumbres en preservar la identidad cul...	<1%
5	Trabajos entregados		
		Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac on 2021-12-09	<1%
6	Internet		
		repositorio.upci.edu.pe	<1%
7	Internet		
		repositorio.unheval.edu.pe	<1%
8	Publicación		
		Mendoza, Claudia Maria Ricardina Atencio. "La inteligencia emocional y el desem...	<1%
9	Trabajos entregados		
		Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2024-10-31	<1%
10	Publicación		
		Panca Pacompía, Ramón Aurelio. "Gestión educativa y el marco de buen desempe...	<1%
11	Internet		
		repositorio.autonoma.edu.pe	<1%

12	Internet	repositorio.unac.edu.pe	<1%
13	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-08-19	<1%
14	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-12	<1%
15	Trabajos entregados	Universidad Alas Peruanas on 2018-11-12	<1%
16	Trabajos entregados	uncedu on 2023-11-11	<1%
17	Publicación	Yadira Alexandra Calle-Bermeo, Darwin Gabriel García-Herrera, Sandra Elizabeth ...	<1%
18	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-12	<1%
19	Internet	repositorio.unh.edu.pe	<1%
20	Publicación	Ccama Tipo, Flora. "Gestión por competencias y la calidad de servicios a usuarios ...	<1%
21	Internet	repositorio.utesup.edu.pe	<1%
22	Publicación	Condori Apaza, Marleny Mercedes. "Gestión educativa y el clima laboral en los do...	<1%
23	Trabajos entregados	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga on 2024-03-19	<1%
24	Trabajos entregados	Universidad Peruana Los Andes on 2018-07-07	<1%
25	Trabajos entregados	Universidad de San Martín de Porres on 2024-07-22	<1%

26	Publicación	Velasquez Yupanqui, Idemeyr. "Valoracion de la trilogia andina y la buena conviv...	<1%
27	Publicación	Cahuana Paniura, Exaltación. "Uso del WhatsApp y el desempeño docente en las i...	<1%
28	Trabajos entregados	Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion on 2022-05-19	<1%
29	Publicación	Canaza Mamani, Hermes. "Clima social familiar y procrastinación académica en l...	<1%
30	Internet	repositorio.unamba.edu.pe	<1%
31	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2023-07-16	<1%
32	Trabajos entregados	Universidad Tecnologica del Peru on 2024-12-27	<1%
33	Publicación	Velasquez Limachi, Carlos Gustavo. "Estrategias didácticas bajo competencias y s...	<1%
34	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-12-04	<1%
35	Trabajos entregados	Escuela de Posgrado Newman on 2023-12-25	<1%
36	Publicación	Llanos Torres, Yanet Milagros. "Clima organizacional y desempeño laboral de los ...	<1%
37	Internet	repositorio.ujcm.edu.pe	<1%
38	Trabajos entregados	uncedu on 2025-07-04	<1%
39	Publicación	Tacuri Pinto, Alicia. "Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajad...	<1%

40	Publicación	Quispe Canaza, Blanca Luz. "Comunicación familiar y su relación con la educación..."	<1%
41	Trabajos entregados	Universidad Privada Leonardo da Vinci on 2019-02-01	<1%
42	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica del Peru on 2019-05-02	<1%
43	Trabajos entregados	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo on 2022-08-25	<1%
44	Trabajos entregados	Universidad Politécnica del Perú on 2025-02-18	<1%
45	Publicación	Arcaya Catacora, Tania. "Estrategias formativas del acompañamiento pedagógico..."	<1%
46	Publicación	Hanco Salazar, Madelin. "Modelo de integración de tecnologías SAMR y su relaci..."	<1%
47	Trabajos entregados	Universidad Católica de Santa María on 2024-09-13	<1%
48	Publicación	Chino Guevara, Marina. "Políticas para disminuir la cartera morosa y propiciar la ..."	<1%
49	Publicación	Molina Quisocala, Nely. "El impacto en la adopción de las Normas Internacionales..."	<1%
50	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2018-06-21	<1%
51	Publicación	Mamani Canaza, Yesica. "Auditoria tributaria preventiva y las contingencias tribu..."	<1%
52	Publicación	Luis Fernando Hernández Jacquez, Aída del Carmen Ríos Zavala. "Habilidades dire..."	<1%
53	Publicación	Quispe Aliaga, Adelina. "Herramientas virtuales y el aprendizaje a distancia en es..."	<1%

54	Trabajos entregados	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-04-14	<1%
55	Trabajos entregados	Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE o...	<1%
56	Publicación	Ccallo Puma, Roger Santiago. "Roles gerenciales y la calidad de la gestión educati...	<1%
57	Trabajos entregados	Universidad Alas Peruanas on 2019-03-22	<1%
58	Trabajos entregados	Universidad Alas Peruanas on 2021-05-11	<1%
59	Trabajos entregados	Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion on 2022-06-06	<1%
60	Publicación	Vargas Espinoza, Fany. "Inteligencia emocional y aprendizaje significativo en los ...	<1%
61	Publicación	Edwin Gustavo Estrada Araoz, Néstor Antonio Gallegos Ramos. "Satisfacción labo...	<1%
62	Publicación	Mamani Castro, Thania Guisela. "Relación entre la cultura organizacional y el pro...	<1%
63	Publicación	Montoya Meza, Daniel Alfredo. "Relacion entre el clima organizacional y la evalua...	<1%
64	Publicación	Roque Yupanqui, Jessy Ayme. "Liderazgo situacional y gestión educativa de los di...	<1%
65	Trabajos entregados	Universidad Alas Peruanas on 2019-06-18	<1%
66	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2019-01-12	<1%
67	Trabajos entregados	Universidad Privada del Norte on 2023-08-22	<1%

68 Publicación

Zapana Cansaya, Betzabeth Roxana. "Gestión del talento humano y desempeño d... <1%

---

69 Internet

repositorio.udh.edu.pe <1%

---

70 Internet

repositorio.upt.edu.pe <1%

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE**  
**LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRO PUNO**  
**SOCIEDAD ANÓNIMA ABIERTA 2024**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MILAGROS ADCO MORALES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2025**





**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRO PUNO SOCIEDAD ANÓNIMA**  
**ABIERTA 2024**

TESIS PRESENTADA POR:  
**MILAGROS ADCO MORALES**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**



APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

**PRESIDENTE:**

.....  
M.Sc. GERMAN JORGE MOLINA CABALA

**PRIMER MIEMBRO:**

.....  
Dr. ZORAIMA JULIETA LAURA CASTILLO

**SEGUNDO MIEMBRO:**

.....  
Dr. ALBERTO MAGNO CUTIPA LIMACHE

**DIRECTOR / ASESOR:**

.....  
D.Sc. MIRIAM SEREZADE HANCCO GOMEZ

**ÁREA :** Administración general

**TEMA:** Habilidades gerenciales y desempeño laboral

**FECHA DE SUSTENTACIÓN: 16 de junio de 2025**

## DEDICATORIA

A Dios por cada día de vida, por protegerme y guiarme en todo este proceso.

Dedico esta tesis como un reconocimiento a la eterna admiración que siento por ustedes, mis padres Mario Adco Ccari y Gaby Isabel Morales Morales, pilar fundamental en mi formación, por los valores que me han inculcado, el esfuerzo constante para brindarme lo mejor, por ser ejemplo de constancia y perseverancia, pero sobre todo por su apoyo y amor incondicional. Este logro es el reflejo de su amor y dedicación, y siempre les estaré agradecida por creer en mí, en cada paso de este camino.

Con todo mi amor a quienes compartieron mi historia desde el principio: mis hermanas Ruth Katerinne, Claret Leonor, Mary Isabel y Gaby Rubí, por ser mi soporte emocional, por alentarme a alcanzar mis objetivos con determinación y dedicación. Esta tesis también les pertenece, su amor fue impulso constante, gracias por enseñarme que la vida es más divertida cuando hay compañía. Por su amor y ternura, para Aithana Itzel.

A mis amigos por compartir risas, aprendizajes, conocimientos y experiencias inolvidables, a los cuales guardo un incalculable aprecio y agradecimiento por los años compartidos.

**Milagros Adco Morales**

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por guiar mis pasos, por la fuerza ante cualquier obstáculo y malas circunstancias de la vida.*

*Agradezco a mis padres por su constante apoyo, comprensión y palabras de aliento a lo largo de esta experiencia, su respaldo ha sido fundamental para superar los desafíos y mantenerme enfocada en mis objetivos, no me alcanzarían ni el tiempo ni las palabras para agradecer todo lo que hacen por mí; es imposible expresar completamente mi gratitud hacia ustedes.*

*A la Universidad Nacional del Altiplano, Escuela Profesional de Administración, y docentes por proporcionarme los conocimientos y herramientas necesarias para enfrentar el mundo profesional.*

*A la empresa Electro Puno S.A.A. por su caluroso acogimiento, al personal que labora en esta entidad, por haberme proporcionado la información necesaria para realizar esta investigación.*

*A mi asesora D.Sc. Miriam Serezade Hancoo Gómez, por su valioso apoyo y colaboración, además, agradecer a mis jurados M.Sc. Germán Jorge Molina Cabala, Dr. Zoraima Julieta Laura Castillo, Dr. Alberto Magno Cutipa Limache por sus sabios consejos para terminar este trabajo de investigación.*

**Milagros Adco Morales**

# ÍNDICE GENERAL

**Pág.**

## DEDICATORIA

## AGRADECIMIENTOS

## ÍNDICE GENERAL

## ÍNDICE DE TABLAS

## ÍNDICE DE FIGURAS

## ÍNDICE DE ANEXOS

## ACRÓNIMOS

**RESUMEN** .....16

**ABSTRAC** .....17

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

**1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA** .....20

**1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA** .....23

1.2.1. Problema general .....23

1.2.2. Problemas específicos .....23

**1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN** .....24

1.3.1. Hipótesis general .....24

1.3.2. Hipótesis específicas .....24

**1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO** .....24

1.4.1. Justificación teórica: .....24

1.4.2. Justificación práctica: .....25

1.4.3. Justificación metodológica: .....25

<b>1.5.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>25</b>
1.5.1.	Objetivo general .....	25
1.5.2.	Objetivos específicos .....	26

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>2.1.</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>27</b>
2.1.1.	A nivel internacional.....	27
2.1.2.	A nivel nacional.....	28
2.1.3.	A nivel local .....	31
<b>2.2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>32</b>
2.2.1.	Habilidades gerenciales .....	32
2.2.1.1.	Habilidades personales .....	36
2.2.1.2.	Habilidades interpersonales .....	37
2.2.1.3.	Habilidades grupales .....	39
2.2.2.	Desempeño laboral .....	41
2.2.2.1.	Trabajo en equipo.....	45
2.2.2.2.	Iniciativa .....	48
2.2.2.3.	Eficiencia.....	49
2.2.2.4.	Eficacia .....	50
<b>2.3.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>51</b>

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

<b>3.1.</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO</b> .....	<b>54</b>
<b>3.2.</b>	<b>PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3.</b>	<b>PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO</b> .....	<b>55</b>

3.3.1.	Técnica de recolección de datos	55
3.3.2.	Instrumento de recolección de datos	55
<b>3.4.</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO</b>	<b>56</b>
3.4.1.	Población	56
3.4.2.	Muestra	57
<b>3.5.</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>58</b>
3.5.1.	Enfoque de Investigación	58
3.5.2.	Alcance de la Investigación	59
3.5.3.	Diseño de Investigación	59
<b>3.6.</b>	<b>DISEÑO ESTADÍSTICO</b>	<b>60</b>
3.6.1.	Análisis Estadístico	60
3.6.2.	Prueba de normalidad	61
3.6.3.	Escala de medición	62
3.6.4.	Baremo	63
3.6.5.	Fiabilidad del instrumento	64
<b>3.7.</b>	<b>MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>	<b>65</b>

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

<b>4.1.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>67</b>
4.1.1.	Análisis descriptivo	67
4.1.2.	Objetivo Específico 1:	73
4.1.3.	Objetivo Específico 2:	76
4.1.4.	Objetivo Específico 3:	77
4.1.5.	Objetivo General:	79
4.1.6.	Contrastación de la hipótesis específica 1	81

4.1.7. Contrastación de la hipótesis específica 2 .....	83
4.1.8. Contrastación de la hipótesis específica 3 .....	84
4.1.9. Contrastación de la hipótesis general .....	86
<b>4.2. DISCUSIÓN .....</b>	<b>87</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
	<b>Tabla 1</b> Número de trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024 .....	56
	<b>Tabla 2</b> Muestra estratificada de trabajadores de la empresa Electro Puno 2024 .....	58
61	<b>Tabla 3</b> Valoración del coeficiente Rho de Spearman.....	61
	<b>Tabla 4</b> Prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov.....	61
1	<b>Tabla 5</b> Escala valorativa para las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral.....	62
	<b>Tabla 6</b> Baremo para las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral ....	63
	<b>Tabla 7</b> Valores alfa de Cronbach .....	64
1	<b>Tabla 8</b> Alfa de Cronbach de la variable habilidades gerenciales .....	64
	<b>Tabla 9</b> Alfa de Cronbach de la variable desempeño laboral.....	65
	<b>Tabla 10</b> Matriz de operacionalización de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral.....	66
1	<b>Tabla 11</b> Nivel de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral .....	67
	<b>Tabla 12</b> Nivel de la dimensión habilidades personales y desempeño laboral .....	69
	<b>Tabla 13</b> Nivel de la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral ....	70
	<b>Tabla 14</b> Nivel de la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral.....	72
1	<b>Tabla 15</b> Relación entre la dimensión habilidades personales y desempeño laboral ..	74
	<b>Tabla 16</b> Relación entre la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral .....	76
	<b>Tabla 17</b> Relación entre la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral .....	78
1	<b>Tabla 18</b> Relación entre las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral ..	80
	<b>Tabla 19</b> Prueba de normalidad de la dimensión habilidades personales y desempeño laboral.....	82

<b>Tabla 20</b>	Contrastación de hipótesis de la dimensión habilidades personales y desempeño laboral.....	82	
<b>Tabla 21</b>	Prueba de normalidad de la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral.....	83	
<b>Tabla 22</b>	Contrastación de hipótesis de la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral.....	84	
<b>1</b>	<b>Tabla 23</b>	Prueba de normalidad de la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral.....	85
	<b>Tabla 24</b>	Contrastación de hipótesis de la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral.....	85
<b>1</b>	<b>Tabla 25</b>	Prueba de normalidad de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral.....	86
	<b>Tabla 26</b>	Contrastación de hipótesis de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral.....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

58

1

1

		<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b>	Ubicación geográfica de la empresa Electro Puno SAA .....	54
<b>Figura 2</b>	Relación de la dimensión habilidades personales y desempeño laboral .....	75
<b>Figura 3</b>	Relación de la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral .....	77
<b>Figura 4</b>	Relación de la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral .....	79
<b>Figura 5</b>	Relación de la variable habilidades gerenciales y desempeño laboral .....	81

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO 1.</b> Matriz de consistencia.....	101
<b>ANEXO 2.</b> Cuestionario de habilidades gerenciales .....	102
<b>ANEXO 3.</b> Cuestionario de desempeño laboral .....	104
<b>ANEXO 4.</b> Matriz de datos .....	106

## ACRÓNIMOS

SAA:	Sociedad Anónima Abierta
DIRESA:	Dirección Regional de Salud
SPSS:	Statistical Package for Social Sciences
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local

## RESUMEN

En la actualidad las organizaciones tienen un gran desafío, por lo que requieren de directivos que posean habilidades y capacidades que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, en ese sentido el objetivo del estudio es: determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024. Cuya hipótesis propuesta es: las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Electro Puno SAA 2024. Estudio cuantitativo de diseño no experimental y alcance correlacional, la población en estudio son los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA, la muestra de tipo probabilística estratificada, que estuvo conformada por 116 trabajadores, para la prueba estadística se utilizó el estadístico Rho de Spearman ( $\rho$ ), la técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento un cuestionario para cada variable y según sus dimensiones; el primer cuestionario de habilidades gerenciales conformado por 30 ítems, el segundo cuestionario de desempeño laboral conformado por 23 ítems. Los resultados obtenidos en la investigación en la empresa Electro Puno SAA indica una correlación directa y significativa ( $\rho=0,770$  y  $p\text{-valor}=0,000$ ) entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, de igual forma bajo sus tres dimensiones habilidades personales, interpersonales y grupales se muestra una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores.

**Palabras clave:** Competencias, Desempeño laboral, Eficacia, Eficiencia, Habilidades gerenciales, Iniciativa, Trabajo en equipo.

## ABSTRAC

1 Currently, organizations have a great challenge, so they require managers who possess skills and abilities that help improve the job performance of workers, in that sense the objective of the study is: to determine the relationship between management skills and job performance of workers of the company Electro Puno SAA 2024. The proposed hypothesis is: management skills are directly and significantly related to the work performance of the workers of Electro Puno SAA 2024. Quantitative study of non-experimental design and correlational scope, the population under study are the workers of the company Electro Puno SAA, the sample of stratified probabilistic type, which consisted of 116 workers, for the statistical test was used Spearman's Rho statistic ( $\rho$ ), the data collection technique was the survey and as an instrument a questionnaire for each variable and according to its dimensions; the first questionnaire of management skills made up of 30 items, the second questionnaire of job performance made up of 23 items. The results obtained in the research at Electro Puno SAA indicate a direct and significant correlation ( $\rho=0.770$  and  $p\text{-value}=0.000$ ) between management skills and workers' job performance. It is concluded that there is a direct and significant relationship between management skills and the job performance of employees at Electro Puno SAA.; likewise, under its three dimensions of personal, interpersonal and group skills, a direct and significant relationship is shown with the work performance of workers.

