



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“INCIDENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL COMPROMISO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PRIMER CAFÉ  
EIRL, PROVINCIA DE AREQUIPA, 2017”**

**PRESENTADA POR LA BACHILLER**

**CARMEN MILAGROS SALAZAR CERVANTES**

**TESIS PARA OPTENER EL TÍTULO PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Arequipa - Perú

2018

## **DEDICATORIA**

A mis padres Victoria y Prudencio que son lo mejor que tengo en la vida, a mi hijo Adrianno que es el orgullo de mi vida y a Luis mi enamorado por su amor y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme permitido culminar una fase más en mi vida y es quien me da la fortaleza para superar obstáculos y dificultades.

Agradezco a mis padres porque gracias a su esfuerzo me dieron la oportunidad de realizar mis estudios.

A todas las personas que inconscientemente estuvieron ahí para mí.

## RESUMEN

En las últimas décadas en el mundo, el contexto de las organizaciones exige que las habilidades de los líderes lleguen a ser un activo importante dentro de la empresa, porque a partir de las competencias puede generar ventaja competitiva.

La presente tesis titulado; “La incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, provincia de Arequipa 2017” que tiene como objetivo principal analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017. Así mismo, se planteó la hipótesis de estudio “Es probable que las habilidades gerenciales incida significativamente en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017”.

El enfoque metodológico del estudio es cuantitativo, el tipo de estudio según la intervención del investigador es no experimental, según la planificación de la toma de datos es retrospectivo y según el número de ocasiones en que mide la variable de estudio es transversal. Asimismo, el nivel de investigación es descriptiva, correlacional y explicativa. El estudio se realizó con una muestra de 39 colaboradores de las diferentes áreas de trabajo de todos los locales con que cuenta la empresa, el instrumento utilizado para la recolección de la información fue mediante un cuestionario, en donde el nivel de confianza del instrumento se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach y para la validez del mismo se utilizó juicio de expertos.

Los resultados alcanzados demuestran que las habilidades gerenciales inciden en un 12.5 % en el compromiso laboral de los colaboradores de primer café EIRL, provincia de Arequipa 2017, siendo una incidencia baja.

Por otro lado, a nivel de dimensiones, los resultados confirman que si existe incidencia media entre la dimensión habilidades humanas y el compromiso afectivo. Por el contrario, en la dimensión habilidades técnicas no inciden en el compromiso de continuidad.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas, compromiso laboral, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad

## ABSTRACT

In the last decades in the world, the context of organizations requires that the skills of leaders become an important asset within the company, because from the competencies can generate competitive advantage.

This thesis entitled "The incidence of managerial skills in the work commitment of the employees of the first coffee company EIRL, province of Arequipa, 2017" which main objective is to analyze the incidence of management skills in the work commitment of employees of first coffee company EIRL, province of Arequipa, 2017. Likewise, the study hypothesis was raised "It is likely that managerial skills have a significant impact on the work commitment of the employees of the Primer café company EIRL, province of Arequipa, 2017."

The methodological approach of the study is quantitative, the type of study according to the researcher's intervention is non-experimental, and according to the planning of the data collection it is retrospective and according to the number of occasions in which the study variable measures is transversal. Likewise, the level of research is descriptive, correlational and explanatory. The study was made with a sample of 39 employees from the different work areas of all the premises that the company has, the instrument used for the collection of the information was through a questionnaire, where the level of confidence of the instrument was determined through the Alfa coefficient of Cronbach and for the validity of it was used Judgment of experts.

The results achieved show that managerial skills have a 12.5% impact on the work commitment of the employees of primer café EIRL, province of Arequipa 2017, with a low incidence.

On the other hand, at the level of dimensions, the results confirm that there is an average incidence between the human abilities dimension and the affective commitment.

On the contrary, in the dimension technical skills do not affect the commitment of continuity.

Keywords: Management skills, conceptual skills, human skills, technical skills, work commitment, affective commitment, normative commitment and commitment to continuity.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	15
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.1 Planteamiento del problema .....	15
1.2 Formulación del problema .....	16
1.3 Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación de la investigación.....	18
1.5. Limitaciones de la investigación .....	19
CAPÍTULO II .....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes del estudio .....	20
2.2. Bases teóricas .....	29
2.3. Marco legal .....	40
2.4. Definición de términos claves .....	44
CAPÍTULO III .....	49
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
3.1. Hipótesis de la investigación .....	49
3.1.1. Hipótesis general .....	49
3.1.2. Hipótesis específica.....	49
3.2. Variables de estudio .....	50
3.2.1. Definición conceptual y operacional de las variables de estudio .....	50
3.2.2. Operacionalización de la variable .....	52
3.3. Tipo y nivel de investigación .....	53
3.4. Descripción del ámbito de la investigación .....	53
3.5. Población y muestra .....	54
3.5.1. Población.....	54
3.5.2. Censo .....	54
3.6. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos.....	55
3.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	55



3.6.2.	Instrumentos de recolección de datos .....	55
3.6.3.	Fuentes de recolección de datos .....	55
3.7.	Plan de recolección y procesamiento de datos .....	56
CAPÍTULO IV .....		57
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		57
4.1	Análisis de la validez y fiabilidad del instrumento .....	57
4.2	Resultados sociodemográficos de la población .....	64
4.3	Análisis de los resultados de la estadística inferencial .....	72
4.4.	Contrastacion de la hipótesis.....	75
4.5.	Modelo de regresion lineal .....	84
CAPÍTULO V .....		90
Discusion de resultados .....		90
5.1	Discusiones .....	90
Conclusiones.....		93
Recomendaciones.....		95
Referencias bibliograficas .....		97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable habilidades gerenciales .....	50
Tabla 2 Operacionalización del variable compromiso laboral .....	51
Tabla 3 Operacionalización del variables .....	52
Tabla 4 Número de trabajadores de la empresa Primer Café EIRL. ....	54
Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades conceptuales .....	58
Tabla 6 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades conceptuales .....	59
Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades humanas .....	59
Tabla 8 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades humanas .....	60
Tabla 9 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades técnicas .....	60
Tabla 10 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades técnicas .....	61
Tabla 11 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso afectivo .....	61
Tabla 12 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso afectivo .....	62
Tabla 13 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso de continuidad	62
Tabla 14 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso de continuidad	63
Tabla 15 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso normativo .....	63
Tabla 16 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso normativo .....	64
Tabla 17 Edad de los colaboradores .....	64
Tabla 18 Sexo de los colaboradores .....	65
Tabla 19 Estado civil de los colaboradores .....	66
Tabla 20 Formación de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL.....	67
Tabla 21 Años de trabajo de los colaboradores en la empresa Primer Café EIRL68	
Tabla 22 Áreas de trabajo de los colaboradores en la empresa Primer Café EIRL .....	69
Tabla 23 Resumen de los resultados sociodemográficos de la población .....	71
Tabla 24 Pruebas de normalidad .....	72
Tabla 25 Contingencia Habilidades Gerenciales * Compromiso laboral .....	73
Tabla 26 Contingencia Habilidades Gerenciales * Compromiso laboral .....	73
Tabla 27 Correlación entre las dimensiones de las variables de estudio .....	74
Tabla 28 Correlación entre habilidades conceptuales y compromiso afectivo .....	76
Tabla 29 Correlación entre habilidades conceptuales y compromiso de continuidad .....	77
Tabla 30 Correlación entre habilidades conceptuales y compromiso normativo ..	78