1 **Keywords:** Competencies, Job performance, Effectiveness, Efficiency, Management skills, Initiative, Teamwork.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Mundialmente las organizaciones públicas y privadas trabajan en base a metas y objetivos trazados, por lo que es necesario que las organizaciones creen sistemas administrativos en la cual las gerencias estén constituidas por personas que posean habilidades y competencias, que aseguren una correcta gestión de los recursos humanos, los cuales influyen en el rendimiento laboral óptimo de los trabajadores y en la consecución de las metas institucionales. En América Latina, las entidades han demostrado interés en incrementar la calidad de habilidades gerenciales, centrándose en las competencias que los trabajadores demuestran, cuando desarrollan sus tareas y obligaciones a nivel individual y colectivo, enfocándose en su evolución para alcanzar estos cambios. En el Perú, la mayor diferencia entre las organizaciones radica en la importancia que se les da a las habilidades que posean los directivos, las habilidades gerenciales que posean resultaran un gran beneficio frente a la competencia.

En la actualidad se requiere altos niveles de competitividad de las organizaciones por lo que no basta con que los líderes (gerentes, directivos, jefes, colaboradores) solo posean un grado académico o amplia experiencia, sino también se requiere de líderes o gerentes que posean habilidades gerenciales que puedan gestionar de forma adecuada al capital humano, utilizando estrategias enfocadas hacia la motivación, confianza, resolución de conflicto, trabajo en equipo, desarrollo personal, autoconfianza, etc. que permitan conseguir mejores resultados. Las habilidades gerenciales están estrechamente vinculadas a la correcta gestión del capital humano bajo su responsabilidad y, por lo tanto, son esenciales para un rendimiento laboral de alto nivel, de esta forma ejercerán un impacto positivo en el rendimiento laboral, incentivando al personal a alcanzar las metas

12 establecidas, compromiso con la labor que se le asigna, trabajando en equipo, con un flujo de comunicación asertiva e información adecuada. El análisis de habilidades gerenciales es crucial dado que facilita rendimiento eficaz y eficiente de las tareas del personal enfocadas al resultado. En otras palabras, las habilidades gerenciales son una mezcla de características de la personalidad y procedimientos utilizados en la administración.

1 Por lo tanto, este modelo de estudio se realizó estableciendo la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA. Su relevancia radica en que proporciona un conocimiento actualizado sobre los desafíos que surgen en el rendimiento laboral de cada trabajador a partir de la competencias y habilidades, pudiendo funcionar como punto de referencia para que la empresa Electro Puno SAA implemente acciones que contribuyan a la optimización de la gestión administrativa.

7 Considerando lo antes expuesto, resulta importante obtener conocimientos respecto a las habilidades gerenciales que deben poseer los líderes de las organizaciones, y ponerlas en práctica en su organización las cuales repercutan en un mejor desempeño laboral de cada trabajador, en tal sentido la investigación se estructuró de la siguiente manera para un mejor entendimiento:

46 **Capítulo I:** Aborda la introducción del estudio, el planteamiento del problema describiendo la realidad problemática, la formulación del problema y la hipótesis de estudio, la justificación del estudio, concluyendo con la redacción de los objetivos de estudio.

25 **Capítulo II:** Abarca la fundamentación teórica en el cual se exponen estudios previos y antecedentes bajo tres niveles (local, nacional e internacional), también se detalla el marco teórico relacionado con las variables habilidades gerenciales sus tres

dimensiones (personales, interpersonales y grupales) y la variable desempeño laboral en sus cuatro dimensiones (trabajo en equipo, iniciativa, eficiencia, eficacia).

**Capítulo III:** Se detalla la ubicación geográfica del estudio, la duración del periodo de la investigación. Así también aborda detalles metodológicos (enfoque, diseño y alcance del estudio), se describe la población y muestra de forma detallada. Así mismo se determina las muestras estadísticas y los procedimientos empleados para la recolección de datos.

**Capítulo IV:** Se expone los hallazgos y la discusión, con respecto a los resultados obtenidos a través del procesamiento de información de la estadística descriptiva e inferencial, y comparación de resultados con estudios previos.

Para finalizar, se expone las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo a cada objetivo, además las referencias bibliográficas que fueron sustento del estudio.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un estudio internacional realizado por Prising (2019) sobre “Cerrando la brecha de habilidades: Lo que los trabajadores quieren”, señala que, en comparación con hace diez años, en promedio el doble de las organizaciones no encuentra las habilidades que requieren, y mientras la automatización continúa avanzando, la mayoría de los trabajos en todo el mundo están aumentando o manteniendo sus nóminas en lugar de reducirlas. Como se había anticipado hace cuatro años, aun continua el desafío en la actualidad, los roles laborales están en constante cambio y de forma acelerada y por ende se requiere un cambio constante de habilidades que se adecuen a las demandas laborales. Las empresas deben conocer "Lo que los trabajadores quieren" y con esto se pueda atraer a nuevos talentos y que estos a su vez se puedan desarrollar, y mejor aún mantener al personal más talentoso mientras que la competencia trata de hacer lo mismo. También

refiere que esta fuerza laboral se pueda adaptar a las necesidades y a las demandas del talento que se requiera ampliar el grupo de personas de las que obtienen este talento. Las organizaciones no deben actuar de la misma manera, ya que solo con el cuidado de los empleados, los clientes y la comunidad se puede crear valor. Y eso incluye la responsabilidad de ayudar a las personas a aprender y desarrollar nuevas habilidades, preparar para futuros trabajos y convertirse en creadores de talento. Y esto incluye de que como empresa también asuman la responsabilidad de ayudar al personal a que puedan aprender y desarrollar otras habilidades, pero también estén listos para futuras oportunidades que se les presenten y que ellos también puedan crear a nuevos talentos.

Según un estudio por Manpower Group (2019) menciona que la escasez de talento en el mundo es cada vez mayor, lo que significa que el 54% de las empresas empleadoras tienen problemas para encontrar a los empleados con las habilidades que necesitan. Esto también se aplica a países latinoamericanos como Argentina y Brasil, donde la dificultad es del 41% al 52%, mientras que en Colombia y Perú es aún más difícil, del 53% al 55%.

19 En el Perú, las entidades e instituciones públicas son severamente criticadas por sus logros alcanzados respecto al rendimiento de sus empleados. En años recientes, se han establecido una serie de procedimientos con el objetivo de valorar el rendimiento de los empleados de forma eficaz e imparcial. No obstante, nada parece ser suficiente dado que, estos resultados en las entidades públicas se encuentran en una posición de desventaja frente al rendimiento laboral de los trabajadores en las entidades privadas. Según un informe realizado por el INEI (2016) indica que el 63,7% del personal de instituciones públicas, y el 43,6% del personal de instituciones privadas, refiere que el bajo desempeño del personal es resultado de las malas prácticas de gestión en la institución.

1 En la ciudad de Puno Electro Puno SAA, es la única institución que otorga el servicio de electricidad en la región, siendo una de sus principales tareas generación, distribución y comercialización de energía eléctrica con un servicio de calidad. No obstante, hallamos que los líderes o directivos no muestran un perfil con un profundo entendimiento operativo que potencia el área de dirección o gestión, por lo que, presentan falencias con respecto a competencias esenciales como la habilidad para relacionarse con los trabajadores de la empresa, buscar fomentar en ellos una colaboración e interés en sus tareas laborales y buscar soluciones ante situaciones de conflicto, provocando la indiferencia hacia sus responsabilidades personales y grupales.

18 En un somero análisis de la realidad problemática de la empresa Electro Puno SAA 2024, se observó deficiencias en cuanto a relaciones comunicativas entre jefes y trabajadores, por cual se generan ambientes un poco tensos y estrés laboral en los trabajadores, por lo que únicamente cumplen con su trabajo de forma mecánica; así mismo muchos trabajadores se sienten desmotivados que no sienten su trabajo valorado y reconocido por sus jefes inmediatos o gerencias. Esto a su vez crea conflictos internos los cuales no se manejan de forma adecuada brindando una solución creativa, en las cuales las relaciones laborales no se vean afectadas. Así mismo, la baja promoción de trabajo en equipo efectivos e individualismo, ya que muchas veces se requiere un trabajo articulado e integrado entre diferentes áreas de la empresa, sin embargo, la mayoría realiza sus funciones de forma individual lo que provoca contratiempos, y un ineficiente servicio. La situación descrita en la empresa Electro Puno SAA guarda relación con el desempeño laboral de los trabajadores.

Así mismo, se pudo observar que no se tiene el nivel de desempeño laboral esperado. En cuanto al trabajo en equipo, se apreció dificultad de integración de equipos e identificación, lo que genera dificultad para que los trabajadores se inserten de forma

efectiva en lo equipos de trabajo y baja identificación de los miembros del equipo con los objetivos colectivos. Por otro lado, también se identificó que los trabajadores muestran una limitada capacidad para prever problemas o necesidades futuras, lo que genera retrasos en la toma de decisiones frente a cambios del entorno. Además, se pudo apreciar la utilización poco optima de los recursos en cuanto a materiales, tiempo y personal, el cual se evidencia en los procesos ineficientes, plazos incumplidos y la necesidad recurrente de rehacer trabajos; así mismo, existe una brecha entre lo que se anticipa lograr y lo que realmente se consigue, por lo cual la empresa no alcanza su máximo potencial en términos de logros de metas, productividad.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Problema general

**PG:** ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024?

### 1.2.2. Problemas específicos

- **PE1.** ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024?
- **PE2.** ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024?
- **PE3.** ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024?

### 1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.3.1. Hipótesis general

**HG:** Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

#### 1.3.2. Hipótesis específicas

- **HE1.** Existe relación directa y significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.
- **HE2.** Existe relación directa y significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.
- **HE3.** Existe relación directa y significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

### 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

#### 1.4.1. Justificación teórica:

Se justifica desde la perspectiva teórica, porque busca aportar conocimiento sobre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, las cuales han sido estudiados en diferentes ámbitos, pero con limitado alcance en el ámbito local, por lo que se hace oportuno realizar dicha investigación. Al mismo tiempo permitirá ampliar conocimientos teóricos respecto a las variables en estudio y

1

crear mayor importancia en análisis de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA.

#### 1.4.2. Justificación práctica:

El estudio tiene una utilidad práctica, debido a que los resultados y hallazgos mostrarán un conocimiento actualizado, y podrán ser tomados en consideración como herramienta en la empresa Electro Puno SAA; además, permitirá a los responsables implementar acciones para mejorar el desempeño laboral y potenciar las habilidades gerenciales de cada uno de integrantes de la empresa enfocados en el logro de objetivo y un mejor rendimiento en sus actividades.

#### 1.4.3. Justificación metodológica:

7

Se justifica metodológicamente porque los instrumentos utilizados cumplen con los estándares de validez y confiabilidad estadística que garantizan la adecuada medición de las variables de estudio, constituyendo un instrumento metodológico que puede ser empleado en los desarrollos de estudios relacionados.

### 1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3

#### 1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

### 1.5.2. Objetivos específicos

- **OE1.** Determinar la relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.
- **OE2.** Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.
- **OE3.** Determinar la relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

25

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

##### 2.1.1. A nivel internacional

5

2

López y Castillo (2023) en su artículo evidenciaron una correlación donde el rho de spearman es de  $\rho=0.861$  y un nivel de significancia  $p=0,000$ , el cual, según el rango de correlación es una correlación directa alta y significativa, es decir los funcionarios tienen alto porcentaje de habilidades gerenciales, los cuales influyen de forma directa en el desempeño del personal para brindar un buen servicio a los usuarios. Así mismo concluyeron que existe un porcentaje alto de habilidades gerenciales en los funcionarios los cuales se ven en su buen desempeño laboral, los aspectos más resaltantes son: la comunicación, el respeto y los valores que demuestra en una adecuada gestión de habilidades interpersonales. Respecto al desempeño laboral determinaron que los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa y demuestran compromiso con sus labores al brindar un buen servicio con eficiencia y eficacia.

Buenaño (2023) en su investigación determinó que, existe una correlación directa alta con un valor rho de spearman  $\rho=0.7$  y un nivel de significancia  $p=0,000$  entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores, el investigador concluyó indicando que en la empresa existe motivación, comunicación de apoyo y asertiva, y la toma de decisiones son adecuadas, lo que permite un mejor rendimiento laboral de los trabajadores.

2 Salazar (2018) en su estudio demostró que, las competencias gerenciales se relacionan con el desempeño laboral de las autoridades, se obtuvo una correlación de pearson de  $r=0,945$  y un nivel de significancia de  $p=0,000$ , el cual según los rangos de correlación de pearson es una correlación directa muy alta. Además, se pudo evidenciar que el 70% – 80% de la población estudiada posee un alto nivel de desarrollo de las competencias gerenciales mientras que únicamente un 20% de la población muestra rasgos medios y bajos. Además, refiere que las competencias que más muestran es el trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y la comunicación.

Bermúdez y Bravo (2016) en su artículo evidenciaron que, existe una correlación directa alta y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los docentes de instituciones primarias en Maracaibo - Venezuela, también enfatizaron que la población en estudio algunas veces identifica habilidades interpersonales y técnicas, lo que muestra que existe deficiencias en las instituciones.

Torcatt (2020) en su estudio determinó que los docentes requieren fortalecimiento pedagógico de forma práctica y también en cuanto a temas de liderazgo. La investigación concluyó indicando que los docentes requieren fortalecer su liderazgo y a esto se suma también que es necesario un gerente que mediante su propio desarrollo logre gestiones más eficaces.

### 26 2.1.2. A nivel nacional

5 25 Grandez et al. (2021) en su investigación concluyeron que, los valores del rho de spearman es de  $\rho=0,776$  y el nivel de significancia de  $p=0,000$  con el cual se demuestra una correlación directa alta y significativa entre las habilidades

gerenciales y desempeño laboral, la dimensión habilidades personales demostró un valor del rho de spearman fue de  $\rho=0,683$  y el nivel de significancia de  $p=0,000$  que es una correlación directa moderada con el desempeño laboral de los trabajadores; la dimensión habilidades interpersonales demostró un valor de rho de spearman de  $\rho=0.692$  y un nivel de significancia de  $p=0,000$  una correlación directa moderada. Además, la investigación mostró que el 30,9 % de los trabajadores indicaron que nunca se observa habilidades gerenciales y solo un 24,2 % indica que siempre se observan dichas habilidades.

Fernández y Oros (2021) en su tesis evidenciaron que, la variable habilidades gerenciales tiene una correlación directa alta y significativa, teniendo un rho de spearman de  $\rho=0,813$  y un nivel de significancia de  $p=0,000$ ; en cuanto a sus dimensiones: las habilidades personales mantienen una correlación directa moderada donde el rho de spearman tiene valor de  $\rho=0,648$  y un nivel de significancia de  $p=0,000$  con el desempeño laboral, en cuanto a las habilidades interpersonales mantienen una correlación directa alta donde el rho de spearman es de  $\rho=0,779$  y el nivel de significancia es de  $p=0,000$  con el desempeño laboral, y con respecto a las habilidades grupales se demostró una correlación directa alta donde el rho de spearman es de  $\rho=0,800$  y el nivel de significancia es de  $p=0,000$ . Además, el 55% de la población percibe que existe habilidades gerenciales en un nivel alto.

Castro y Ramos (2022) en su trabajo de investigación determinaron que, el valor del rho de spearman es de  $\rho=0,827$  y el nivel de significancia es  $p=0,000$  una correlación directa alta y significativa entre las habilidades gerenciales con el desempeño laboral de los trabajadores municipales; así mismo el investigador indica que el 38.6% de los trabajadores municipales percibe como regular las

habilidades gerenciales, el 31.8% de los trabajadores considera como malo las habilidades gerenciales y solo 29.5% de los trabajadores considera como buena; en cuanto al desempeño laboral los resultados indican que 40.9% de los trabajadores muestra un desempeño regular, el 31.8% demuestra un bajo desempeño y solo el 27.3% demostró un alto rendimiento.

5 Ríos y Martínez (2022) en su tesis demostraron una correlación directa moderada y significativa, donde el rho de spearman tuvo un valor de  $\rho=0,540$  y un nivel de significancia de  $p=0,000$ ; así mismo, explicaron que el 89.7% de los trabajadores perciben como regular las habilidades gerenciales un muestran un desempeño laboral regular, mientras un 10.3% que percibe como regular las habilidades gerenciales demuestra un alto desempeño laboral.

64 Janampa (2022) es su tesis concluyó que, las habilidades gerenciales con la prueba de correlación de Kendall tienen una correlación moderada  $\tau=0,569$  con el desempeño laboral de los trabajadores, además, se observó. que el 66,9% de la población perciben como buena las habilidades gerenciales, un 20.8% de los trabajadores percibe como regular y solo un 3.3% percibe como mala. Estudio que se realizó bajo el enfoque cuantitativo – correlacional, cuya técnica de recolección de datos fue el cuestionario, se estudió a una muestra de 121 enfermeros pertenecientes al hospital de Ica.