Tabla 31 Correlación entre habilidades humanas y compromiso afectivo.....	79
Tabla 32 Correlación entre habilidades humanas y compromiso de continuidad.	80
Tabla 33 Correlación entre habilidades humanas y compromiso normativo .....	81
Tabla 34 Correlación entre habilidades técnicas y compromiso afectivo .....	82
Tabla 35 Correlación entre habilidades técnicas y compromiso de continuidad ..	83
Tabla 36 Correlación entre habilidades técnicas y compromiso normativo .....	84
Tabla 37 Resumen del modelo.....	85
Tabla 38 Tabla ANOVA .....	85
Tabla 39 Coeficientes de las pruebas de independencia .....	87
Tabla 40 Pruebas de homocedasticidad .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Edad de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL .....	65
Figura 2 Sexo de los colaboradores .....	66
Figura 3 Estado civil de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL .....	67
Figura 4 Formación de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL .....	68
Figura 5 Años de trabajo de los colaboradores en la empresa Primer Café EIRL	69
Figura 6 Áreas de trabajo de los colaboradores en la empresa Primer Café EIRL .....	70
Figura 7 Dispersión de las variables .....	84
Figura 8 Histograma prueba de normalidad .....	86
Figura 9 Histograma prueba de normalidad .....	86
Figura 10 Pruebas de homocedasticidad .....	87
Figura 11 Regresión lineal simple entre las habilidades gerenciales y compromiso laboral. ....	89

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Matriz de consistencia .....	106
Anexos 2 Instrumento .....	109
Anexos 3 Validación de instrumentos a través de juicio de expertos .....	111
Anexos 4 Datos procesados de la encuesta .....	125
Anexos 5 Resultados estadísticos por pregunta .....	126

## INTRODUCCIÓN

El actual entorno competitivo de los negocios de todos los sectores comerciales ha visto incrementar el número de competidores y es muy probable que haya disminuido el número de clientes. Entonces, este contexto empresarial exige que las organizaciones mejoren sus recursos y capacidades, especialmente centrado en el recurso humano (Habilidades gerenciales) y puedan desarrollar estrategias para mejorar el compromiso laboral de los trabajadores.

En la presente tesis se demuestra que las habilidades gerenciales inciden significativamente en el compromiso laboral de los trabajadores y estas habilidades gerenciales evolucionan con el tiempo, en función a los cambios del entorno empresarial, los buenos gerentes deben someterse a una actualización constante que solo puede comprenderse en un entorno de mejora continua.

En tal sentido, el gerente debe desarrollar habilidades que le permita enfrentar activamente los cambios constantes para propiciar la máxima productividad del recurso humano que es el más importante e indispensable dentro de la organización. El dominio, desarrollo y actualización permanente de las habilidades y funciones por parte del gerente permitirá que el lugar donde se desempeña también sea excelente. Además, de lograr la satisfacción y compromiso laboral del personal que está bajo su dirección.

El presente trabajo de investigación considera cinco capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

Primer capítulo de la investigación planteamiento del problema, presenta la descripción del problema, formulación de preguntas de investigación, objetivos de investigación, justificación y limitaciones del estudio.

El segundo capítulo, presenta el marco teórico de la investigación donde se ha realizado una revisión bibliográfica de los antecedentes internacionales, nacionales y locales del estudio. Se presenta la fundamentación teórica de la investigación.

En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología de la investigación, en el cual se incide el tipo de investigación, población y muestra, proceso de recolección de información y otros.

En el cuarto capítulo, se presenta los resultados de la fiabilidad del alfa de cronbach, los resultados de la estadística descriptiva y los resultados de la estadística inferencial.

En el quinto capítulo, se realiza la discusión de los resultados alcanzados en la investigación y otros estudios similares al presente trabajo.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

En las últimas décadas el contexto de las organizaciones exige que las habilidades de los emprendedores o líderes empresariales lleguen a ser un activo importante dentro de la empresa, porque, a partir de las competencias o habilidades gerenciales puede generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la empresa. Por otro lado, los especialistas recomiendan que los gerentes deben contar con las competencias y/o habilidades gerenciales centrados en las conceptuales, humanas y técnicas.

En el ámbito nacional, la tarea del gerente es muy compleja ya que requiere muchas habilidades. Según el reporte de Forbes del año 2014, consideran que los gerentes deben ser más abiertos a nuevas formas de ver las cosas, establecer metas, asegurar que los empleados qué deben hacer, gestionar correctamente el tiempo, la comunicación, el desempeño, la satisfacción de los colaboradores y entre otros. Así mismo, estas políticas internas de gestión y dirección de recursos humanos permiten alcanzar mejores resultados empresariales.

Para Whittle (2015), en el 3er Foro para ejecutivos y directores de gestión humana, donde el tema principal fue el “liderazgo gerencial en tiempos difíciles: Rol de la gestión humana”, en la misma, enfatiza que el 70% de los líderes empresariales consideran que el compromiso de los trabajadores es importante para lograr los objetivos de la empresa. El problema del compromiso laboral es un



tema delicado en el ámbito empresarial, debido a que puede llevar efectos negativos para la empresa. En este sentido, los gerentes empresariales y recursos humanos han centrado su investigación en analizar ¿por qué las empresas peruanas y locales tienen fuga de talento? y en algunos casos llegan a concluir que la buena reputación, la imagen interna y externa, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional son factores que pueden ser atractivos para el colaborador, generando de este modo el compromiso afectivo, de continuidad y normativo del colaborador con la empresa.

El presente estudio permite seguir ampliando la investigación dentro de estas dos líneas de estudio habilidades gerenciales y el compromiso laboral, por lo tanto, con la investigación se busca conocer y analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de las empresas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cuál es la incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

¿De qué manera incide las habilidades conceptuales en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

¿Cuál es la incidencia de las habilidades conceptuales en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

¿De qué manera incide las habilidades conceptuales en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

¿Cuál es la incidencia de las habilidades humanas en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

¿Existe incidencia de las habilidades humanas en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

¿Cómo incide las habilidades humanas en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

¿Cuál es la incidencia las habilidades técnicas en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

¿Existe incidencia de las habilidades técnicas en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

¿Cómo incide las habilidades técnicas en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Oe1: Conocer la incidencia de las habilidades conceptuales en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Oe2: Determinar la incidencia de las habilidades conceptuales en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Oe3: Identificar la incidencia de las habilidades conceptuales en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Oe4: Determinar la incidencia de las habilidades humanas en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Oe5: Mostrar la incidencia de las habilidades humanas en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Oe6: Determinar la incidencia de las habilidades humanas en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?

Oe7: Conocer la incidencia de las habilidades técnicas en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Oe8: Identificar la incidencia de las habilidades técnicas en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Oe9: Determinar la incidencia de las habilidades técnicas en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. La justificación teórica**

La justificación teórica del estudio se sustenta, porque se ha analizado la relación y luego la incidencia de las dos variables teóricas las habilidades gerenciales y el compromiso laboral. Así mismo, se ha contrastado las teorías de estas líneas de investigación empresarial. Por otro lado, la investigación amplía los nuevos conocimientos en la gestión empresarial, debido a que estos temas han sido poco estudiadas en el Perú, según consta en el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI). Además, para alcanzar el objetivo propuesto se ha realizado la revisión bibliográfica de los antecedentes teóricos que sustenten la propuesta planteada.

### **1.4.2. La justificación metodológica**

La justificación metodológica del trabajo de investigación académica se ha dado, porque se realizó el análisis de las variables, porque este tema ha sido poco revisado en el contexto Regional y Nacional. Así mismo, la investigación planteada sirve para tomar como modelo de estudio y discusión en las futuras investigaciones o análisis de casos empresariales. Para lograr el objetivo metodológico, se ha procedido a utilizar estrictamente los procesos estadísticos estandarizados y se calcula los resultados utilizando la estadística inferencial. Así mismo, se ha adaptado y validado el instrumento para la medición de las variables de estudio.

### **1.4.3. La justificación práctica**

La justificación práctica de la investigación se valora, porque se ha realizado la investigación dentro de una organización de servicios, esto permite que la empresa pueda gestionar mejor el compromiso de sus colaboradores. También, el estudio es importante porque los resultados obtenidos de la investigación sirven para que los directivos puedan tomar las mejores decisiones gerenciales o directivas en el ámbito de la empresa. Así mismo, interesa para que otras empresas valoren la importancia del estilo de liderazgo y como consecuencia de ello el compromiso laboral que pueden tener los colaboradores. Por otro lado, es necesario precisar que para lograr esta justificación, es necesario aplicar el instrumento de medición en los colaboradores de la empresa y los resultados en primera instancia se aplicaran en la misma organización y complementariamente en otros negocios del sector servicios por ser similares en la práctica.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

Entendiendo que las principales limitaciones según Bernal (2010) son el acceso a la información y la voluntad de los trabajadores para el llenado de la encuesta. Así mismo, el principal limitante en el trabajo de investigación, es la escasa información de antecedentes locales, además el tiempo dedicado al trabajo fue un factor que ha limitado el desarrollo de la tesis.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

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

Serrano (2014), en su tesis “Perfiles y estilos gerenciales, de la administración de una empresa social del estado en el departamento de Cundinamarca”, esta investigación tiene por objetivo “Identificar el perfil y el estilo del gerente, para administrar con eficiencia y compromiso una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca”. La metodología utilizada en la investigación es descriptiva correlacional, con una muestra constituida por 30 trabajadores, utilizando la escala de Likert en donde llega a la conclusión que en el sector salud se tiene que vigilar las normas de calidad y sanidad; El 50% muy en desacuerdo, el otro 26.67% está de acuerdo, y el otro 23.33% es ambiguo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo tanto se determina que no hay trabajo en equipo, El 53.33% contestó en desacuerdo, 20% de acuerdo y 26.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se observa es que sólo se fijan las funciones y se orienta la labor, más no hay comunicación entre jefes y colaboradores, se deduce que en esta empresa al inicio de la administración se encontró diferentes problemas en su dirección como estructura rígida, sobre carga de deberes según la investigación el antiguo gerente realizo una buena gestión ya que genero confianza entre los trabajadores, mostro soluciones rápidas y compromiso en épocas de crisis en comparación al nuevo gerente recibió su gestión con la crisis ya superada aporta y mejora la participación de todos los trabajadores para mejorar la implementación

de grupos de trabajo buscando obtener buenos resultados al igual que el gerente anterior es un profesional orientado a su tarea.

Pereda (2016), en su tesis doctoral “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”, esta investigación tiene por objetivo “Identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas”. La metodología utilizada en la investigación tiene un enfoque de carácter cuantitativo – exploratorio descriptivo. Teniendo una muestra de 1362 personas obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,854 y un error muestral del 2,62%. La muestra proviene de la población de empleados en el sector público dentro la provincia de Córdoba, que incluye a las cuatro administraciones públicas, la Estatal, la Autonómica, la Local y la Universitaria, las habilidades más relevantes, aparece en primer lugar la habilidad Colaboración y trabajo en equipo, con un 65,2%, seguido de Motivación con un 58,4%, y en tercer lugar, la Resolución de problemas y toma de decisiones con un 53%. En cuarto y quinto lugar aparecen la Capacidad de comunicación y el Liderazgo, con un 49,8% y un 41,4%, respectivamente. En donde llega a la conclusión que las habilidades directivas constituyen una ventaja competitiva para una institución sobre todo en instituciones públicas ya que se puede desarrollar una gestión eficiente de estrategias organizativas para hallar el mejor proceso de interacción humana; es importante resaltar que las personas son el activo más importante en una organización en donde el equipo debe tener habilidades de dirección, estrategias de organización y liderazgo para así tener una ventaja comparativa de los otros estados.

Reyes (2016), en su tesis de pregrado “ Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango)”, esta investigación tiene por objetivo general “Determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango”. La metodología utilizada es Descriptiva correlacional, en una muestra de 20 directivos utilizando la escala de Likert en donde se dedujo que el 50% de los gerentes verifican que se logren las metas del equipo, estas metas son

alcanzables gracias a que el 80% de los directivos consideran que siempre y casi siempre delegan funciones apropiadamente, lo que permite crear en los colaboradores un ambiente de compromiso, el 65% de los gerentes dicen estar enfocados en que su personal se sienta comprometido, sin embargo el 15% de los participantes del estudio creen que necesitan mejorar en este aspecto tan importante. La investigación llega a la conclusión que las habilidades gerenciales utilizadas por los gerentes de estos hoteles les permiten resolver dificultades, desarrollan la capacidad de liderazgo, técnicas para comunicarse y tener buena relación con sus colaboradores con el fin de organizarlos y motivarlos para encaminarlos al logro de metas y mejoramiento de su productividad.

Pérez (2013), en su tesis “Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público”. Esta investigación tiene por objetivo “Identificar la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público”. La metodología utilizada es de tipo transversal de correlación, cuasi experimental descriptivo. Con una muestra de 72 participantes encontrando que los médicos presentaron un amplio sentido de compromiso con el hospital esto es, el 70% de la muestra, mientras que el 30% restante presentaron bajo o nulo sentimiento de obligación, Las puntuaciones de nivel bajo se presentaron con mayor frecuencia en el compromiso de continuidad, abarcando un 46.7% del total de la muestra y, en segundo lugar, se encontró el normativo con, 43.4%. En lo que respecta al área afectiva, únicamente el 23.3% de la muestra obtuvo puntuaciones bajas. La investigación llega a la conclusión, que en los hospitales públicos no cuentan con capacitación constante y esto genera que haya una baja calidad en la atención; en relación al compromiso con la institución se refleja un mínimo sentimiento de obligación y baja necesidad de permanencia así como también tienen falta de apego a las normas de la institución para esto se tiene que realizar una reingeniería en todo el planteamiento del trabajo, así como capacitación constante para realizar evaluaciones constantes para realizar una rotación interna o externa del personal.