Zamalloa (2019) en su estudio evidenció que, las habilidades gerenciales mediante la prueba de Kendall mantienen una correlación moderada  $\tau=0,493$  con el desempeño laboral de los trabajadores, y sus dimensiones: las habilidades personales y grupales mantienen una correlación moderada  $\tau=0,403$  y  $\tau=0,495$  respectivamente; mientras que las habilidades interpersonales mantienen una

2 correlación baja  $\tau=0,319$ , con el desempeño laboral. Del mismo modo evidenció que, el 32.8% percibe como buena las habilidades personales, 34.5% percibe como buena las habilidades interpersonales, y el 36.2% considera como buena las habilidades grupales. La investigación mostró como resultado que el 46,6 % de las habilidades gerenciales son buenas y el 70,7 % del desempeño laboral es bueno.

Velezmoro (2021) en su investigación demostró que, existe una correlación directa alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral con un valor del rho de spearman de  $\rho=0,644$ , además el 53% de la población en estudio percibe un nivel moderado de habilidades gerenciales y presenta un desempeño laboral regular. De la misma forma la dimensión habilidades técnicas 33% de los trabajadores considera como moderado y presenta un desempeño laboral regular; en cuanto a sus dimensiones el 47% de los trabajadores considera como moderado las habilidades humanas los cuales presentan un desempeño laboral regular, y el 47% de los trabajadores considera como regular las habilidades conceptuales los mismos que presenta un desempeño laboral regular.

### 2.1.3. A nivel local

Mamani (2019) en su estudio expuso una influencia significativa, para su dimensión habilidades técnicas encontró que 23.9% de los dirigentes nunca poseen dichas habilidades, en la dimensión habilidades conceptuales el 15.4% nunca posee estas habilidades y por último la dimensión habilidades humanas 17.3% a veces poseen dichas habilidades. Así mismo, el autor indicó que existe una alta influencia, no solo entre ambas variables, sino también en sus tres dimensiones con el estilo de liderazgo.

Lupaca (2018) en su investigación comprobó una correlación directa y significativa entre las habilidades gerenciales con la eficacia de los logros, según el valor encontrado en la escala de valoración es una correlación directa muy alta (0,952). Del mismo modo sus dimensiones: habilidades conceptuales, técnicas y humanas obtuvieron un valor 0,955, 0,940 y 0,960 respectivamente, los cuales reflejan una correlación directa muy alta. La esta investigación se concluyó indicando que a mayor cantidad de habilidades gerenciales desarrolladas más eficaces serán los logros educativos.

Qquelcca (2017) en su tesis demostró que, el 64,4% de los empleados públicos emplean dichas habilidades casi siempre, además la población en estudio evidenció que más del 50% utilizan estas habilidades en sus tres dimensiones: en su dimensión habilidades personales determinó una incidencia positiva, de los cuales el 52.5% del personal municipal indica que siempre se perciben las habilidades personales, del mismo modo en la dimensión habilidades interpersonales demostró un incidencia positiva, de los cuales el 54.2% de personal municipal indicó que siempre se perciben las habilidades interpersonales.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. Habilidades gerenciales

Como plantean Whetten y Cameron (2011) las habilidades gerenciales son pilares de una administración efectiva, ya que estas constituyen un gran poder para el logro adecuado del desempeño personal, interpersonal y organizacional. Es un proceso mediante el cual los gerentes plasman su estilo personal, sus estrategias, herramientas y/o técnicas para llevarlas a cabo en la práctica; a diferencia de otros atributos que son mentales o propios de la personalidad, las habilidades son

24

observables por otros, y los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar sus habilidades, a diferencia de prácticas organizacionales o actividades cognoscitivas. Así mismo las habilidades pueden ir mejorando, es decir pueden desarrollarse por medio de la práctica y retroalimentación; y están relacionadas entre sí, las habilidades no están aisladas unas de otras, son un conjunto de respuestas complejas las cuales están integradas, y no son comportamientos simples y repetitivos.

Según Ortega et al. (2011) mencionan que son técnicas específicas, destrezas y/o habilidades que poseen gerentes, jefes y dueños de empresas, los cuales les permiten dirigir al personal de su empresa u organización de forma productiva y eficiente, enfocados en logro de objetivos organizacionales. Los autores refieren que las habilidades gerenciales básicamente se orientan al desarrollo y mejora de la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y por último a la toma de decisiones, los cuales generaran beneficio para la empresa ya que le permitirá ser más productiva y eficiente. Esto inicia desde la creación de un plan que le permita desarrollar sus habilidades gerenciales, al mismo tiempo con la definición de objetivos profesionales esenciales que marquen el camino para su crecimiento, lo cual requiere del compromiso consigo mismo, asumir retos y mantener una actitud positiva y constructiva.

1

Como expresa Gutiérrez (2010) son un conjunto de saberes que los gerentes y directivos utilizan para resolver problemas específicos que están relacionados con la dirección y coordinación de la organización. La posibilidad de conectar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, capacidades y planes de la organización es lo más práctico de un sistema de gestión basado en competencias. La adaptación de las competencias en cantidad

y calidad es necesaria para aquellos que trabajan en la gerencia o buscan puestos de mayor responsabilidad en las empresas debido al dinamismo del mercado. Entre ellas se encuentran la comunicación, el trabajo bajo presión y la organización. Las reglas del mercado de trabajo se han visto alteradas significativamente debido a dos eventos que han aumentado el dinamismo y la exigencia del mercado, lo que requiere que los candidatos dispongan de un mayor número de capacidades y habilidades tanto en cantidad y calidad.

Por su lado Parra et al. (2023) plantean que, son destrezas necesarias para lograr que la empresa sea productiva y competitiva en un mercado extremadamente exigente y cambiante, cualquier director debe poseer habilidades gerenciales. En la actualidad están marcados por cambios constantes e imprevistos causados por los avances tecnológicos y la globalización de los mercados. No obstante, los humanos poseen habilidades que les permiten alcanzar objetivos y enfrentar transformaciones significativas, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento personal y profesional de una persona, a pesar de los recursos tecnológicos.

Así mismo Naranjo en Parra et al. (2023) refiere que “los líderes deben encontrar nuevas formas de aplicar sus habilidades gerenciales y enseñar a otros, con lo cual se consigue el fortalecimiento de las habilidades de los dueños, directores, jefes y/o gerentes de las empresas, quienes están obligados a manejar un alto nivel de eficiencia y eficacia debido a las circunstancias que los rodean” (p. 31).

Desde el punto de vista de Katz en Koontz et al. (2012) define las habilidades gerenciales como un conjunto de conocimientos y capacidades que

todo emprendedor debe tener y desarrollar al momento de realizar sus actividades, en su puesto de director o gerente de la empresa. Según el autor tenemos tres habilidades esenciales: las habilidades técnicas que son las más importantes para los supervisores, estas no son necesaria en el mando medio, las habilidades humanas, estas son esenciales para interactuar con los subordinados; y las habilidades conceptuales que son importantes, pero no son decisivas.

Por otro lado, Madrigal (2009) refiere que es el arte de liderar o dirigir una organización y/o empresa, el cual requiere de conocimientos técnicos sobre el cual se pretende dirigir, y contar con habilidades interpersonales que se enmarque con la motivación, liderazgo, persuasión e influencia a un equipo de trabajo. Todo esto debe estar entrelazado con las cualidades propios del directivo considerando 3 aspectos, el primero con respecto a los conocimientos es decir (debe saber), el segundo en referencia a sus capacidades y habilidades (saber hacer) y el tercero sobre las cualidades se refiere a (saber ser). Las habilidades gerenciales se adquieren y aprenden para garantizar que los resultados deseados se produzcan con la mayor seguridad. Por lo tanto, conocer, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo resultan necesarios para que los líderes de las empresa y organización tengan un mejor desempeño.

Desde la misma forma Arroyo (2022) define las habilidades gerenciales en tres perspectivas: las habilidades conceptuales que son una visión holística, que permite ver cómo las diferentes partes de la organización interacción entre sí, o cómo los cambios en una parte afectan a las demás, lo que permite realizar un análisis y planificación, incluye coordinar e interpretar ideas, conceptos y prácticas, viendo "el cuadro completo". Las habilidades interpersonales que se refiere a la capacidad para trabajar eficientemente con otras personas, trabajar en

equipo y crear ambientes donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus ideas. Las habilidades técnicas referida al dominio de las herramientas, el idioma y las habilidades específicas de una profesión u oficio particular, en el siglo XXI, poseer conocimientos y habilidades para realizar actividades que implican la aplicación de métodos, procesos y procedimientos.

### **2.2.1.1. Habilidades personales**

Según Whetten y Cameron (2011) Las habilidades personales abarcan el autoconocimiento, la gestión del estrés, pero también es la búsqueda de soluciones a los problemas desde una perspectiva creativa y analítica. Generalmente este tipo de habilidades se enfoca en temas en los que no se involucran otros individuos, por el contrario, es un autoanálisis, es una mirada hacia nuestro interior.

#### **a. Desarrollo del autoconocimiento**

Para Whetten y Cameron (2011) el autoconocimiento es la comprensión del yo interno se ha visto como un elemento clave en la conducta humana. La vieja frase "conócete a ti mismo" es esencial para alcanzar el autodomínio, pero no basta. Aunque la gestión de uno mismo se basa principalmente en el autoconocimiento, otras competencias para el control de uno mismo están relacionadas y fundamentadas en el autoconocimiento.

#### **b. Manejo del estrés personal**

Whetten y Cameron (2011) afirman que el estrés puede provocar consecuencias desoladoras. Las repercusiones individuales pueden abarcar

desde la falta de concentración, ansiedad y depresión hasta trastornos gastrointestinales; para las entidades, las repercusiones oscilan entre la falta de asistencia y el descontento en el trabajo hasta elevadas cifras de accidentes y rotación. Por lo tanto, no solo los efectos del estrés impactan de manera negativa a los trabajadores en el entorno laboral, sino que también obstaculizan conductas efectivas de los líderes, como prestar atención, tomar decisiones acertadas, solucionar problemas de manera eficiente, planificar y producir nuevas ideas.

### c. Solución analítica y creativa de problemas

Específicamente, la labor de un directivo conlleva la resolución de problemas. Si las compañías no experimentan dificultades, no será necesario contratar a directivos. Por lo que resulta complicado creer que un individuo incapaz de solucionar problemas pueda triunfar como director. Los líderes eficientes tienen la habilidad de solucionar problemas de manera tanto analítica como creativa. A pesar de que cada clase de problema exige distintas competencias (Whetten y Cameron, 2011).

#### 2.2.1.2. Habilidades interpersonales

Así mismo Whetten y Cameron (2011) señalan que las habilidades interpersonales es la formación de vínculos a través de una comunicación de respaldo, adquisición de influencia y poder; este tipo de habilidad también incluye la motivación hacia otros individuos y la gestión de conflictos. Estas competencias se enfocan principalmente en temas que emergen al relacionarse con otros individuos. Por supuesto, hay una cierta

interconexión entre ellas, por lo que, para ejercer eficientemente cualquier destreza, es decir cada persona depende de diferentes habilidades.

**a. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo**

Como afirman Whetten y Cameron (2011) las relaciones positivas también contribuyen a que los individuos mejoren su rendimiento en su trabajo y actividades, y a que adquieran conocimientos de forma más eficiente. En otras palabras, las relaciones positivas generan una sensación de seguridad en las personas, lo que les facilita enfocarse más en sus tareas; incluso para que se sientan menos desbordados por las emociones de ansiedad, frustración o incertidumbre que suelen formar parte de casi cualquier relación que no sea positiva.

**b. Ganar poder e influencia**

Como señalan Whetten y Cameron (2011) la distinción entre una persona que puede manifestar una idea y conseguir su aceptación en una organización, y otra que no puede, no se basa en quién posee la idea más brillante, sino en quién posee competencias políticas. No se nace con destrezas políticas, sino que se adquieren. Los integrantes sin autoridad en una entidad se irritan e intentan derrumbar el sistema, o bien, se tornan apáticos y se distancian. Existen diferencias significativas con una definición más convencional que alude a un control del comportamiento fundamentado en la autoridad, tal como sucede con los líderes "poderosos" que ejercen autoridad sobre sus subalternos.

**c. Motivación de los demás**

Según Whetten y Cameron (2011) el impacto de las acciones del líder en la motivación diaria de sus subordinados es igual de significativo y esencial. Los líderes eficientes invierten el tiempo necesario para potenciar y robustecer la motivación de sus subordinados, lo que se manifiesta en su empeño e interés. Otros se empeñan en trabajar y demuestran una tenacidad asombrosa, pero su trabajo no posee inspiración. Estas personas poseen un compromiso significativo, pero escaso deseo.

#### **d. Manejo de conflictos**

Como afirman Whetten y Cameron (2011) una de las principales razones del fracaso empresarial entre las corporaciones más grandes radica en un excesivo consenso entre los directivos superiores. El conflicto entre individuos es un componente fundamental y omnipresente de la vida en una organización. En realidad, frente a las tendencias actuales en el ámbito empresarial **hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la manera en que las distintas organizaciones y culturas gestionan los conflictos es un elemento predictivo del éxito organizacional cada vez más relevante.**

#### **2.2.1.3. Habilidades grupales**

Para Whetten y Cameron (2011) las habilidades grupales se refieren a la creación de equipos de trabajo efectivos, orientados a liderazgos de cambios positivos. Generalmente estas habilidades cuando se presentan **cuando un individuo participa con otros grupos de individuos, ya sea en calidad de líder o como integrante del grupo.** Es decir, el

desarrollo de las habilidades es secuencial los cuales permitirán consolidar un rendimiento exitoso en el nuevo campo de habilidad.

**a. Facultamiento y delegación**

15 Como señalan Whetten y Cameron (2011) el facultamiento se fundamenta en un grupo de premisas que contradicen las que habitualmente desempeñan los directivos. El facultamiento implica brindar a las personas la libertad de llevar a cabo lo que quieran, en lugar de forzarlas a realizar lo que uno desea. Los líderes que otorgan autoridad al personal eliminan controles, limitaciones y restricciones en lugar de incentivar, orientar o estimular su conducta. En lugar de ser una táctica de "impulso", donde los líderes persuaden a los trabajadores a reaccionar de manera favorable a través de incentivos y métodos de influencia, el facultamiento es una táctica que conlleva "atraer".

15 **b. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo**

15 Como señalan Whetten y Cameron (2011) los equipos son colectivos de personas que llevan a cabo actividades interrelacionadas, cuyas conductas son afectadas por la interacción, y que se ven a sí mismos como una entidad singular. Es crucial desarrollar competencias para colaborar con otros frente al gran impulso que han experimentado los equipos durante los últimos diez años en las organizaciones de trabajo. Un motivo del aumento en la inclinación hacia el trabajo colaborativo, es que cada vez más información muestra avances en la productividad, la calidad y el ánimo al emplear los equipos.

**c. Liderar el cambio positivo**

Según Whetten y Cameron (2011) las competencias requeridas para ser líderes y administradores eficientes son prácticamente idénticas. Dirigir la transformación y gestionar la estabilidad, definir una visión y alcanzar los objetivos, romper las normas y supervisar su cumplimiento, aunque son acciones paradójicas, también son indispensables para alcanzar el éxito. Para liderar exitosamente el cambio, se necesitan habilidades complejas difíciles de dominar, por lo que se necesita ayuda para conseguirlo. Esto es resultado de los problemas asociados con el cambio.

### 2.2.2. Desempeño laboral

Como señala Chiavenato (2007) el desempeño laboral es situacional, depende de una gran cantidad de factores condicionantes los cuales influyen en el resultado, y varía de una persona a otra. La magnitud del esfuerzo que una persona esté dispuesta a hacer depende del valor de las recompensas y de la percepción de que estas dependen del afán personal (es una relación costo-beneficio). El esfuerzo individual, a su vez, depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Por lo tanto, el desempeño laboral depende de todas las variables que lo condicionan de manera evidente. Para la medición de cómo se desempeña cada individuo en un puesto y su potencial de crecimiento futuro; la evaluación de desempeño es un método que permite identificar problemas con la supervisión del personal y la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, e identificación de problemas de motivación, etc.

Para Koontz et al. (2012) es un sistema en la cual se consideran objetivos medibles y cuantificables establecidos con anterioridad; los mejores criterios de

desempeño se relacionan con la capacidad de establecimiento de metas de manera inteligente, generar programas que sean el canal para realizarlas y tener éxito al alcanzarlas, dado una planeación consistente, integrada, diseñada y comprendida para lograr objetivos cuantificados.

Desde una perspectiva de Dessler y Varela (2011) dan a conocer que la administración del desempeño, se trata del proceso mediante el cual las empresas se aseguran de que la fuerza laboral (colaboradores); se enfoquen en alcanzar las metas organizacionales, lo que también incluye prácticas en las que los gerentes o directivos definen las metas y tareas del trabajador, conjuntamente con el desarrollo de habilidades y capacidades. La evaluación del desempeño implica el establecimiento de estándares, a esto se suma que los trabajadores reciben retroalimentación e incentivos para ayudarlos a mejorar o continuar mejorando. Actualmente la administración del desempeño refleja los esfuerzos de los gerentes por comprender de manera más clara la naturaleza interrelacionada de los elementos que afectan el desempeño de los empleados.