Peñaloza (2014), en su tesis “Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria”. La investigación tiene por objetivo Analizar las habilidades gerenciales del director que

fortalecen las relaciones interpersonales en el docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo. La metodología utilizada es descriptiva no experimental. El estudio llega a la conclusión que los directivos mantiene relativa dificultad para tener una comunicación asertiva, así como aprendiendo a manejar técnicas para poder llegar a los estudiantes, esto con el fin de fomentar una educación de calidad buscando propuestas innovadoras, técnicas de aprendizaje y autocontrol de situaciones para ello se busca el desarrollo de habilidades gerenciales por parte del director ya que también existe una deficiencia en las relaciones interpersonales debido a que la gerencia solo se enfoca en las habilidades conceptuales y técnicas dejando de lado las habilidades humanas las cuales son consideradas importantes para el crecimiento de la institución en lo que incluye fortalecer las relaciones interpersonales, intrapersonales del entorno de la unidad directiva.

Alcon (2014), en su tesis “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes”. Que tiene por objetivo “Describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes”. La metodología utilizada en la investigación es descriptivo - no correlacional. Con una muestra de 19 docentes La investigación llega a la conclusión que el ambiente de trabajo de las docentes no es el adecuado para llevar una buena labor educativa generando insatisfacción en las docentes sumado a ello el gerente no es empático y no reconoce el trabajo de su personal generando inestabilidad en el compromiso y satisfacción laboral que tienen los docentes por falta de liderazgo.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Fuentes, Talavera y Pizarro (2015), en su trabajo de investigación “Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el Pacífico vida compañía de seguros y reaseguros S.A. de la agencia descentralizada Sur Tacna - Moquegua, 2015”. La investigación tiene por objetivo “Determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia



Descentralizada Sur en el año 2015”. La metodología que se utiliza en la investigación es de carácter descriptivo correlacional. Teniendo una muestra de 25 personas se encontró que la variación de las Competencias y Habilidades Gerenciales de los funcionarios, explican conjuntamente alrededor del 67,38 % de la variación en la Satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, Así mismo, el estudio llega a la siguiente conclusión que los trabajadores de la Empresa Pacífico Vida compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia descentralizada sur, acerca de la satisfacción laboral se puede apreciar un nivel muy conveniente ya que los resultados de la investigación indica que existe una excelente relación con los jefes sobre todo cuando desempeñan sus tareas. Se pudo percibir la falta de buenas condiciones de infraestructura donde se viene realizando el trabajo, a esto se suma las políticas administrativas y pocas relaciones sociales entre compañeros.

Valderrama (2014), en su tesis de pregrado “Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamantes S.A. planta Samaco – Provincia de Santa- Región Ancash, durante el año 2013”, éste trabajo tiene por objetivo “Conocer la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamantes S.A. planta Samanco”. La metodología que utiliza el autor es una investigación Explicativa – Causal. Teniendo como población a 77 trabajadores. El estudio llega a la siguiente conclusión “En la empresa pesquera Diamante S.A. planta Samanco existe un manejo intermedio de Talento humano, en donde se muestra que el 39% de trabajadores siempre reciben apoyo por parte de sus jefes inmediatos y sobre todo resalta la confianza existente entre jefes y trabajadores con la finalidad de lograr una comunicación efectiva, ya que así logra tener mayor acercamiento con el trabajador para saber cómo se siente cada uno de ellos y así mejorar el ambiente de trabajo, el 66 % de los trabajadores considera a su desempeño laboral como bueno mientras que el 22% lo califica como regular y solo un 11% señala que su desempeño laboral es malo; esto debido a varios factores que consideran importantes como capacitaciones, trabajo en equipo, ergonomía en el trabajo entre otros factores”.

Aparicio, Medina (2015), en su tesis de postgrado “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”, en donde tiene como objetivo “ Realizar una análisis exploratorio sobre cuales son en la actualidad las habilidades gerenciales que los expertos en RR.HH. y decisores en las empresas en el Perú consideran más y menos importantes para lograr con eficiencia los objetivos y retos en sus organizaciones, indagando las diferencias que se presentan en las organizaciones de distintos tamaño y sector empresarial”. La metodología utilizada por el autor es un estudio exploratorio, también utilizan herramientas cuantitativo y cualitativo aplicados en distintos campos de investigación. La muestra fue constituida por 52 personas. En el trabajo, se llega a la siguiente conclusión, donde las habilidades gerenciales son cada vez más importantes así como un gerente que permita hacer frente a nuevas exigencias del mundo cambiante, en el Perú principalmente a nivel gerencial son escasos ya que no cuentan con una adecuada gestión más aun en el mercado laboral en donde hay distintas generaciones característicamente diferentes. De acuerdo a los recientes estudios realizados en el área de RR. HH. Entre todas las habilidades gerenciales existentes, aquellas que hacen referencia a las habilidades de tipo grupal son las más relevantes para obtener un buen desempeño gerencial. De entre todas ellas, el liderazgo es la habilidad en la que se debe colocar un mayor énfasis puesto que es la que da origen a la motivación, el compromiso y todo lo necesario para la ejecución de estrategias.

Mamani (2016), en su tesis “Compromiso organizacional y satisfacción laboral en profesores de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa 2015”, que tiene como objetivo “Determinar la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral que presentan los profesores de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa, 2015”. La metodología que utiliza la investigación es correlacional- cuantitativa. Con una población de 71 docentes encontrando un nivel de significancia del 5% que existe correlación directa y significativa entre satisfacción laboral y compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo. El estudio llegó a la siguiente conclusión los profesores de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa tienen un mayor nivel de satisfacción laboral a medida que haya un mayor compromiso afectivo, esta satisfacción laboral es reflejada de acuerdo a su

remuneración; a la vez la mayoría de docentes tienen un compromiso organizacional normativo y de continuidad ya que se basan a las necesidades o por un deber moral.

Melo (2015), en su tesis de pregrado “El estilo de dirección y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa hotel, periodo 2012”. Tiene como objetivo general “Identificar la influencia que tiene el estilo de dirección en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel, periodo 2012”. El estudio es de enfoque cuantitativo, el diseño es no experimental de corte transversal y el tipo es descriptivo y explicativo. El estudio llega a la siguiente conclusión “La administradora de la empresa Servicios Turísticos Intiqa Hotel no está capacitada ya que no cuenta con definiciones precisas como es que orienta a los empleados a su cargo para lograr objetivos específicos planteados por la empresa, en la empresa se utiliza un estilo de dirección de tipo autoritario lo cual causa insatisfacción laboral de la mayoría de los trabajadores así como, estilo de dirección de tipo participativo bajo en preocupación por sus empleados. El estilo de dirección que utiliza la administradora no es el adecuado esto repercute en el desempeño de las tareas de cada uno de los trabajadores a su cargo ya que la mayoría de empleados se siente insatisfecho y esto causa a su vez un bajo compromiso con la empresa; existe una deficiente comunicación y la falta de habilidades humanas para el trato asertivo con los empleados de bajo rango.

Gómez y Ñope (2014), en su tesis de pregrado “Compromiso Organizacional y desempeño de los trabajadores administrativos de la universidad Cesar Vallejo sede Huaraz, año 2014”. En donde tiene por objetivo “Analizar de qué manera el compromiso organizacional influye en el desempeño de los trabajadores y administrativos de la universidad Cesar Vallejo sede Huaraz, año 2014”. La metodología utilizada en esta investigación es de tipo explicativo y correlacional – no experimental transaccional. Con una muestra de 31 trabajadores Llegando a la conclusión que el compromiso organizacional influye de en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UCV ya que cuentan con un compromiso bajo y un desempeño laboral malo debido a que no cuentan con un liderazgo claro para encaminarlos a los objetivos que tiene la universidad y así incentivarlos a un buen desempeño laboral; queda demostrado que el compromiso que demuestran los trabajadores se ve reflejado en el desempeño de sus funciones manifestando

mayor sentimiento de obligación y apego a las normas y políticas de la empresa, es decir los trabajadores administrativos no desarrollan alguna otra actividad más de las que se le encomiendan.

Montoya (2014), en su tesis “validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un Contact Center”, que tiene por objetivo “validar la escala del compromiso organizacional en los trabajadores de un Contact Center”, el diseño de este estudio es de tipo psicométrico – cuantitativa; teniendo como población total 642 trabajadores de un contact center, los resultados demostraron que el mejor modelo que se ajusta a la teoría de Meyer y Allen en donde llega a la conclusión que según la correlación entre ambas pruebas aplicadas se observa que a mayor nivel de satisfacción y reconocimiento es mayor el grado de compromiso e identificación con la empresa. Respecto a las relaciones encontradas con el compromiso fueron el tiempo de permanencia o antigüedad en las organizaciones, dando como resultado que a menor tiempo de permanencia mayor grado de compromiso existe de igual manera ocurre con aquellos que cuentan con más de 10 años de permanencia. Es importante hablar de la importancia del sentimiento de pertenencia y el sentimiento de obligación de cada uno de los trabajadores ya que estas son dimensiones claves para lograr un compromiso en toda la organización.

Saldaña y Cornejo (2017), en su tesis “Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016”. La investigación tiene por objetivo “Determinar si existe relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima 2016”. La metodología que utiliza en la investigación es descriptivo no experimental, teniendo una muestra de 280 personas, llegando a la conclusión que existe una correlación entre compromiso organización y desempeño laboral positiva. Ante este escenario las variables afectivo, continuo y normativo, no obstante de tener niveles de significancia baja, tienen un papel importante en el desempeño laboral y esta muestra por el grado de identificación, fidelidad, apego, sentimiento de pertenencia y lealtad de los colaboradores con un nivel de significancia importante los trabajadores de la Universidad tienen un alto compromiso afectivo ya que se manifiesta por la alta predisposición el compromiso afectivo y de continuidad

evidencian su orígenes de formación y lealtad desde su niñez; es decir que en conjunto permiten un buen desempeño laboral.

Cruz (2016), en su tesis “Compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión”, que tiene por objetivo “Determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la MPSC”. El tipo de la investigación es correlacional con diseño no experimental. Teniendo una muestra de 60 trabajadores utilizando el cuestionario de Meyer y Allen que incluye los tres aspectos emocional, permanencia y normativo; y para medir la satisfacción laboral se empleó el cuestionario MSQ, en donde se obtuvo como resultado la relación significativa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral con un valor del coeficiente de correlación 0,262 teniendo como conclusión que la investigación llegó a la conclusión que la relación en las diferentes dimensiones del compromiso laboral y la satisfacción de los colaboradores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión tienen una relación positiva baja ya que los resultados indicaron que los colaboradores consideran no perder mucho al dejar su trabajo, indicando que se trata de aumentar la necesidad de seguir en la organización con incentivos para generar satisfacción laboral momentánea.

Richard (2015), en su tesis “satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa retail, Lima, 2014”. Esta investigación tiene por objetivo “Determinar si existe relación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organización en colaboradores de una empresa retail de lima 2014”. La investigación es de tipo descriptivo – correlacional de diseño no experimental. Tiene como muestra a 136 trabajadores, en lo cual se concluye que un gran porcentaje de estos (61.8%) poseen un nivel alto de satisfacción laboral. Al contrario de este estudio, el de Morales y Villalobos (2012) dio como resultado solo un 6.8% de satisfacción laboral en un nivel alto y un 93.2 en el nivel mediano. La razón de esta diferencia podría ser la condición laboral distinta que tuvo cada estudio. La investigación llega a la conclusión que las personas jóvenes tienen mayor satisfacción laboral pero un nivel medio de compromiso con la organización en cambio las personas mayores tiene un nivel medio de satisfacción laboral y un alto porcentaje de compromiso laboral.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

A nivel local no se ha identificado pocos trabajos similares al presente estudio. Sin embargo, hay una investigación que si estudia la variable compromiso laboral, a continuación desarrollamos el principal aporte de este estudio.

Amado y Choque (2014), en su tesis “Compromiso organizacional y autoestima en una empresa de taxis”. La investigación tiene por objetivo “Determinar el nivel de relación entre el compromiso organizacional y la autoestima de los conductores de taxis de una empresa formal en la ciudad de Arequipa”. La metodología utilizada en la investigación es descriptivo relacional de método cuantitativo. En donde su muestra es de 200 conductores teniendo como resultado que el 80 % de los conductores muestran un compromiso con la empresa de los cuales un 40% y un 55% presentan una mayor tendencia a un compromiso afectivo en las categorías de bueno y muy bueno respectivamente, seguido del compromiso normativo por lo que puede asegurarse que el compromiso con la empresa es considerablemente bueno. El compromiso organizacional y la autoestima tienen una fuerte relación, la misma afecta el desempeño como persona, de sus funciones, responsabilidades, de forma positiva o negativa, así como la identificación con su trabajo y su empresa. La investigación llega a la conclusión que existe relación entre autoestima y el compromiso organizacional ya que a medida que los taxistas se encuentren más comprometidos con su trabajo mejorara su autoestima.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Habilidades gerenciales**

Dentro de la literatura académica el concepto de las habilidades gerenciales ha sido analizado con distintos términos como competencias directivas, habilidades administrativas, habilidades de gestión y entre otros.

Frías, Sánchez y Ucrós (2009), define como la capacidad de analizar, solucionar problemas y posteriormente tomar decisiones; considera que el gerente debe tener un conjunto de conocimientos y cualidades para poder llegar a las metas de la organización.

Whetten y Cameron (2005), define que las habilidades gerenciales es un conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar

las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización. Así mismo, las competencias son necesarias en todas las organizaciones humanas y en cada una de las áreas de éstas.

Arroyo (2012) considera que las habilidades gerenciales del siglo XXI debe poseer varios tipos de habilidades: técnicas en donde se aplican conocimientos así como procedimientos, métodos y habilidad, humanas con la capacidad para poder socializar y desenvolverse, de conceptualización, de diseño resolviendo problemas de acuerdo a su entorno, entre otras que inciden directamente en su gestión.

Whetten (2011), considera que las habilidades directivas son esenciales en una organización ya que al tener un gerente que cuente con una habilidades directivas eficaces tiene claro sus objetivos y su visión para esto logrará una comunicación verbal fluida con las personas de su entorno, esto influye en manejo de decisiones en el equipo, autoconocimientos, motivación e influencia en los demás, reconocimiento y solución de problemas; con la finalidad de lograr un cambio positivo para la empresa.