Por su parte Juárez (2018) manifiesta que es un proceso que incluye planificación, dirección, control y eventualmente rediseños enfocados a los objetivos, metas y resultados planteados, los cuales integran estrategias de la organización a corto, mediano y largo plazo. Es importante entender que el proceso de evaluación del desempeño constituye una herramienta y no un objetivo propio. Como resultado, implementar la evaluación del desempeño en la organización significa un proceso de aprendizaje continuo, en el que se deben agregar nuevos elementos que condicionan o impulsan el desempeño del personal y descartar aquellos elementos poco útiles para lograr los objetivos. Este proceso permite a los jefes de la empresa orientar a sus trabajadores en centrarse en los

resultados necesarios para lograr los resultados finales u objetivos institucionales, los cuales fueron previstos en la estrategia comercial de la organización.

Desde el punto de vista de Carranza (2017) el desempeño laboral considera 4 áreas: primero la calidad de trabajo y productividad, es un indicador cuantificable y medible, al mismo tiempo poder facilitar herramientas y la facilitación de trabajos más eficaces. Segundo la eficiencia, resultado de la maximización de la productividad, pero con el mínimo esfuerzo y/o gasto; el empleado eficiente es quien desarrolla sus tareas en el menor tiempo posible, pero con un resultado óptimo. Tercero la formación adquirida y el crecimiento profesional del empleado, esto significa tener alguien preparado para aportar a la organización en el cumplimiento de sus objetivos propuestos; al invertir en la formación del trabajador significa también invertir en la propia organización. Cuarto los objetivos conseguidos, resulta importante considerar los objetivos de cada trabajador, y que espera de ellos en el rendimiento de su labor; trazando objetivos realistas y que sean alcanzables en el tiempo.

Citando a Wayne (2010) explica que la administración del desempeño es un proceso que se orienta a las metas planteadas y garantizar que los procesos organizacionales se lleven a cabo de manera oportuna y eficiente para los empleados, los equipos y por último el de la organización. Es un componente esencial para el éxito de la estrategia organizacional, porque implica medir y mejorar el valor de la fuerza laboral. Actualmente la administración de desempeño significa uno de los principales pilares en las organizaciones; es un proceso dinámico y continuo. Cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las recompensas, está conectada e integrada con el objetivo de mantener una eficacia continua en la organización; y cada miembro de la organización forma

parte del sistema de gestión del desempeño. La eficacia de una organización está directamente relacionada con los sistemas de administración del desempeño.

Como plantean Gómez et al. (2008) la evaluación del desempeño implica identificar, medir y administrar el desempeño de los empleados de una organización. La identificación implica determinar qué áreas del trabajo tendrían que ser analizadas por el directivo cuando mide el rendimiento. El sistema de medición debe comenzar con un análisis del puesto de trabajo para una identificación racional y defendible legalmente. La evaluación debe ser algo más que una actividad retrospectiva que criticar o elogiar a los trabajadores por su desempeño; la evaluación debe enfocarse en lo que los empleados pueden hacer para lograr su máximo potencial en la empresa. Esto implica que los líderes deben informar a los empleados sobre su desempeño anterior y ayudarlos a mejorar.

Para Sotomayor (2016) en la administración de recursos humanos, la evaluación es un proceso destinado a evaluar el desempeño laboral de una persona en la organización. Los resultados de la evaluación se pueden expresar como excelente, muy bien, medianamente bien, cumple o no cumple. El objetivo es determinar si la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada las tareas que ha encontrado. Para pagar al personal, la evaluación es necesaria, pero también se espera una acción inmediata para establecer una corrección. La evaluación tiene un impacto directo en el jefe inmediato, la persona y la organización, así mismo la comunicación debe ser clara y directa, además de satisfacer la necesidad de discusión, fomentar las relaciones y fomentar el intercambio de información.

1

1

Teniendo en cuenta a Robbins y Judge (2009) indican que la evaluación del desempeño ayuda a la dirección a tomar decisiones sobre los recursos humanos en general, identifica las necesidades de capacitación y desarrollo, y brinda retroalimentación a los empleados sobre cómo ven la organización y su desempeño. Aunque las funciones de evaluación del desempeño son cruciales, debemos centrarnos como un mecanismo para dar retroalimentación y determinar la asignación de recompensas. Para tal caso se consideran tres criterios de evaluación: resultados de la tarea individual, comportamientos, características.

Como plantea Griffin (2011) es un proceso en el que se miden y comparan las normas establecidas con anterioridad para evaluar la conducta laboral de un empleado, registrando y comunicando resultados al empleado. Los resultados permiten predecir las necesidades de recursos humanos en el futuro, planificar la sucesión de liderazgo y dirigir otras actividades de recursos humanos, como los programas de contratación y capacitación y desarrollo.

En la opinión de Ivancevich et al. (2006) señalan que para que un empleado cumpla con su trabajo, se considera esencial retroalimentar y evaluar su desempeño. No obstante, de manera más precisa, esa información tiene múltiples usos como: obtener información para asignar recompensas, ascensos, permanencia, identifica a trabajadores con mayor potencial, motivar a mejorar el desempeño, buscar modos de superación de obstáculos y barreras en cuanto al desempeño, etc.

#### **2.2.2.1. Trabajo en equipo**

Para Robbins y Judge (2009) el trabajo en equipo es una herramienta efectiva que facilita a que individuos de diversas áreas de una

empresa intercambien y compartan información, generen ideas novedosas y solucionen problemas, además coordinan actividades o situaciones complejas. Al realizar trabajos en equipo incluye que los integrantes del equipo estén comprometidos con objetivos y metas en común, la eficacia del equipo, etc. los equipos eficaces requieren trabajar de forma conjunta y articulada, como también aceptar una responsabilidad colectiva de las decisiones tomadas por el equipo.

Desde el punto de vista de Gómez et al. (2008) indican que la estructura de trabajo en equipo se ha convertido en un pilar fundamental para el rendimiento en las organizaciones modernas. Sin embargo, los equipos enfrentan desafíos que pueden obstaculizar su eficacia, como conflictos internos y problemas de comunicación. A pesar de estos obstáculos, es evidente que la tendencia hacia el trabajo en equipo está en aumento, especialmente en un entorno global donde la colaboración entre personas de diferentes ubicaciones geográficas es esencial.

Según Sotomayor (2016) se ha priorizado la evaluación individual, sin embargo, por el dinamismo actual se integran equipos de trabajo con metas específicas, que generalmente son de diferentes áreas y que también tienen que ser considerados en este proceso por su aportación valiosa, algunas ocasiones traspasa el ámbito de sus competencias. El trabajo en equipo es lo que prevalece en la ejecución de actividades y sus resultados son evidentes, más eficiencia, efectividad y económicos.

Teniendo en cuenta a Griffin et al. (2017) manifiestan que es importante que un equipo este conformado con personas que tengan

habilidades interpersonales y las competencias suficientes que contribuyan en el logro de las tareas, pero también sean capaces de trabajar en equipo; cuando se conforma equipos de trabajo efectivos se debe considerar la naturaleza de la persona; que tengan la capacidad de resolución de conflictos, colaborar ante soluciones de conflictos y saber comunicarse de forma libre.

Para Krieger y Fincowsky (2011) un equipo es un grupo de personas organizadas en función de criterios de productividad y eficiencia enfocadas al logro de metas. Los equipos de trabajo están compuestos por personas que forma parte de una organización, los cuales cubren un puesto de trabajo que están interrelacionados en un área, comparten y desarrollan objetivos los cuales son guía de las acciones, tener la capacidad de organizarse por sí mismos, ponen a prueba su creatividad desarrollando nuevas ideas, etc. Para que un equipo sea exitoso y eficiente si utiliza las capacidades individuales de cada uno de sus integrantes, pero no como una serie de actividades sino como un esfuerzo sistematizado.

Drucker en Krieger y Fincowsky (2011) Un equipo es un conjunto de personas que tienen diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos y que han sido contratadas en diferentes áreas de la organización y que trabajan juntos para completar una tarea específica y definida. Aunque normalmente hay un líder o conductor del equipo, el liderazgo verdadero siempre se define por la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo.

Desde la posición de Ivancevich et al. (2006) definen a los equipos como grupos maduros en el cual los integrantes se encuentran interconectados y motivados para lograr objetivos compartidos, se forman inicialmente como grupos, pero no todos maduran para convertirse en equipos o interdependientes, los cuales tienen muchas similitudes. Los equipos brindan una estructura para el trabajo y la interacción entre sus integrantes, estos también realizan tareas específicas con respecto a la técnica, el liderazgo, la resolución de problemas, emociones, y comparten metas.

#### **2.2.2.2. Iniciativa**

Según Robbins y Judge (2009) definen que la iniciativa se da cuando el individuo tiene personalidad proactiva, cuando notamos que algunos individuos se esfuerzan con energía para mejorar sus situaciones actuales o generar nuevas, mientras que otros responden de manera pasiva a las circunstancias. Se considera que las personas del primer caso poseen una personalidad proactiva, las personas proactivas asumen iniciativa reconocen las oportunidades, llevan a cabo y persisten hasta que sucede una transformación importante. Desarrollan cambios beneficiosos en su ambiente, independientemente de las limitaciones u impedimentos, incluso a pesar de estos. No es inusual que las personas proactivas presenten una gran cantidad de conductas favorables para las organizaciones.

Por su parte Lisbona y Frese (2012) la iniciativa está vinculada con la innovación, creatividad y la toma de riesgos, además de la capacidad

para organizar y gestionar proyectos con el objetivo de lograr las metas establecidas. La iniciativa es un síndrome de comportamiento, es decir un grupo de fenómenos que definen una situación específica, con esto hace referencia a un conjunto de comportamientos y no únicamente a una conducta individual.

Desde el punto de vista de Domínguez y Vásquez (2018) es la habilidad del empleado para responder en diversas circunstancias, y esto de manera natural. Para establecer este elemento crucial se consideran: habilidad para solucionar problemas de la organización, capacidad para planificar y capacidad para generar ideas innovadoras.

### **2.2.2.3. Eficiencia**

Para Robbins y Judge (2009) se trata de conseguir los mejores resultados con la inversión más baja posible. Dado que los gerentes cuentan con recursos limitados (dinero, equipo y personal), se enfocan en utilizarlos de manera eficaz. Se considera que la eficiencia es "realizar las cosas de manera adecuada", o sea, evitar el derroche de recursos. Sin embargo, no basta con ser eficaz. La gestión también se enfoca en ser eficiente, en finalizar las tareas para alcanzar los objetivos de la organización. Aunque la eficiencia se refiere a los medios para realizar tareas, la eficacia se relaciona con los objetivos, con la realización de los objetivos de la organización. La administración no solo se encarga de finalizar las tareas y alcanzar los objetivos de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la forma más eficaz.

Desde el punto de vista de Koontz et al. (2012) la eficiencia consiste en lograr los objetivos utilizando los recursos más eficientes posibles. La eficacia, en sí misma, no basta a menos que una compañía sea igualmente eficaz en la consecución de sus metas; por ejemplo, una entidad puede alcanzar su objetivo a través de un método ineficaz, lo que conllevará a incrementos en los costos y un producto o servicio no competitivo; también una compañía puede ser extremadamente eficaz para lograr metas inferiores a las óptimas y perder todo el mercado. Así pues, una empresa de alto rendimiento necesita ser eficaz y eficiente para ser efectiva.

Por su parte Ivancevich et al. (2006) la eficiencia se caracteriza por la relación entre los productos y los insumos. El enfoque a corto plazo enfoca la atención en el ciclo integral de insumo, proceso y producto, aunque pone más énfasis en los componentes de insumo y proceso. Dentro de las medidas de eficiencia se incluyen la tasa de rendimiento en capital y activos, el costo por unidad, los desechos y desperdicios, el período de inactividad, las tasas de ocupación y el costo por paciente, por alumno o por cliente. Es ineludible que las evaluaciones de la eficiencia se muestren en términos proporcionales; las proporciones de ganancia en relación al costo o al tiempo son las maneras habituales de presentar dichas mediciones.

#### **2.2.2.4. Eficacia**

Según Robbins y Judge (2009) la eficacia se define como "realizar las acciones adecuadas", o sea, las tareas laborales mediante las cuales la

organización logra sus metas. Las personas eficaces poseen la habilidad de contribuir a la misión de la organización y las metas de su departamento, además de realizar múltiples tareas simultáneamente, pueden establecer prioridades en cuanto a atención y actividad. Aunque la eficiencia se relaciona con los medios para realizar las tareas, la eficacia se vincula con los objetivos o, en otras palabras, con la consecución de los objetivos de la organización. En las organizaciones prósperas, suelen coexistir la alta eficiencia y la alta eficacia. La gestión inadecuada (que resulta en un rendimiento deficiente) generalmente implica la ausencia de eficiencia y eficacia, o el ser eficientes pero ineficientes.

Por su lado Griffin (2011) una estrategia efectiva para incrementar los beneficios del proceso es fomentar y potenciar la eficacia del equipo, que es la convicción común de que un equipo tiene la capacidad de coordinar y realizar las acciones requeridas para lograr sus objetivos. Esta situación está estrechamente vinculada con el rendimiento, especialmente cuando la interdependencia es elevada. La eficacia del equipo puede incrementarse si se respalda y forma a sus miembros, se garantiza que al menos algunos de ellos posean una sólida autoeficacia personal y se fomenta la confianza. y el estímulo al equipo.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Competencias:** son atributos personales que distinguen a los individuos de otros, estos atributos son los que los hacen más capaces que otros, esto incluye destrezas, conocimientos, rasgos de personalidad y percepción.

- 21
- **Desempeño laboral:** se refiere a los comportamientos que los individuos muestran en el desarrollo de sus actividades y tareas laborales, es decir lo que realizan y que los demás perciben como su contribución a la realización de cada uno de los objetivos de la organización.
  - **Eficacia:** acciones que se enfocan en los resultados y cumplimiento de objetivos, optimizando el uso de los recursos.
  - **Eficiencia:** acciones que se enfocan en el uso correcto de los recursos, enfocados en cumplimiento de objetivos y tareas, los cuales no solo dependen de la retribución económica, sino también de un ambiente físico adecuado, disminución de fatiga, etc.
  - **Estrés:** Expresión de reacciones emocionales y físicas que emergen cuando la respuesta o habilidad no bastan para satisfacer las expectativas que el ambiente espera.
  - **Habilidades:** se refiere a las capacidades y destrezas que presentan o manifiestan en cualquier momento a manera de comportamiento, y que han sido desarrolladas mediante la práctica, lo que implica la aplicación de estrategias.
  - **Habilidades gerenciales:** son destrezas, capacidades y competencias que un individuo manifiesta ante diferentes situaciones que no necesariamente implica conocimientos técnicos, por el contrario, son cualidades de interrelacionarse con otras personas.
  - **Habilidades grupales:** capacidades de poder trabajar en equipo y delegar funciones, o capacidades de liderazgo.
  - **Habilidades interpersonales:** capacidades de interrelación con otras personas de su entorno laboral, que implica una adecuada comunicación y motivación a las otras personas.

- **Habilidades personales:** capacidad de autoconocimiento y manejo de emociones personales ante diferentes situaciones.
- **Iniciativa:** realizar una actividad sin necesidad de ser solicitada, es el ímpetu de realizar o proponer alguna actividad con una visión de mejora.
- **Liderazgo:** se describe como la capacidad de influir o persuadir a los individuos hacia el cumplimiento que involucre entusiasmo y disposición en el cumplimiento de los objetivos.
- **Motivación:** se define como un proceso multicausal, interno y dinámico, que no se puede percibir de manera directa, fundamentado en el conocimiento de las causas por los que los individuos actúan de una forma u otra y cambian su reacción ante una misma circunstancia.
- **Productividad:** se refiere a como gestionan los recursos de una organización para lograr en términos de cantidad y calidad los objetivos en un periodo establecido.
- **Trabajo en equipo:** son un conjunto integrado de al menos dos individuos que tienen un objetivo compartido y asumen la responsabilidad por el equipo y sus logros.

38

4

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

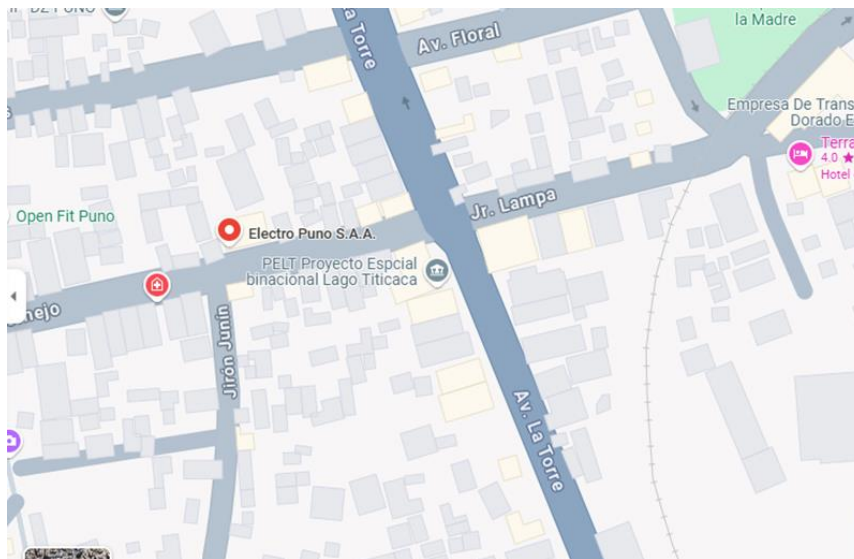
48

El estudio se realizó en la empresa Electro Puno S.A.A. ubicada en el Jr. Mariano H. Cornejo N° 160 de la ciudad de Puno, empresa estatal de derecho privado constituida el 9 de julio de 1999 y teniendo como accionista mayoritario al FONAFE, inicio sus actividades y operaciones el 1 de noviembre de 1999; el giro de negocio es la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en la región Puno.