Después de haber revisado los principales conceptos propuestos por los autores analizados (Frías, Sánchez y Ucrós, 2009; Whetten y Cameron, 2005; Arroyo, 2012; Whetten, 2011), se entiende que las habilidades gerenciales es el conjunto de conocimientos para poder administrar eficazmente y obtener resultados óptimos tanto a nivel económico como con la valoración del talento humano; desarrollando una herramienta para ser competitivos de acuerdo a las exigencias del mercado que día a día es cambiante y así poder detectar carencias y necesidades en la organización.

### **2.2.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales**

Después de hacer la revisión bibliográfica se ha identificado distintas formas de medir las habilidades gerenciales. A continuación se elaborará un resumen de las principales dimensiones de las habilidades gerenciales estudiadas en las investigaciones. Frías, Sánchez y Ucrós (2009) consideran tres dimensiones, habilidades técnicas, conceptuales y las humanas. Así mismo, Peñaloza (2014), solo considera una dimensión, tipos de habilidades gerenciales; sin embargo, utiliza tres indicadores, las técnicas, humanas y las conceptuales. Por otro lado, Melo

(2015) considera una dimensión dirección estratégica, esta dimensión es analizada con tres indicadores (talento humano, estilos gerenciales y clima organizacional).

Para el presente estudio se tomará las dimensiones propuestas por Frías, Sánchez y Ucrós (2009). A continuación se define cada una de las dimensiones.

### **A. Habilidades conceptuales**

Frías, Sánchez y Ucrós (2009), define como un conjunto de ideas, conocimientos y la forma de poder resolver los problemas de manera creativa partiendo de nuevos conceptos y nuevas ideas.

Fiol (1999), considera que las habilidades conceptuales es comprender como un todo se relaciona con las diferentes partes, es decir usar juicio sensato y razonable para saber pensar y poder tomar decisiones sobretodo ganar aptitudes para comprender al mundo que lo rodea.

Katz (1974), enfoca a las habilidades conceptuales como el reflejo de la forma de trabajar de los gerentes en donde tienen que identificar los problemas internos y externos percibiendo interrelaciones y evaluando resultados.

Thompson (2009), lo define como la capacidad para entender las dificultades de la empresa y como cada persona puede desenvolverse en diferentes escenarios para lograr los objetivos de la empresa.

Lazarte (2012), señala que un directivo debe contar con habilidades conceptuales ya que le permiten resolver problemas y formular ideas creativas para tener la capacidad de permanecer en el mercado, ninguna de las actividades del proceso administrativo señaladas por diversos autores como el liderazgo que exige Sallenave, ni el trabajo productivo, ni encauzamiento de influencias sociales señaladas por Drucker no se podrían realizar si el gerente no cuenta con habilidades conceptuales.

Griffin (2013), indica que este tipo de habilidades permiten ver de forma panorámica toda la organización para tomar decisiones generales pero para ello debe tener conocimientos de todo el funcionamiento de la organización así como todo lo relacionado a su entorno.



Amoros (2007), define como una capacidad mental de análisis y diagnóstico de problemas dentro de una organización.

Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, análisis de procesos, manejo de la calidad, innovación y creatividad, planificación, manejo del entorno, etc.

Los principales indicadores para medir la habilidad conceptual son las competencias cognitivas y gestión de recursos.

- Competencias cognitivas. Para Piaget (1979) es el comprender diversos conceptos y mediante el razonamiento poder resolver diversos problemas que puedan suscitarse.
- Gestión de recursos. Pérez y Merino (2013). Indican que es la correcta dirección eficaz y eficiente de recursos como bienes, información, tecnología, finanzas y talento humano, en donde esta correcta dirección lleva a tener una buena ganancia de lo invertido.

## **B. Habilidades humanas.**

El concepto de las habilidades humanas ha sido estudiado ampliamente en la literatura, a continuación se da a conocer los principales aportes.

Frías, Sánchez y Ucrós (2009), señala que un gerente debe ser comunicativo con el personal a su cargo, entonces se entiende como la interacción y relación que debe de haber gerente – colaboradores.

Lazarte (2012), refiere que son habilidades de interacción con todas las personas de la organización especialmente con los colaboradores ya que son el motor de la organización.

Hitt (2006), señala que es la capacidad para poder llegar al trabajador y así poder entender sus necesidades y motivaciones que pueda tener en su labor diaria con el fin de ayudarlo a crecer.

Thompson (2009), indica que son habilidades para trabajar con personas comprendiendo sus actividades, fortaleciendo la confianza para tener una buena comunicación esto se gana a través de la aplicación de un liderazgo eficaz.

Cabrera (2013), lo define como el saber interactuar con los colaboradores siendo empáticos, motivadores y guías de nuestro equipo de trabajo para lograr el desarrollo máximo de nuestros colaboradores. Allende (2013), indica que es un adecuado manejo de las relaciones humanas para poder conducir al grupo humano a cargo del gerente para así lograr los objetivos propuestos.

Se refiere a la habilidad de poder tener una relación recíproca con los colaboradores, clientes, proveedores, entre otros. Es decir, conectar con la calidad humana y valores sociales. Ser empáticos, motivadores, guías de personas y de equipos de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas.

Los indicadores que miden las habilidades humanas son, la comunicación, autorrealización de los trabajadores, involucramiento en las decisiones.

- *La comunicación.* Para Chiavenato (2006) es un intercambio de un mensaje fundamental para la experiencia humana y la organización social. Por su parte, Fonseca (2000) indica que es el intercambio de ideas que adquiere significado de acuerdo a experiencias. Finalmente, Robbins (2005) refiere que la comunicación es la transferencia y comprensión de significados.

- *Autorrealización de los trabajadores.* Quesada(2009) percibe al trabajo como el quehacer cotidiano, el cual nos brinda la oportunidad de sentirse creativo y productivo así como crecer y aportar al medio en el que nos desenvolvemos ya que hay una tendencia innata a sacar el mayor partido posible de sus propios talentos y potenciales.

- *Involucramiento en las decisiones.* Amozorrutia (2017) considera una manera positiva para mejorar el ambiente laboral, es importante involucrar a los colaboradores en decisiones que impacten de manera directa en su trabajo en el día a día.

### **C. Habilidades técnicas.**

Frías, Sánchez y Ucrós (2009), refiere que es el conocimiento especializado en un área determinada para realizar un determinado proceso dentro de una organización.

Katz (1974), explica que es la capacidad para desarrollar labores utilizando herramientas y teniendo la capacidad para aplicar el know how a un área determinada poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo experiencias de acuerdo al nivel dentro de una estructura organizacional, varía el tipo de destrezas que requiere para desempeñar su trabajo.

Arroyo (2012) La habilidad técnica se refiere a la capacidad de usar herramientas, o procedimientos técnicos en un campo especializado, es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que supone métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.

Izamarar. (2018) Las habilidades técnicas nacen del conocimiento especializado en donde incluyen destrezas es decir saber cómo utilizar equipos, procedimientos, procesos; es necesario saber utilizar este tipo de habilidades porque nos ayudan administrar eficazmente aunque la dependencia excesiva puede disminuir la eficacia administrativa.

El indicador que mide a las habilidades técnicas es el conocimiento especializado.

Massa (2012) es el uso específico de procesos que surgen a través de capacitación, experiencia, etc. Esto lleva a tener un buen manejo de su puesto de trabajo.

#### **2.2.3. Compromiso laboral**

El término de compromiso laboral ha sido estudiado con distintos términos, como compromiso organizacional, compromiso con el trabajo, involucramiento laboral y entre otros.

Montoya (2014), señala que el compromiso laboral es la identificación psicológica entre la organización y el colaborador; relacionando su permanencia y su motivación en sus funciones.

Robbins (2004), explicó el compromiso laboral como un estado en el que un trabajador se identifica con las metas de una organización, para poder permanecer en su trabajo tiene que ver un nivel alto de satisfacción laboral, es que se sienta cómodo y disfrute su trabajo sintiéndose plenamente aceptado.

Para Peralta (2013), el concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como un vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación ya que se identifica cree en su importancia de su labor dentro de la empresa

Slocum (2011), explicó que los empleados que permanecen con la organización durante un largo período tienden a estar mucho más comprometidos con la organización que aquellos que trabajaron por períodos más cortos.

Meyer y Allen (2000), como el estado Psicológico de una persona y la organización en donde tiende a tomar la decisión de continuar en la organización o dejarla.

Jiménez (2007), indica que este compromiso refleja el aspecto emocional de los trabajadores con la empresa.

Después de haber analizado distintos autores, podemos definir que el compromiso laboral es el vínculo emocional entre el colaborador y la empresa sintiendo responsabilidad a nivel profesional para realizar eficientemente su trabajo logrando reconocimiento y motivación por parte de la empresa (Robbins, 2004; Peralta, 2013; Slocum, 2011).

#### **2.2.4. Dimensiones de compromiso laboral**

Después de revisar los distintos estudios o investigaciones en los principales repositorios nacionales se ha encontrado los siguientes trabajos.

Mamani (2016) trabaja con 3 dimensiones; compromiso afectivo que tiene como indicador el grado en el cual el trabajador desea permanecer en la institución

porque ha creado lazos emocionales con la misma, compromiso de continuidad con su indicador grado en el cual el trabajador siente la necesidad de permanecer en la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella. Y compromiso normativo su indicador grado en el cual el trabajador siente el deber moral de permanecer en la institución por haberle dado una oportunidad o recompensa. También Gómez y Ñope (2014) trabajan con las 3 dimensiones en el compromiso afectivo tiene como indicadores el grado de familiaridad, identificación del trabajador, participación del trabajador; compromiso de continuidad tiene como indicadores la oportunidad de conseguir trabajo y la permanencia; en el compromiso normativo tiene como indicadores sentimiento de obligación moral; por otro lado Montoya (2014) en su dimensión compromiso afectivo tiene como indicadores: satisfacción del empleado, identificación con la empresa, sentimiento de pertenencia; en el compromiso de continuidad tiene como indicadores: necesidad y deseo de permanencia en la empresa, reconocimiento por el trabajo bien realizado, confianza depositada en la organización. En su última dimensión de compromiso normativo tiene como indicadores, motivación interna del empleado, sentimiento de lealtad, sentimiento de obligación.

Para el presente estudio se tomará las dimensiones propuestas por Montoya (2016). Así mismo, define que el compromiso afectivo refleja el apego emocional e identificación con la organización, mientras que el compromiso de continuidad se relaciona con el costo asociados con dejar la organización y el compromiso normativo es la sensación de obligación de permanecer en la empresa. A continuación conceptualizaremos cada una de las dimensiones.

### **A. Compromiso afectivo**

Montoya (2014), refiere que es el sentimiento de una conexión emocional trabajador – organización en donde se enfoca a la satisfacción y el disfrute de sus tareas.

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso afectivo es la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

Arciniega (2006), explicó que el compromiso afectivo transmite el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, consiste el sentirse identificado psicológicamente del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. Los principales indicadores del compromiso afectivo, son satisfacción del empleado, identificación con la empresa, sentimiento de pertenencia a la empresa. A continuación desarrollamos cada uno de ellos.

- *Satisfacción del empleado.* Para Robins (1998), define que son actitudes positivas en el trabajo ya sea con sus compañeros de trabajo, salario, jefes inmediatos, condiciones de trabajo, etc. Y quien muestra insatisfacción tiene un cambio de actitudes negativas. Por otro lado, Muñoz (1990), define como un sentimiento positivo que tiene una persona al realizar un trabajo en un ambiente cómodo y donde se sienta a gusto con el fin de recibir compensaciones psico-socio-económicas. También, Herzberg (1959), considera 2 factores el primero es de higiene en donde considera las condiciones del ambiente como sueldo, políticas de la empresa, el ambiente físico, supervisión, seguridad laboral, relación laboral entre compañeros, status. El segundo es factor de motivación en donde considera ayuda a aumentar la satisfacción y esto es mediante el reconocimiento, responsabilidad, logros, independencia laboral, madurez, consolidación. En este punto se puede resumir que la satisfacción del empleado es la motivación que se da para poder tener una actitud positiva e identificación con la empresa para un mejor aprovechamiento de recursos y de productividad.

- *Identificación con la empresa.* Para Robins (1998) define como la aportación que da el empleado para poder llegar a los objetivos sintiéndose parte de un equipo para llegar a un fin común. También Grajales (2000) lo define como el deseo de comprometerse con la organización. Entonces se puede decir que la identificación de la empresa es ponerse la camiseta, y sentir el deseo de involucrarse para tener una mejora continua y poder llegar a los objetivos de la empresa.

- *Sentimiento de pertenencia a la empresa.* Para Robbins (1998). Refiere que es la sensación de estar comprometido y desarrollar sus tareas diarias con agrado. Finalmente, se puede decir que es actuar y trabajar en defensa de los intereses económicos de la empresa, sintiendo orgullo de trabajar en empresa porque percibe que es reconocido por su compromiso con la empresa.

## **B. Compromiso de continuidad.**

Montoya (2014), explica que es la motivación que encuentra el trabajador por los beneficios recibidos en la empresa y percibe cierto temor al no poder encontrar un trabajo con la similitud de beneficios.

Meyer y Allen (1991), plantean el compromiso de continuación como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha logrado por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo. Asimismo, Arciniega (2006) definió como el vínculo del colaborador con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido. Se consideran las oportunidades que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual.

Los indicadores de compromiso de continuidad que los investigadores han utilizado son, necesidad y deseo de pertenencia en la empresa, reconocimiento por el trabajo bien realizado, confianza depositada en la organización.

- *Necesidad y deseo de permanencia en la empresa.* Para Maslow (1970) en su pirámide de las necesidades relaciona sus 5 categorías con la necesidad de permanencia en una empresa ya sea desde conseguir dinero para comer hasta lograr metas, cumplir objetivos y solucionar problemas que cubriría la necesidad de autorrealización.

- *Reconocimiento por el trabajo bien realizado.* Parra (2007). El reconocimiento es tratado como la recompensa ya sea recompensa económica o las diferentes formas de poder motivar y generar un buen desempeño. Se puede resumir como el agradecimiento por realizar su trabajo con eficiencia.