70

#### Figura 1

*Ubicación geográfica de la empresa Electro Puno SAA*



Nota: Google Maps

27

#### 3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación tuvo una duración de 10 meses, inició en el mes de setiembre con la búsqueda de información y la aprobación del proyecto; en el mes de octubre, noviembre y diciembre se realizó el trabajo de campo y la recolección de los datos; en el mes de enero a marzo se trabajó la parte analítica de la información obtenida en el trabajo

de campo, en el mes abril y mayo se elaboró el borrador y en el mes de junio se culminó con la sustentación del estudio.

### 3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

Para la recolección y obtención de datos se utilizó la siguiente técnica e instrumento:

#### 3.3.1. Técnica de recolección de datos

La técnica que se utilizó para la investigación fue la encuesta, al respecto Vara (2012) refiere que, “las técnicas como procedimientos permiten observar y describir, al utilizar una técnica se puede acceder al conocimiento. La encuesta facilita la recolección de información de personas respecto a características, opiniones, preferencia, expectativas, conocimiento y conductas, etc.” (p. 338).

#### 3.3.2. Instrumento de recolección de datos

Hernández et al. (2014) sostienen que, “El cuestionario consiste en una serie de interrogantes respecto a una variable o más, en el cual se considera el problema de investigación y la población estudiada” (p. 217).

Para la recolección de información de la investigación se aplicó un cuestionario por cada variable:

Para la variable habilidades gerenciales se empleó el cuestionario de Fernández y Oros (2021) el cual consta con un total de 30 ítems dividida en sus 3 dimensiones: la dimensión habilidades personales consta de 9 ítems, la dimensión habilidades interpersonales consta de 13 ítems y la dimensión habilidades grupales con 8 ítems. De la misma forma para la variable desempeño laboral se

11 aplicó el instrumento del tesista Castillo (2019) el cual consta con un total de 23 ítems dividida en sus 4 dimensiones: la dimensión trabajo en equipo con 6 ítems, la dimensión iniciativa con 5 ítems, la dimensión eficiencia con 6 ítems, y por último la dimensión eficacia con 6 ítems.

### 68 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### 3.4.1. Población

“La población son el conjunto de personas que serán investigadas, las cuales poseen características en común y se encuentran en un determinado espacio” (Vara, 2012, p. 221).

1  
62 Para la investigación la población estuvo constituida por un total de 165 personas que se desempeñan como trabajadores de Electro Puno 2024, datos según el cuadro de asignación de personal de Electro Puno S.A.A. 2024, los cuales se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Número de trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024*

Nº	Gerencia	Trabajadores
1	Gerencia general	19
2	Gerencia de administración y finanzas	34
3	Gerencia de planeamiento y control de gestión	24
4	Gerencia comercial	41
5	Gerencia de proyectos	18
6	Gerencia técnica	29
<b>Total</b>		<b>165</b>

Nota: Según cuadro de asignación de personal Electro Puno SAA 2024

### 3.4.2. Muestra

“La muestra traduce como un grupo representativo de la población los cuales han sido seleccionados bajo algún método, el cual debe estar bien definido y delimitado” (Vara, 2012, p. 221).

Para Vara (2012) “la muestra probabilística estratificada es una subdivisión de la población en estratos según características y seleccionar una muestra que represente a cada estrato, este tipo de muestreo resulta ser más preciso” (p. 224).

Para el estudio se aplicó la fórmula para cálculo de población finita teniendo como muestra 116 trabajadores, para tal caso, posteriormente se realizó un muestreo probabilístico – estratificado para la selección de trabajador a ser encuestados según áreas de trabajo.

Fórmula para el cálculo de población finita:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)E^2 + Z^2pq}$$

Donde:

Z: nivel de confianza = 95%

E: limite aceptable de error muestral = 5%

p: variabilidad positiva = 50%

q: variabilidad negativa = 50%

N: tamaño de la población = 165

$$n = \frac{165 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(165 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 116$$

Cálculo de la constante de proporcionalidad:

$$k = \frac{n}{N}$$

$$k = \frac{116}{165}$$

$$k = 0.703$$

**Tabla 2**

*Muestra estratificada de trabajadores de la empresa Electro Puno 2024*

Nº	Gerencia	Trabajadores	% de estrato	Estrato
1	Gerencia general	19	12%	13
2	Gerencia de administración y finanzas	34	21%	24
3	Gerencia de planeamiento y control de gestión	24	15%	17
4	Gerencia comercial	41	25%	29
5	Gerencia de proyectos	18	11%	13
6	Gerencia técnica	29	18%	20
<b>Total</b>		<b>165</b>	<b>100%</b>	<b>116</b>

Nota: Elaboración propia

### 3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.5.1. Enfoque de Investigación

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo ya que se buscó comprobar la hipótesis planteada mediante la utilización de datos recolectados,

1 bajo un análisis estadístico en la cual los resultados permitieron determinar el grado de relación de las variables.

Al respecto Hernández et al. (2014) sostienen que es un enfoque secuencial debido a que una etapa precede a la siguiente y no se pueden esquivar pasos ni evitarlos llevar a cabo, es decir se debe mantener un orden; este tipo de enfoque busca probar una hipótesis utilizando la recolección de datos y analizándolos estadísticamente bajo una medición numérica, con el fin de confirmar fenómenos de investigación.

### 3.5.2. Alcance de la Investigación

14 El estudio se desarrolló con un alcance correlacional, ya que se buscó determinar el grado de relación de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de Electro Puno.

De acuerdo a esto Hernández et al. (2014) refieren que los estudios de alcance correlacional buscan conocer la relación o el grado en el que se asocian dos o más variables en una población determinada; y que los estudios correlacionales se sustentan en hipótesis las cuales son sometidas a prueba.

### 37 3.5.3. Diseño de Investigación

La investigación fue de diseño no experimental puesto que no se manipularon las variables, ni se realizó experimento alguno en el estudio, no se modificaron ni alteraron variables y la observación de las variables se limitó a su estado natural.

Hernández et al. (2014) “La investigación no experimental observa situaciones que ya existen y no se tiene la intención de provocar efectos, no puede manipular ni controlar directamente las variables para causar efectos” (p. 152).

### 3.6. DISEÑO ESTADÍSTICO

#### 3.6.1. Análisis Estadístico

Para Hernández et al. (2014) la estadística descriptiva se refiere al resumen y análisis en base a los datos encontrados. Mientras que la estadística inferencial busca comprobar las hipótesis planteadas en el estudio, y generar conclusiones generalizadas a partir de los datos encontrados de la muestra.

En la investigación se ha planteado objetivos e hipótesis que tienen diferentes formas de evaluación y análisis, en ese sentido el estudio se realizó bajo análisis descriptivo e inferencial. En el estudio se utilizó la estadística descriptiva, puesto que se recopiló información y estructuró los datos cuantitativos representados en tablas y gráficos, datos e información estructurada según porcentajes que representan a la población en estudio. De igual manera, se utilizó la estadística inferencial, como la prueba de Kolmogorov – Smirnov para comprobar si los datos tienen una distribución paramétrica o no paramétrica, y poder determinar el tipo de prueba a emplear en el estudio; para contrastar la hipótesis propuesta se empleó la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman que es una prueba de correlación de tipo no paramétrica, que permitió establecer el grado de relación entre las variables estudiadas, a través del valor de significancia, y a partir de esto, formular afirmaciones que se adecuen al contexto estudiado.

38

Al realizar el estudio bajo el coeficiente de correlación de Spearman, para la interpretación de datos obtenidos se utilizó la siguiente valoración:

**Tabla 3**

*Valoración del coeficiente Rho de Spearman*

Valor de rho	Significado
-1	Correlación inversa perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación inversa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación inversa alta
-0,4 a -0,69	Correlación inversa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación inversa baja
-0,01 a -0,19	Correlación inversa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación directa muy baja
0,2 a 0,39	Correlación directa baja
0,4 a 0,69	Correlación directa moderada
0,7 a 0,89	Correlación directa alta
0,9 a 0,99	Correlación directa muy alta
1	Correlación directa perfecta

Nota: Adaptado según Hernández et al. (2014)

### 3.6.2. Prueba de normalidad

**Tabla 4**

*Prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov*

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Habilidades gerenciales</b>	0.099	116	0.007
<b>Desempeño laboral</b>	0.115	116	0.001

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

26

De acuerdo a los datos obtenidos por la prueba de normalidad, al ser la muestra mayor a 50 corresponde considerar los datos Kolmogórov-Smirnov,

1  
13 entonces como el nivel de significancia (p valor) son 0,007 y 0,001 menores a 0,05 nos exige aplicar una estadística no paramétrica ya que los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

### 3.6.3. Escala de medición

Para la evaluación de ambos cuestionarios la escala de medición fue de tipo Likert, bajo cinco niveles, este caso, se otorgó un valor numérico a cada respuesta, lo que permitió medir las percepciones y posturas de los participantes en relación a las declaraciones expuestas.

#### Tabla 5

*Escala valorativa para las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral*

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

Nota: Adaptado según Hernández et al. (2014)

Como se aprecia en la tabla 5, los cuestionarios estuvieron compuestos por cinco escalas siendo estos: “Siempre”, “Casi siempre”, “A veces”, “Casi nunca”, y “Nunca”, además cada escala recibió un valor numérico que facilitó la cuantificación y medir sus respuestas.

### 3.6.4. Baremo

Para el análisis e interpretación de resultados de la investigación, los instrumentos aplicados han sido calculados con la técnica de baremos, los cuales permitieron traducir las puntuaciones obtenidas de los instrumentos aplicados bajo la escala de valoración de Likert, para tal caso la interpretación de resultados fue bajo tres niveles, siendo estos: malo, regular y bueno.

Según Sánchez et al. (2018) “el baremo es una regla numérica que se define tras un proceso de investigación conocido como normalización o estandarización de un instrumento. Puede manifestarse en una puntuación ponderada de tipo percentil, típica, u otro criterio que el investigador decida utilizar” (p.23).

**Tabla 6**

*Baremo para las variables **habilidades gerenciales y desempeño laboral***

Cuantitativa	Cualitativa		
	Malo	Regular	Bueno
Habilidades gerenciales	30 -70	71 - 110	111 – 150
Dimensión habilidades personales	9 – 21	22 - 33	34 – 45
Dimensión habilidades interpersonales	13 – 30	31 - 47	48 – 65
Dimensión habilidades grupales	8 – 19	20 - 30	31 – 40
Desempeño laboral	23 – 54	55 - 85	86 – 115

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se muestra en la tabla 6 los baremos establecidos en la columna cuantitativa indica la variable o dimensión que se está midiendo, mientras que la columna cualitativa indica la categoría o nivel bajo el cual se realizó la interpretación de resultados, para tal caso se trabajó con tres niveles: malo, regular y bueno.

### 3.6.5. Fiabilidad del instrumento

Para Vara (2012) la confiabilidad se refiere a la exactitud y congruencia, es el nivel al que la aplicación reiterada de un instrumento al mismo individuo, objeto o circunstancia, genera resultados idénticos. Además, se refiere a la habilidad del instrumento para generar resultados consistentes (iguales), cuando se utiliza nuevamente, en circunstancias tan similares como sea viable.

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral, se empleó la prueba estadística de Alfa de Cronbach, según los valores establecidos por Oviedo & Campo (2005).

**Tabla 7**

*Valores alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Menor a 0,70	Confiabilidad baja
0,70 a 0,90	Confiabilidad aceptable
0,91 a 1,00	Existe redundancia o duplicación

Nota: Oviedo y Campo (2005)

**Tabla 8**

*Alfa de Cronbach de la variable habilidades gerenciales*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,877	30

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

El coeficiente de alfa de Cronbach aplicado a los ítems del instrumento de habilidades gerenciales, se calculó mediante el software SPSS y como se observa

1 en la tabla 8 el resultado fue de 0,877, el cual según Oviedo y Campo (2005) tiene una confiabilidad aceptable, ya que se encuentra en el rango de 0,70 – 0,90. De esta manera se concluye que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable y procede su aplicación.

### Tabla 9

*Alfa de Cronbach de la variable desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	23

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

1 El coeficiente de alfa de Cronbach aplicado a los ítems del instrumento de desempeño laboral, se calculó mediante el software SPSS y como se observa en la tabla 9 el resultado fue de 0,899, el cual según Oviedo y Campo (2005) tiene una confiabilidad aceptable, ya que se encuentra en el rango de 0,70 – 0,90. De esta manera se concluye que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable y procede su aplicación.

### 30 3.7. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 10**

*Matriz de operacionalización de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala de medición y valores	Escala de medición
Habilidades gerenciales	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1,2,3	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Escala de Likert
		Manejo del estrés personal	4,5,6		
		Solución analítica y creativa de problemas	7,8,9		
	Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	10,11,12		
		Ganar poder e influencia	13,14,15		
		Motivación de los demás	16,17,18,19		
		Manejo de conflictos	20,21,22		
		Facultamiento y delegación	23,24,25		
	Habilidades grupales	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	26,27		
Liderar el cambio positivo		28,29,30			
Desempeño laboral		Trabajo en equipo	Integración al equipo Identificación	1,2,3,4,5,6	
	Iniciativa	Anticipación Capacidad	7,8,9,10,11		
	Eficiencia	Destrezas Recursos materiales	12,13,14,15,16,17		
		Eficacia	Resultados obtenidos Resultados esperados Resultados óptimos	18,19,20,21,22,23	

Nota: Adaptado según Whetten y Cameron (2011) y Castillo (2019)

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

##### 4.1.1. Análisis descriptivo

**Tabla 11**

*Nivel de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Habilidades gerenciales	Malo	N	14	18	0	32
		%	12.1%	15.5%	0.0%	27.6%
	Regular	N	6	40	29	75
		%	5.2%	34.5%	25.0%	64.7%
	Bueno	N	0	1	8	9
		%	0.0%	0.9%	6.9%	7.8%
Total		N	20	59	37	116
		%	17.2%	50.9%	31.9%	100.0%

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se expone en la tabla 11 el 64.7% representada por 75 trabajadores de la empresa Electro Puno SAA consideran como regular las habilidades gerenciales, de los cuales el 34.5% representada por 40 trabajadores presentan un desempeño laboral regular, el 25% representada por 29 trabajadores presentan un buen desempeño laboral, y el 5.2% representada por 6 trabajadores presentan un desempeño laboral malo. Así mismo el 27.6% representada por 32 trabajadores consideran como mala las habilidades gerenciales, de los cuales el 15.5% representada por 18 trabajadores presentan un desempeño laboral regular, el 12.1% representada por 14 trabajadores presentan un desempeño laboral malo. Además 7.8% representada por 9 trabajadores consideran como

bueno las habilidades gerenciales los cuales el 6.9% representada por 8 trabajadores presentan un buen desempeño laboral y el 0.9% representada por 1 trabajador presenta un desempeño laboral regular.

1 Los hallazgos de las habilidades gerenciales calculados con la técnica de baremos, reflejan que los trabajadores en su mayoría 64.7% (75 trabajadores) consideran el nivel de habilidades gerenciales en un nivel medio, lo que significa que los trabajadores mantienen un nivel medio de desarrollo las habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. lo que se manifiesta en la toma de decisiones, en la comunicación asertiva tanto jefe – trabajador y viceversa, manejo de estrés, la resolución de conflictos y prevención de los mismos, motivación en los trabajadores, la adaptación hacia el cambio, liderazgo, establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. Finalmente, solo el 7.8% (9 trabajadores) consideran como buena las habilidades gerenciales, lo que indicaría una falta de fortalecimiento y desarrollo de esta variable en sus 3 dimensiones (personal, interpersonal, grupal), el cual como afirman Whetten y Cameron (2011) tienen un efecto significativo en el desempeño final de una empresa; pues estas resultan esenciales no solo solo para la empresa sino también de forma personal para cada trabajador, además permite guiar a los trabajadores y equipos de trabajo hacia el logro de objetivos y optimizar su rendimiento.

**Tabla 12**

*Nivel de la dimensión habilidades personales y desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Habilidades personales	Malo	N	4	3	0	7
		%	3.4%	2.6%	0.0%	6.0%
	Regular	N	16	54	29	99
		%	13.8%	46.6%	25.0%	85.3%
	Bueno	N	0	2	8	10
		%	0.0%	1.7%	6.9%	8.6%
Total	N	20	59	37	116	
	%	17.2%	50.9%	31.9%	100.0%	

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se expone en la tabla 12 el 85.3% que representa a 99 trabajadores de la empresa Electro Puno SAA consideran como regular las habilidades personales, de los cuales el 46.6% que representa a 54 trabajadores presentan un desempeño laboral regular, el 25% que representa a 29 trabajadores presentan un buen desempeño laboral, y un 13.8% que representa a 16 trabajadores presentan un desempeño laboral malo. Así mismo el 8.6% que representa a 10 trabajadores consideran como buena las habilidades personales, de los cuales el 6.9% que representan a 8 trabajadores presentan un buen desempeño laboral, y el 1.7% que representa a 2 trabajadores presentan un desempeño laboral regular. Además 6% que representa a 7 trabajadores consideran como malo las habilidades gerenciales, de los cuales el 3.4% que representan a 4 trabajadores presenta un mal desempeño laboral y 2.6% que representa a 3 trabajadores presentan un desempeño laboral regular.

Los hallazgos de la dimensión habilidades personales calculados con la técnica de baremos, reflejan que los trabajadores en su mayoría, es decir 85.3% (99 trabajadores)

consideran el nivel de habilidades personales en un nivel medio, lo que significa que los trabajadores mantienen un nivel medio de desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal y solución analítica y creativa de problemas, lo que se manifiesta en un conocimiento a si mismo de cada trabajador, tanto de valores, pensamientos emociones, fortalezas y debilidades; los cuales les ayuda a tener un mejor manejo de estrés y toma de decisiones más acertadas durante el desarrollo de sus funciones; teniendo una visión más clara, objetiva y generando ideas para la solución de problemas. Finalmente, resaltar que solo el 8.6% (10 trabajadores) consideran como buena las habilidades personales lo que indicaría una falta de fortalecimiento y desarrollo de esta dimensión, el cual como afirman Whetten y Cameron (2011) tienen un efecto significativo en el desempeño final de una empresa.

**Tabla 13**

*Nivel de la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Habilidades interpersonales	Malo	N	16	21	1	38
		%	13.8%	18.1%	0.9%	32.8%
	Regular	N	4	36	28	68
		%	3.4%	31.0%	24.1%	58.6%
	Bueno	N	0	2	8	10
		%	0.0%	1.7%	6.9%	8.6%
Total	N	20	59	37	116	
	%	17.2%	50.9%	31.9%	100.0%	

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se expone en la tabla 13 el 58.6% que representa a 68 trabajadores de la empresa Electro Puno SAA consideran como regular las habilidades interpersonales, de los cuales el 31.0% que representa a 36 trabajadores presentan un desempeño laboral

36 regular, el 24.1% que representa a 28 trabajadores presentan un buen desempeño laboral, y el 3.4% que representa a 4 trabajadores presentan un desempeño laboral malo. Así mismo el 38.8% que representa a 38 trabajadores consideran como mala las habilidades interpersonales, de los cuales el 18.1% que representa a 21 trabajadores presentan un desempeño laboral regular, el 13.8% que representa a 16 trabajadores presentan un desempeño laboral malo, y el 0.9% que representa a 1 trabajador presenta un desempeño laboral bueno. Además 8.6% que representa a 10 trabajadores consideran como bueno las habilidades interpersonales, de los cuales el 6.9% que representa a 8 trabajadores presentan un buen desempeño laboral y 1.7% que representa a 2 trabajadores presentan un desempeño laboral regular.

42 Los hallazgos de la dimensión habilidades interpersonales calculados con la técnica de baremos, reflejan que los trabajadores en su mayoría siendo el 58.6% (68 trabajadores) y 32.8% (38 trabajadores), consideran las habilidades interpersonales en un nivel medio y bajo respectivamente, lo que significa que los trabajadores mantienen un nivel entre medio y bajo manejo de conflictos, poder e influencia, y establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, lo que se manifiesta en vínculos laborales, la escucha activa, la colaboración entre compañeros y generando un ambiente de trabajo donde los conflictos se gestionan evitando pérdida de tiempo y energía, para prevenir problemas mayores. Así también se considera el nivel medio y bajo de la motivación en los trabajadores, celebrando logros, reconociendo sus esfuerzos, haciendo que se sientan valorados, creando un ambiente de trabajo positivo y justo donde los trabajadores sean capaces de resolver y prevenir conflictos, mediante una comunicación adecuada. Finalmente, solo el 8.6% (10 trabajadores) consideran como buena las habilidades interpersonales lo que indicaría una falta de fortalecimiento de esta

dimensión, el cual como afirman Whetten y Cameron (2011) tienen un efecto significativo en el desempeño final de una empresa.

**Tabla 14**

*Nivel de la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Habilidades grupales	Malo	N	17	19	2	38
		%	14.7%	16.4%	1.7%	32.8%
	Regular	N	3	40	22	65
		%	2.6%	34.5%	19.0%	56.0%
	Bueno	N	0	0	13	13
		%	0.0%	0.0%	11.2%	11.2%
Total	N	20	59	37	116	
	%	17.2%	50.9%	31.9%	100.0%	

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se expone en la tabla 14 el 56% representada por 65 trabajadores de la empresa Electro Puno SAA consideran como regular las habilidades grupales, de los cuales el 34.5% representada por 40 trabajadores presentan un desempeño laboral regular, el 19% representada por 22 trabajadores presentan un buen desempeño laboral, y el 2.6% representada por 3 trabajadores presentan un desempeño laboral malo. Así mismo el 32.8% representada por 38 trabajadores consideran como mala las habilidades grupales, de los cuales el 16.4% representada por 19 trabajadores presentan un desempeño laboral regular, el 14.7% representada por 17 trabajadores presentan un desempeño laboral malo, y el 1.7% representada por 2 trabajadores presentan un desempeño laboral bueno. Además 11.2% representada por 13 trabajadores consideran como bueno las habilidades grupales los cuales presentan un buen desempeño laboral.

Los hallazgos de la dimensión habilidades grupales calculados con la técnica de baremos, reflejan que los trabajadores en su mayoría siendo el 56% (65 trabajadores) y 32.8% (38 trabajadores) consideran el nivel de habilidades grupales en un nivel medio y bajo respectivamente, lo que significa que los trabajadores mantienen un nivel medio y bajo de delegación de funciones, liderazgo orientado al cambio positivo, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. Lo que se manifiesta un medio y bajo nivel de delegación de funciones en cual se cree autonomía para la toma de decisiones, como también el desarrollo de trabajo en equipo para lograr mejores resultados enfocados en objetivos en común, los cuales sean capaces de adaptarse a los cambios. Del mismo modo con el liderazgo de los equipos hacia un cambio positivo con una visión clara de los objetivos grupales, que transmita ideas claras y se fomente la participación de todos los que conforman los equipos y la empresa. Finalmente, solo el 11.2% (13 trabajadores) consideran como buena las habilidades grupales lo que indicaría una falta de fortalecimiento de esta dimensión, el cual como afirman Whetten y Cameron (2011) tienen un efecto significativo en el desempeño final de una empresa.

#### 4.1.2. Objetivo Específico 1:

Determinar la relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

**Tabla 15***Relación entre la dimensión habilidades personales y desempeño laboral*

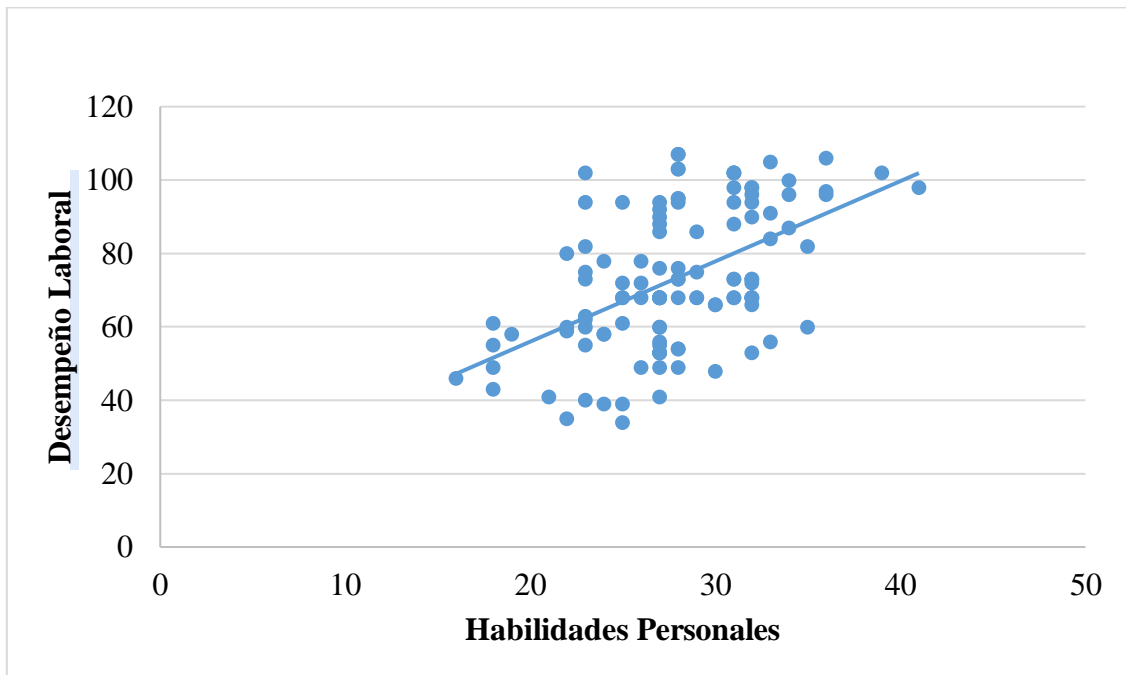
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,165,460	900	0.000
Asociación lineal por lineal	30.726	1	0.000
N de casos válidos	116		

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

La tabla 15 presenta los resultados de chi-cuadrado, el cual se utilizó para evaluar si existe relación estadísticamente entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño laboral. Como la significación asintótica (bilateral) es 0.000 es menor que el nivel de significancia comúnmente aceptada que es de 0.05, por lo tanto, el resultado indica que existe una relación lineal estadísticamente significativa entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño laboral. El resultado significativo determina que a medida que los indicadores de la dimensión habilidades personales incrementen, las dimensiones de la variable desempeño laboral también tienden a aumentar. Por lo que, se concluye que existe una relación estadística significativa entre la dimensión habilidades personales y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno 2024.

**Figura 2**

Relación de la dimensión habilidades personales y desempeño laboral



Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se muestra en la figura 2, el eje x (horizontal) representa la dimensión habilidades personales, y el eje y (vertical) representa la variable desempeño laboral. Observando los puntos, se aprecia una tendencia ascendente de izquierda a derecha, sin embargo, estos se muestran un tanto dispersos de la línea de regresión, es decir que, aunque las habilidades personales influyen en el desempeño existen otros factores que también tienen un rol importante en el desempeño laboral. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación directa moderada entre las habilidades personales y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa Electro Puno, esto significa que los trabajadores con mayores habilidades personales tienden a tener un mejor desempeño laboral, y aunque estas habilidades son un factor importante existen otros elementos que también contribuyen de forma significativa en el nivel de desempeño laboral de cada trabajador.

### 4.1.3. Objetivo Específico 2:

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

**Tabla 16**

*Relación entre la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral*

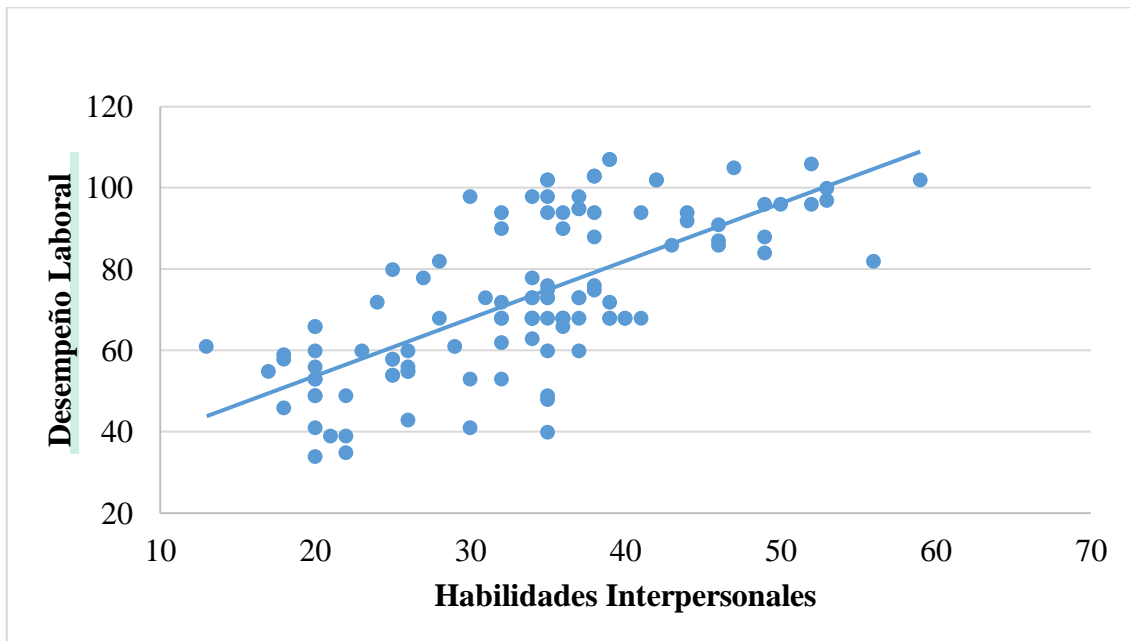
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,833,627	1530	0.000
Asociación lineal por lineal	55.900	1	0.000
N de casos válidos	116		

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

La tabla 16 presenta los resultados de chi-cuadrado, el cual se utilizó para evaluar si existe relación estadísticamente entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño laboral. Como la significación asintótica (bilateral) es 0.000 es menor que el nivel de significancia comúnmente aceptada que es de 0.05, por lo tanto, el resultado indica que existe una relación lineal estadísticamente significativa entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño laboral. El resultado significativo determina que a medida que los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales incrementen, las dimensiones de la variable desempeño laboral también tienden a aumentar. Por lo que, se concluye que existe una relación estadística significativa entre la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno 2024.

**Figura 3**

Relación de *la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral*



Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se muestra en la figura 3, el eje x (horizontal) representa la dimensión habilidades interpersonales, y el eje y (vertical) representa la variable desempeño laboral. Observando los puntos, se aprecia una tendencia ascendente de izquierda a derecha, estos se muestran un tanto agrupados y más próximos en la línea de regresión, es decir que, a medida que las habilidades interpersonales incrementen, el desempeño laboral también aumentará. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación directa alta entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa Electro Puno, esto significa que los trabajadores con mayores habilidades interpersonales tienden a tener un mejor desempeño laboral, esto significa que las habilidades interpersonales se relacionan directamente en el desempeño laboral.

**4.1.4. Objetivo Específico 3:**

Determinar la relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

**Tabla 17***Relación entre la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral*

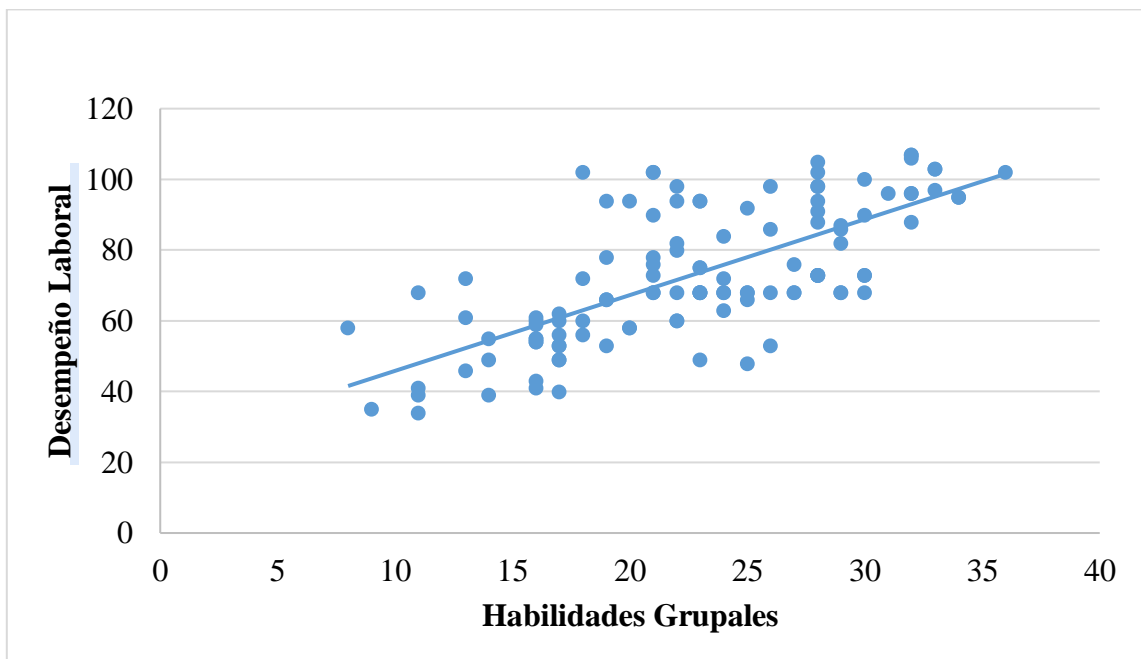
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,373,220	1080	0.000
Asociación lineal por lineal	57.865	1	0.000
N de casos válidos	116		

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

La tabla 17 presenta los resultados de chi-cuadrado, el cual se utilizó para evaluar si existe relación estadísticamente entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño laboral. Como la significación asintótica (bilateral) es 0.000 es menor que el nivel de significancia comúnmente aceptada que es de 0.05, por lo tanto, el resultado indica que existe una relación lineal estadísticamente significativa entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño laboral. El resultado significativo determina que a medida que los indicadores de la dimensión habilidades grupales incrementen, las dimensiones de la variable desempeño laboral también tienden a aumentar. Por lo que, se concluye que existe una relación estadística significativa entre la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno 2024.

**Figura 4**

6 *Relación de la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral*



Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

2 Como se muestra en la figura 4, el eje x (horizontal) representa la dimensión habilidades grupales, y el eje y (vertical) representa la variable desempeño laboral. Observando los puntos, se aprecia una tendencia ascendente de izquierda a derecha, estos se muestran relativamente agrupados cercanos a la línea de regresión, es decir que, a medida que las habilidades grupales incrementen, el desempeño laboral también aumentará. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación directa alta entre las habilidades grupales y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa Electro Puno, esto significa que los trabajadores con mayores habilidades grupales como trabajo en equipo y colaboración podría ser un factor clave para un mejor desempeño laboral.

39 **4.1.5. Objetivo General:**

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

**Tabla 18***Relación entre las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral*

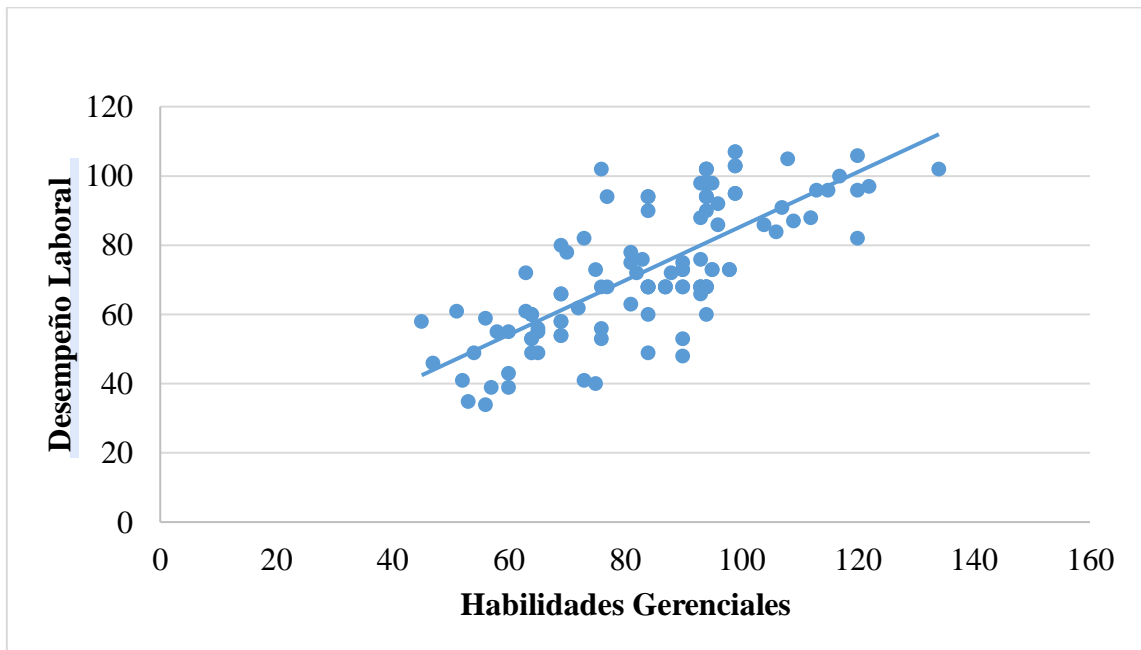
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,807,742	1980	0.000
Asociación lineal por lineal	63.016	1	0.000
N de casos válidos	116		

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

La tabla 18 presenta los resultados de chi-cuadrado, el cual se utilizó para evaluar si existe relación estadísticamente entre la variable habilidades gerenciales y la variable desempeño laboral. Como la significación asintótica (bilateral) es 0.000 es menor que el nivel de significancia comúnmente aceptada que es de 0.05, por lo tanto, el resultado indica que existe una relación lineal estadísticamente significativa entre las variables. El resultado significativo determina que a medida que los indicadores de la variable habilidades gerenciales incrementen, las dimensiones de la variable desempeño laboral también tienden a aumentar. Por lo que, se concluye que existe una relación estadística significativa entre la variable habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno 2024.

## Figura 5

Relación de la variable habilidades gerenciales y desempeño laboral



Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se muestra en la figura 5, el eje x (horizontal) representa la variable habilidades gerenciales, y el eje y (vertical) representa la variable desempeño laboral. Se aprecia que los puntos en la figura están bien agrupados y relativamente cerca de la línea de regresión, con cierta dispersión, pero con una clara tendencia ascendente de izquierda a derecha, lo que indica una correlación directa alta entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral. Según el diagrama de dispersión se concluye que existe una correlación directa alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, es decir a medida que las habilidades gerenciales incrementen el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno también muestra incremento.

### 4.1.6. Contrastación de la hipótesis específica 1

**HE1** Existe relación directa y significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

**Tabla 19**

*Prueba de normalidad de la dimensión habilidades personales y desempeño laboral*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Personales	,115	116	,001
Desempeño Laboral	,115	116	,001

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

1 Dado que el nivel de significancia (p valor) es 0,001 menor a 0,05 nos exige  
 1 aplicar una estadística no paramétrica ya que los datos no tienen una distribución normal,  
 13 por lo tanto, para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

**Tabla 20**

*Contrastación de hipótesis de la dimensión habilidades personales y desempeño laboral*

		Habilidades personales	Desempeño laboral
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades personales</b>	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,502**
		N	116
	<b>Desempeño laboral</b>	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,502**
		N	116

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

28 Como se presenta en la tabla 20 se tiene que el valor de significancia es 0,000 un  
 1 valor inferior al p valor de 0,05, por lo tanto, se acepta la hipótesis del estudio. El nivel de significancia (Sig. o p-valor) es 0,000, esto indica que la correlación observada

estadísticamente es significativa. De igual forma se muestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman  $\rho$  es de 0,502, que según Hernández et al. (2014), presenta una correlación directa moderada. Por lo tanto, se afirma que las habilidades personales se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, esto indica que, si las habilidades personales mejoran en cuanto a un mejor desarrollo de autoconocimiento, mejor manejo de estrés y búsqueda de soluciones creativas de problemas los trabajadores presentaran una mejora en su rendimiento.

#### 4.1.7. Contrastación de la hipótesis específica 2

**HE2** Existe relación directa y significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

**Tabla 21**

*Prueba de normalidad de la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Interpersonales	,116	116	,001
Desempeño Laboral	,115	116	,001

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Dado que el nivel de significancia (p valor) es 0,001 menor a 0,05 nos exige aplicar una estadística no paramétrica ya que los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

**Tabla 22**

*Contrastación de hipótesis de la dimensión habilidades interpersonales y desempeño laboral*

		Habilidades interpersonales	Desempeño laboral
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades interpersonales</b>	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	116
	<b>Desempeño laboral</b>	Coefficiente de correlación	,715**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	116

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se presenta en la tabla 22 se tiene que el valor de significancia es 0,000 un valor inferior al p valor de 0,05, por lo tanto, se acepta la hipótesis del estudio. El nivel de significancia (Sig. o p-valor) es 0,000, esto indica que la correlación observada estadísticamente es significativa. De igual forma se muestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman  $\rho$  es de 0,715, que según Hernández et al. (2014), presenta una correlación directa alta. Por lo tanto, se afirma que las habilidades interpersonales se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, esto indica que, si las habilidades interpersonales mejoran en cuanto a motivación, mejor manejo de conflictos y mejores relaciones laborales, el rendimiento laboral incrementará.

**4.1.8. Contrastación de la hipótesis específica 3**

**HE3** Existe relación directa y significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

**Tabla 23**

*Prueba de normalidad de la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Grupales	,091	116	,019
Desempeño Laboral	,115	116	,001

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Dado que el nivel de significancia (p valor) es 0,019 y 0,001 son menores a 0,05 nos exige aplicar una estadística no paramétrica ya que los datos no tienen una distribución normal, por ende, utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

**Tabla 24**

*Contrastación de hipótesis de la dimensión habilidades grupales y desempeño laboral*

		Habilidades grupales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,706**
		N	116
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,706**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	116

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se presenta en la tabla 24 se tiene que el valor de significancia es 0,000 un valor inferior al p valor de 0,05, por lo tanto, se acepta la hipótesis del estudio. El nivel de significancia (Sig. o p-valor) es 0,000, esto indica que la correlación observada estadísticamente es significativa. De igual forma se muestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman  $\rho$  es de 0,706, que según Hernández et al. (2014), presenta

1 una correlación directa alta. Por lo tanto, se afirma que las habilidades grupales se relacionan de forma directa y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, esto indica que, si las habilidades grupales mejoran en cuanto a formación de equipos de trabajo más efectivos e incentivar y liderazgo, el rendimiento de los trabajadores será mucho mejor.

### 3 4.1.9. Contrastación de la hipótesis general

HG Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.

Tabla 25

1 *Prueba de normalidad de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral*

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	0.099	116	0.007
Desempeño laboral	0.115	116	0.001

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

26 De acuerdo a los datos obtenidos por la prueba de normalidad, al ser la muestra mayor a 50 corresponde considerar los datos Kolmogórov-Smirnov, entonces como el nivel de significancia (p valor) son 0,007 y 0,001 menores a 0,05 nos exige aplicar una estadística no paramétrica ya que los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

1

13

**Tabla 26**

*Contrastación de hipótesis de las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral*

		Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades gerenciales</b>	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,770**
		N	116
	<b>Desempeño laboral</b>	Coefficiente de correlación	,770**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	116

Nota: Datos calculados en el estadístico SPSS

Como se presenta en la tabla 26 se tiene que el valor de significancia es 0,000 un valor inferior al p valor de 0,05. El coeficiente de correlación Rho de Spearman  $\rho$  es de 0,770 que según Hernández et al. (2014), indica una correlación directa alta entre habilidades gerenciales y desempeño laboral. El nivel de significancia (Sig. o p-valor) es 0,000, lo que quiere decir que la correlación observada es estadísticamente significativa. Es decir que, a medida que aumenten las habilidades gerenciales en la empresa en cuanto a habilidades personales, interpersonales y grupales, el desempeño laboral de los trabajadores presentara mejoras.

#### 4.2. DISCUSIÓN

Los hallazgos del estudio revelan que las habilidades gerenciales mantienen una correlación directa y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, correlación establecida bajo el estadístico Rho de Spearman con un valor 0,770 que una correlación directa alta. Según Whetten y Cameron (2011) afirma que las

habilidades gerenciales tienen un efecto significativo en el desempeño final de una organización y/o empresa.

De forma similar esta investigación se asemeja a las investigaciones llevadas a cabo por Grandez et al. (2021), quienes evidenciaron una correlación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de salud de Huánuco, adicionalmente evidenciaron que 30,9 % de los trabajadores indicaron que nunca se observa habilidades gerenciales y solo un 24,2 % indica que siempre se observan las habilidades gerenciales. De igual forma Castro y Ramos (2022) mostraron una correlación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral en el personal de la municipalidad de Cachachi, refirieron que las habilidades gerenciales que más infieren en el desempeño laboral son las habilidades técnicas y las habilidades interpersonales, además enfatizaron que el 28.58% de la población en estudio considera que en la institución las habilidades interpersonales casi nunca se observan, ya que no se trabaja en equipo y empatía entre el personal. Ambos estudios resaltan la importancia de las habilidades gerenciales como un tema esencial en el desempeño laboral del personal en instituciones públicas, y que los gerentes y/o jefes presten más importancia a habilidades que fomenten trabajos en equipo, mejor comunicación y actividades que contribuyan con el desarrollo de habilidades interpersonales.

30 Por su parte Fernández y Oros (2021) también demostraron una correlación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en una empresa comercializadora de productos de mejoramiento del hogar en Lima, empleando la estadística no paramétrica de Rho de Spearman con un valor de 0,813 siendo una correlación directa alta, así mismo en su estudio evidenció que en sus tres dimensiones ya se personales, interpersonales y grupales las habilidades gerenciales muestran una correlación directa alta. Otro investigador que mostro un estudio semejante es Velezmoro (2021) quien evidencio una correlación de 0,646 en la empresa Protex Corporation, siendo una correlación directa y significativa, y la percepción de

la población sobre las habilidades gerenciales es de 56%. Ambas investigaciones guardan similitud y los autores afirman que las habilidades gerenciales son capacidades necesarias para un buen desempeño laboral en cualquier organización y tener una gestión óptima y eficaz.

De la misma forma los resultados pueden compararse con los estudios de Buenaño (2023) quien realizó un estudio en Ecuador, y determinó una correlación directa y significativa de las habilidades gerenciales en su desempeño del personal de una avícola, investigación aplicada bajo la misma prueba estadística Rho de Spearman con un coeficiente de 0,7 (correlación directa alta). Del mismo modo López y Castillo (2023) en su artículo aplicado a funcionarios públicos en Ecuador, determinaron la relación directa y significativa entre habilidades gerenciales y desempeño laboral con un coeficiente de 0,861 que según el rango traduce en una correlación directa alta, el autor resalta que hoy en día es vital con personal que posea habilidades, destrezas y conocimientos necesarios que contribuyan con el cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones. Bermúdez y Bravo (2016) en su artículo de tipo descriptivo realizado en la ciudad de Maracaibo – Venezuela, contrastó que entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral de docentes de instituciones primarias existe una correlación directa alta y estadísticamente significativa, de la misma manera enfatizó que la población estudiada solo en algunas veces logra identificar las habilidades gerenciales en su dimensión habilidades interpersonales, por su parte Bermúdez y Bravo (2016) consideran que las habilidades vinculadas con el desarrollo personal, el trabajo en equipo, negociación y el liderazgo son las más importantes para un desempeño laboral más eficiente.

En cuanto a la dimensión habilidades personales mantiene una correlación directa moderada y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, correlación establecida bajo el estadístico Rho de Spearman con un valor de 0,502.

De similar forma Zamalloa (2019) concuerda con el hallazgo, ya que evidencia que existe una correlación de 0,403 que se traduce en una correlación directa moderada de las habilidades personales en el desempeño laboral en el personal de la red de salud del Cusco. Sin embargo, Grandez et al. (2021) encontraron que existe una correlación 0,683 que significa una correlación directa alta y significativa de las habilidades personales en el desempeño laboral en los trabajadores de la DIRESA de Huánuco, este resultado tiene cierta variación ya que en los hallazgos del estudio revelo que se tiene una correlación directa moderada.

1 En cuanto a la dimensión habilidades interpersonales mantiene una correlación directa alta y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 4 2024, correlación establecida bajo el estadístico Rho de Spearman con un valor de 0,715.

De igual forma, Grandez et al. (2021) coinciden con los hallazgos, quienes evidenciaron que existe una correlación de 0,692 que significa una correlación directa alta de las habilidades interpersonales en el desempeño laboral del personal de la red de salud del Cusco. Por el contrario, Zamalloa (2019) encontró una correlación de 0,319 que significa una correlación directa baja. Este resultado contradice a lo que se obtuvo en la investigación que establece una correlación moderada entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral, sin embargo, Zamalloa (2019) refiere que la correlación de las habilidades interpersonales y el desempeño laboral guardan una baja relación.

1 En cuanto a la dimensión habilidades grupales mantiene una correlación directa moderada y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 4 2024, correlación establecida bajo el estadístico Rho de Spearman con un valor de 0,706.

57 De igual manera Fernández y Oros (2021) demostraron una correlación de habilidades grupales de 0,800 es decir una correlación directa alta con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de mejoramiento de hogar en Lima. Por su parte Zamalloa (2019)

demostró en su estudio una correlación de 0,403 que se traduce en una de directa moderada de las habilidades grupales en el personal de la red de salud del Cusco.

## V. CONCLUSIONES

**1 PRIMERA:** Respecto al objetivo general de la investigación se determinó que, existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, según la prueba estadística Rho de Spearman tiene un coeficiente donde  $\rho = 0,770$ , indicando una correlación directa alta con un p-valor de 0,000 que es  $<0,005$  lo que señala que es una correlación significativa. De acuerdo con los hallazgos, el 64.7% de los trabajadores de Electro Puno SAA percibe como regular las habilidades gerenciales, el 27.6% percibe como malo y un 7.8% tiene una percepción buena de las habilidades gerenciales.

**1 SEGUNDA:** Respecto al objetivo específico 1 se determinó que, existe relación directa y significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, según la prueba estadística Rho de Spearman el coeficiente de correlación donde  $\rho = 0,502$  que indica una correlación directa moderada, con un nivel de significancia de 0,000 que es  $<0,005$  lo que señala una correlación significativa. De acuerdo con los hallazgos el 85.3% de los trabajadores de Electro Puno SAA considera regular las habilidades personales, de los cuales el 46.6% de los trabajadores presenta un regular desempeño laboral.

**1 41 TERCERA:** Respecto al objetivo específico 2 determinó que, existe relación directa y significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, según la prueba estadística Rho de Spearman el coeficiente de correlación donde  $\rho = 0,715$  que indica una correlación directa alta, con un p-valor de 0,000 que es  $<0,005$  lo que señala una

correlación significativa. De acuerdo con los hallazgos el 58.6% de los trabajadores de Electro Puno SAA considera regular las habilidades interpersonales, de los cuales el 31% de los trabajadores presenta un regular desempeño laboral.

**1 CUARTA:** Respecto al objetivo específico 3 se determinó que, existe relación directa y significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno SAA 2024, según la prueba estadística Rho de Spearman el coeficiente de correlación donde  $\rho = 0,706$  que indica una correlación directa alta, con un p-valor de 0,000 que es  $<0,005$  lo que señala una correlación significativa. De acuerdo con los hallazgos el 56% de los trabajadores de Electro Puno SAA considera regular las habilidades grupales, de los cuales el 34.5% de los trabajadores presenta un regular desempeño laboral.

## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Al gerente general de la empresa Electro Puno SAA se recomienda promover técnicas de desarrollo de habilidades de los gerentes de área los cuales no solo potenciaran el liderazgo individual, sino que también construye un equipo más cohesionado, por otro lado, implementar actividades que permitan desarrollar las capacidades de los gerentes y jefes de área para guiar y facilitar el desarrollo colectivo de los trabajadores. Así mismo se recomienda a los gerentes dedicar un tiempo regular para reflexionar acerca de sus fortalezas, debilidades, valores, estilos de liderazgo y como sus acciones impactan en los demás, los cuales les permitan guiar mejor a toda la empresa.

**SEGUNDA:** Se recomienda implementar pausas activas y dinámicas que son actividades que permiten mejorar la salud física y mental de los trabajadores y tener un mejor control y gestión de emociones frente a diferentes situaciones que se presente, además promover técnicas de manejo de estrés laboral, así mismo se recomienda realizar evaluaciones de personalidad y autoconocimiento e identificar fortalezas y debilidades de cada trabajador para mejorarlo.

**TERCERA:** Se recomienda promover técnicas de escucha activa, comunicación asertiva los cuales permitan expresar mejor las ideas, opiniones y necesidades de forma clara y directa, manteniendo un control emocional. Así mismo enseñar al personal a abordar los conflictos como oportunidades de crecimiento, buscando soluciones de ganar – ganar a través del diálogo y negociación. Por otro lado, se recomienda desarrollar competencias de mediación entre los miembros de la empresa, y de esta forma mantener neutralidad y facilitar la comunicación. Así mismo crear espacios de interacción intercambio de ideas (actividades recreativas, talleres,

actividades de socialización) así potenciar las relaciones comunicativas, motivación entre compañeros, gestión de conflictos y fortalecer vínculos laborales.

**CUARTA:** Se recomienda implementar sistemas de reconocimiento de logros individuales y del equipo, identificar fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y proporcionar oportunidades de capacitaciones que los ayude a crecer. Así también se recomienda fomentar espacios de participación los cuales permitan a los trabajadores mejorar sus capacidades de trabajo en equipos más eficientes, y que estos puedan tomar decisiones y asumir responsabilidades, promoviendo un sentido de pertenencia y propósito.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, R. (2022). *Habilidades gerenciales - Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (ECOEdiciones, Ed.). ECOEdiciones. <https://books.google.com.co/books?id=uQqlAQAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, 22(3), 60–70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819005>
- Buenaño, K. (2023a). *Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola de San Francisco de la ciudad de Ambato*.
- Buenaño, K. (2023b). *Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato*.
- Carranza, A. (2017). *Motivación, efectividad y desempeño laboral en tu equipo*. Universidad TecMilenio.
- Castillo, C. (2019). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa constructora Digucy EIRL*.
- Castro, I., & Ramos, R. (2022). *Habilidades Gerenciales y Desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Cachachi*. <https://orcid.org/0000-0001-5322-1497>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). Mc Graw Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (5ta ed.). Pearson educación.
- Domínguez, B., & Vásquez, D. (2018). *Compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral de los administrativos de la Universidad Nacional del Santa*.
- Fernández, L., & Oros, R. (2021). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en una empresa comercializadora de productos de mejoramiento de hogar de Lima*.

- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ta ed.). Pearson educación.
- Grandez, G., Aguirre, L., & Rivera, E. (2021). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores en la dirección regional de salud Huánuco*.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10ma ed.). Cengage Learning Editores.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Organizational behavior: managing people and organizations* (12va ed.). Cengage Learning Editores.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes* (2da ed.). ECOE Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ma ed.). Mc Graw Hill.
- Janampa, M. (2022). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los enfermeros de un hospital público de Ica*.
- Juárez, J. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. Dos Consultores. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16695.78248>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14va ed.). Mc Graw Hill.
- Krieger, M., & Fincowsky, E. (2011). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina* (1ra ed.). Pearson educación. [www.pearsoneducacion.net/franklin](http://www.pearsoneducacion.net/franklin)
- Lisbona, A., & Frese, M. (2012). *Iniciativa personal* (Ediciones Pirámide, Ed.).
- López, T., & Castillo, D. (2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 9, 649–665. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1091>

- 1 Lupaca, R. (2018). *Habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos en instituciones educativas primarias del distrito de Juli, unidad de gestión educativa local Chucuito.*
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2da ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Mamani, V. (2019). *Habilidades gerenciales y su influencia en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la provincia de san Antonio de Putina.*
- Manpower Group. (2019). *Dificultad para cubrir vacantes según el tamaño de la empresa.*
- Ortega, M., Leyva, M., & Hernández, L. (2011). *Manual de habilidades gerenciales.* Instituto Politécnico de México.
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios: Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría.*
- Parra, M., López, L., & Muñoz, J. (2023). *Habilidades gerenciales* (1ra ed.). Ediciones de la U. [www.edicionesdelau.com](http://www.edicionesdelau.com)
- Prising, J. (2019). *Cerrando la Brecha de Habilidades: Lo que los trabajadores quieren.*
- Qquelcca, W. (2017). *Las habilidades directivas en los empleados públicos y su incidencia en la gestión municipal del distrito de Marangani.*
- Ríos, M., & Martínez, E. (2022). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal asistencial de la microred Ocobamba.*
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* Pearson Prentice Hall.
- Salazar, R. (2018). *Competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior.*
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos de investigación científica, tecnológica y humanística.*
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos.* Universidad de Autónoma de Nueva Leon.

- Torcatt, T. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa* (Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres, Ed.).
- Velezmoro, C. (2021). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C.*
- Wayne, R. (2010). *Human resource management* (11va ed.). Pearson education.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va ed.). Pearson educación.
- Zamalloa, T. (2019). *habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud cusco norte*.

1

## ANEXOS

## ANEXO 1. Matriz de consistencia

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
14 18 ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024?	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.	Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.	Habilidades gerenciales	Habilidades personales	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Alcance:</b> Correlacional <b>Diseño:</b> no Experimental <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario <b>Población:</b> 165 trabajadores <b>Muestra:</b> 116 trabajadores <b>Tipo de muestreo:</b> probabilístico estratificado
12 54 <b>PE1</b> ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024?	<b>OE1</b> Determinar la relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.	<b>HE1</b> Existe relación directa y significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.		Habilidades interpersonales	
12 59 <b>PE2</b> ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024?	<b>OE2</b> Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.	<b>HE2</b> Existe relación directa y significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.		Trabajo en equipo	
12 18 49 <b>PE3</b> ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024?	<b>OE3</b> Determinar la relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.	<b>HE3</b> Existe relación directa y significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A. 2024.	Desempeño laboral	Iniciativa	
				Eficiencia	
				Eficacia	

Nota: Elaboración propia

## ANEXO 2. Cuestionario de habilidades gerenciales



*Universidad Nacional del Altiplano*  
 Facultad de Ciencias Administrativas y Humanas  
 Escuela Profesional de Administración



### CUESTIONARIO SOBRE “HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRO PUNO SAA”

Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de una investigación para determinar la relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de Electro Puno, la información es completamente anónima, así mismo se le pide ser objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración.

Instrucciones: Marque con un aspa (X) la alternativa que usted crea conveniente.

VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES						
Ítem	Interrogante	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Dimensión 1: Habilidades personales</b>						
1	Los gerentes y jefes ayudan a solucionar los problemas de los demás aconsejándoles.					
2	Los gerentes y jefes reconocen sus propias fortalezas y debilidades.					
3	Los gerentes y jefes controlan sus emociones de forma positiva.					
4	Los gerentes y jefes actúan demostrando la práctica de los valores.					
5	Los gerentes y jefes controlan el estrés frente a las diversas funciones que cumplen.					
6	Los gerentes y jefes controlan la ansiedad en su comunicación y trabajo					
7	Los gerentes y jefes solucionan los problemas creativamente.					
8	Los gerentes y jefes, por lo general, utilizan estrategias para resolver los problemas.					
9	Los gerentes y jefes generan varias alternativas para solucionar los problemas.					
<b>Dimensión 2: Habilidades interpersonales</b>						
10	Los gerentes y jefes demuestran claridad en su comunicación, especialmente en los momentos difíciles.					
11	Los gerentes y jefes son convincentes en su comunicación cuando tratan de solucionar problemas.					

2	12	Los gerentes y jefes demuestran honestidad en su comunicación cuando solucionan problemas evitando afectar las relaciones interpersonales.					
2	13	Los gerentes y jefes influyen en sus colaboradores para lograr los propósitos de su institución.					
	14	Los gerentes y jefes pregonan con el ejemplo en su trabajo.					
	15	Los gerentes y jefes promueven el liderazgo en sus colaboradores.					
	16	Los gerentes y jefes reconocen los logros de sus colaboradores.					
2	17	Los gerentes y jefes motivan a sus colaboradores para que siga creciendo como profesionales.					
2	18	Los gerentes y jefes se preocupan por satisfacer las necesidades de sus colaboradores.					
2	19	Los gerentes y jefes motivan a sus colaboradores a fin de seguir haciendo un buen trabajo.					
2	20	Los gerentes y jefes utilizan una comunicación asertiva para la solución de problemas.					
2	21	Los gerentes y jefes solucionan un problema donde las dos partes involucradas ganen.					
	22	Los gerentes y jefes manejan los conflictos asertivamente.					
<b>Dimensión 3: Habilidades grupales</b>							
	23	Los gerentes y jefes confían en sus colaboradores.					
	24	Los gerentes y jefes delegan responsabilidades a sus colaboradores de su confianza.					
2	25	Los gerentes y jefes empoderan al personal de confianza para el cumplimiento de las responsabilidades.					
	26	Los gerentes y jefes promueven equipos de trabajo dentro de su institución.					
2	27	Los gerentes y jefes direccionan a sus equipos de trabajo para lograr los objetivos estratégicos institucionales.					
2	28	Los gerentes y jefes se adaptan con facilidad a los cambios que se presentan.					
	29	Los gerentes y jefes son optimistas frente a las adversidades.					
	30	Los gerentes y jefes demuestran liderazgo en su gestión.					

### ANEXO 3. Cuestionario de desempeño laboral



*Universidad Nacional del Altiplano*  
 Facultad de Ciencias Administrativas y Humanas  
 Escuela Profesional de Administración



#### CUESTIONARIO SOBRE “HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRO PUNO SAA”

Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de una investigación para determinar la relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de Electro Puno, la información es completamente anónima, así mismo se le pide ser objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración.

Instrucciones: Marque con un aspa (X) la alternativa que usted crea conveniente.

VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL						
Ítem	Interrogante	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Dimensión 1: Trabajo en equipo</b>						
1	Le agrada trabajar con sus compañeros de área					
2	Crea lazos de amistad con sus compañeros					
3	Se muestra asequible al cambio					
4	Colabora con los demás para lograr objetivos del equipo.					
5	Tiene una actitud positiva y proactiva					
6	Promueve el trabajo en equipo					
<b>Dimensión 2: Iniciativa</b>						
7	Presenta nuevas ideas para mejorar los procesos.					
8	Puede emprender sus actividades, sin esperar a que se lo soliciten.					
9	Cuando termina una tarea, buscas nuevas asignaciones					
10	Ayuda y motiva a tus compañeros.					
11	Identificas errores y trabajas para resolverlos					
<b>Dimensión 3: Eficiencia</b>						
12	Termina su trabajo en el tiempo establecido					
13	Ejecuta sus actividades según los procedimientos de las tareas a desarrollar.					
14	Trabaja diariamente su planificación.					
15	Identifica rápidamente los procedimientos de las tareas a desarrollar.					
16	Ordena su área de trabajo luego de la jornada laboral.					

17	Realiza el buen uso de los materiales entregados.					
<b>Dimensión: Eficacia</b>						
18	Usted cumple con las tareas asignadas.					
19	Logra desarrollar su trabajo con calidad.					
20	Cumple con las metas propuestas por la organización o jefe inmediato					
21	Mantienen la puntualidad en su asistencia al trabajo.					
22	Cumple sus funciones dentro del cronograma establecido.					
23	Cumple sus funciones con los resultados esperados.					

11

ANEXO 4. Matriz de datos

ENCUESTADO	VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES																														
	ITEMS																														
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2	P2 3	P2 4	P2 5	P2 6	P2 7	P2 8	P2 9	P3 0	
E1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	
E2	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	
E3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	
E4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	
E5	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
E6	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	
E7	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
E8	3	3	3	3	3	3	3	5	4	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	2	3	2	2	2	3	
E9	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
E10	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
E11	1	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4	3	1	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	
E12	1	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	
E13	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	
E14	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
E15	1	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
E16	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	
E17	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	
E18	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
E19	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
E20	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	
E21	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
E22	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	
E23	1	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	

E24	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	3	3	3	
E25	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1	3	3	3		
E26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4		
E27	2	4	4	4	3	2	1	1	1	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	1	2	3	3	3	1	2	3	4	3	
E28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
E29	2	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	
E30	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
E31	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
E32	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	
E33	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	
E34	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
E35	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	
E36	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	
E37	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	
E38	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	
E39	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	
E40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E41	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	
E42	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	
E43	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	
E44	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	
E45	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	
E46	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	
E47	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	
E48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	
E49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2	1	1	3	3	2	
E50	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
E51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
E52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	
E53	2	3	3	3	2	2	1	1	1	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	3	



E84	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	
E85	3	2	3	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	
E86	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	1	3	4	3	2	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	2	2	
E87	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	
E88	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	3	1	2	4	3	3	2	2	2	2	4	
E89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	
E90	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
E91	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
E92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
E93	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	
E94	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	
E95	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	
E96	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	1	1	3	2	3	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	
E97	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	
E98	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	
E99	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	
E100	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	
E101	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	
E102	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	1	
E103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	2	2	4	2	3	4	
E104	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	
E105	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
E106	2	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	
E107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4
E108	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5
E109	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	
E110	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	
E111	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	
E112	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
E113	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	



E22	1	3	1	1	2	3	1	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	3	1
E23	3	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	1	1
E24	1	1	1	2	1	2	1	4	2	4	1	4	4	4	5	2	4	3	4	3	2	2	2
E25	2	2	2	3	2	4	3	4	4	3	2	1	3	1	1	3	3	3	1	3	2	3	1
E26	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	1	4	3	4	3
E27	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	3
E28	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
E29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
E30	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
E31	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3
E32	2	3	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3
E33	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2
E34	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
E35	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
E36	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	1
E37	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
E38	3	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3
E39	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
E40	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2
E41	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
E42	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
E43	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3
E44	3	1	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2
E45	3	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2
E46	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2
E47	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E48	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E49	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2
E50	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
E51	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2

E52	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E53	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	1	4	4	2	2	2	2
E54	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5
E56	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
E57	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
E58	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
E59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
E60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
E61	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
E62	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
E63	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
E64	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2
E65	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
E66	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E67	4	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3
E68	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3
E69	3	2	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3
E70	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E71	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
E72	2	3	2	4	2	3	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	2	2	4	2	2	2	4
E73	1	2	1	1	1	3	3	1	2	2	2	3	1	4	2	1	3	3	4	1	1	3	4
E74	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2
E75	4	5	4	4	4	3	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
E76	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E77	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3
E78	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3
E79	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E80	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4
E81	3	3	3	1	4	3	1	1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3

E82	3	4	3	3	4	2	4	3	1	4	2	3	3	2	1	3	4	4	4	2	3	2	4
E83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4
E84	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
E85	3	1	3	2	3	1	1	3	1	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2
E86	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	4	
E87	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	1	3
E88	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4
E89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	2	4	3
E90	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4
E91	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5
E92	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4	2	2	2	3	3	3
E93	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
E94	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3
E95	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
E96	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E97	2	1	1	1	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
E98	2	3	1	1	2	3	1	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	2	1	3	1
E99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
E100	2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	1	4	4	4	5	2	4	3	4	3	2	2	2
E101	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	2	1	3	1	1	3	3	3	1	3	2	3	1
E102	2	3	4	3	3	2	2	2	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	1	4	3	4	3
E103	2	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	4
E104	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	3	4
E105	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3
E106	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
E107	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4
E108	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
E109	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E110	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E111	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3

<b>E112</b>	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
<b>E113</b>	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
<b>E114</b>	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>E115</b>	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
<b>E116</b>	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5

Universidad Nacional  
del Altiplano PunoVicerrectorado  
de InvestigaciónRepositorio  
Institucional

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Milagros Adco Morales  
identificado con DNI 70486541 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Administración

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

“Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los  
trabajadores de la empresa Electro Puno sociedad  
anónima abierta 2024”

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 03 de Julio del 2025

FIRMA (obligatoria)



Huella



Universidad Nacional del Altiplano Puno



Vicerrectorado de Investigación



Repositorio Institucional

**AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

Por el presente documento, Yo Milagros Adco Morales identificado con DNI 70486541 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado Administración

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

“ Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Electro Puno sociedad anónima abierta 2024 ”

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 03 de Julio del 2025

FIRMA (obligatoria)



Huella