- *Confianza depositada en la organización.* Para Ruiz (2013) el empleado tiene aceptación o sometimiento a los valores de la empresa aun contrarios a su pensamiento pero se aceptan a cambio del salario que recibirá a cambio por realizar su trabajo con eficiencia.

### C. Compromiso normativo

Montoya (2014), hace referencia al sentimiento de obligación haciendo referencia a las leyes sociales ya sea por gratitud y consideración por sentimiento de reciprocidad.

Meyer y Allen (1991), lo explican cómo deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera mutua hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), señalan que las empresas que son capaces de satisfacer las necesidades de sus empleados y de reconocer sus logros cuando estos ocurren, tienen un impacto significativo en el compromiso, así mismo los gerentes deben desarrollar sistemas de recompensas intrínsecas, centradas en la importancia personal o en la autoestima para llegar a integrar los objetivos de la organización y así poder estimularlos. Para medir el compromiso normativo se utiliza los siguientes indicadores motivación interna del empleado, sentimiento de lealtad, sentimiento de obligación.

- *Motivación interna del empleado.* Madrigal (2009), explica que hay muchas corrientes de motivación y por lo general hoy en día los empleados prefieren motivación externa como compensación y reconocimientos económicos. Se puede decir que la motivación interna es el deseo que nace para poder satisfacer las necesidades de crecimiento personal.

- *Sentimiento de lealtad.* Moreno (2014) indica que es un profundo compromiso con la empresa y este se ve a través de lo que están dispuestos a hacer o a renunciar los empleados para bien de la empresa. Este punto, se puede resumir como la fidelidad que se tiende a tener con la empresa y esto se logra a través del sacrificio y esfuerzo de los empleados

- *Sentimiento de obligación.* Para Arias (2001), una persona se siente con el deber de seguir permaneciendo a una empresa por tener sentido del deber de proporcionar correspondencia a algo que le dieron. Se puede decir, que es la sensación de sentirse forzado a permanecer en el trabajo hasta un tiempo determinado.



## 2.3. Marco legal

### 2.3.1. Fundamentos de la empresa

**A. Empresa.** Es una unidad social y económica orientada a satisfacer las necesidades de las personas en donde se utiliza recursos materiales y recurso humano para la producción de un producto o servicio para un beneficio de un bien común.

Para Chiavenato (1993), autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", define que la empresa es una organización que cuenta con infinidad recursos y capacidades para lograr los objetivos y metas trazadas.

Según Pallares, Romero y Herrera (2007), autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", la empresa se la puede considerar como un medio en donde una persona o varias personas realizan un conjunto de labores las cuales tienen un fin común ya se en la producción y/o distribución de bienes y/o servicios para un mercado determinado.

En general la empresa se conceptualiza como una unidad económica que está conformado por recursos y capacidades y tiene un fin lucrativo.

**B. Clasificación de empresas.** Al revisar el material bibliográfico se ha identificado que la clasificación de las empresas es diversa. Se clasifican según su naturaleza, forma jurídica, ámbito de actuación, alcance y otros.

La clasificación de la empresa según su naturaleza propuesto por Hurtado (2015), pueden ser:

- *Empresas primarias.* Se consideran a las empresas que realizan actividades de extracción las cuales se encargan de obtener recursos naturales o materia prima.
- *Empresas secundarias.* Son aquellas empresas que realizan actividades de transformación de materias primas.
- *Empresas terciarias.* Se consideran básicamente las empresas de servicios.

Según la ley general de sociedades (Ley 26887), la clasificación según su forma jurídica, puede ser.

- *Persona natural*. Es aquella persona varón o mujer que tiene la capacidad de ejercer derechos, así como cumplir obligaciones a su nombre. La responsabilidad se extenderá a todo su patrimonio personal, solo es necesario tener ruc no requiere escritura pública de constitución; es decir funciona como una persona con su negocio.

- *Persona jurídica*. Es un grupo de personas que se asocian para formar una corporación o institución, la empresa es quien asume todos sus derechos y obligaciones, sus responsabilidades quedan limitadas al patrimonio de la empresa así como también requiere de una escritura pública de constitución y la inscripción en registros públicos, las personas jurídicas funcionan como empresas que pueden ser:

- *Las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL)*. Es un tipo de organización en el que cualquier persona natural puede adquirir personalidad jurídica. Entre las principales características que tiene este tipo de organización es que el titular de la EIRL es siempre una persona natural, debe ser comercial y podrá desarrollar operaciones civiles y comerciales, salvo aquellas reservadas por ley a las sociedades anónimas, por ejemplo bancos y compañías de seguros y finalmente, el administrador es el titular, quien representa a la EIRL judicial y extrajudicialmente, con todas las facultades de administración y disposición.

- *Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.)*. Creada por un reducido número de personas (hasta veinte socios) que pueden ser naturales o jurídicas, que tienen el ánimo de constituir una sociedad - affectio societatis - y participar en forma activa y directa en la administración, gestión y representación social. La Sociedad Anónima Cerrada es una figura más dinámica y la más recomendable para una empresa familiar, chica o mediana.

- *Sociedad Comercial de responsabilidad Limitada*. Es una sociedad con personería jurídica de responsabilidad limitada de tipo cerrada en donde su capital está dividido en partes iguales tiene dos niveles de administración, la junta general de socios que es de 2 a 20 socios y la gerencia.

- *Sociedad Anónima (S.A.)*. Sociedad mercantil en la que el capital, que está dividido en acciones transmisibles libremente, se integra por las aportaciones de los socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales. Las acciones, a diferencia de las participaciones, son las partes en que se divide el

capital social de una sociedad anónima, pero están documentadas en títulos nominativos o al portador que permiten su negociación y libre compraventa.

Según Corona (2009) las empresas su ámbito de actuación geográfica se pueden clasificar en:

- *Empresa local.* Son aquellas empresas que operan dentro de una localidad determinada.
- *Empresas nacionales.* Son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- *Empresas multinacionales o empresas internacionales.* Son aquellas que actúan en varios países.
- *Empresas Transnacionales.* Son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

Según la SUNAT (2016) las empresas según su tamaño pueden ser:

- *Micro empresa.* Este es un tipo de negocio en donde puede ser administrado por una sola persona, cuenta con un máximo de 10 trabajadores y sus Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.
- *Pequeña empresa.* Este tipo de empresa incluye a la micro empresa, cuenta con 11 hasta 49 trabajadores y sus ventas anuales son superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
- *Mediana empresa.* Este tipo de empresas tienen alta predominación en el mercado peruano puede contratar de 50 a 250 trabajadores. Con ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.
- *Gran empresa.* Estas son empresas que cuentan con más de 250 trabajadores, generalmente son empresas multinacionales que tienen sedes en distintos países del mundo.

### **2.3.2. Forma jurídica de la empresa**

La empresa Primer Café E.I.R.L., es una sociedad unipersonal que está ubicado en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero como sede principal, con

sucursales en los distritos de Yanahuara y Hunter. La actividad económica principal de la empresa es de restaurantes y de servicio móvil de comidas. Entre los principales productos que ofrece la empresa Primer Café EIRL, son: Desayunos, jugos, jugos Süb, Fraps, milkshake, helados, crepes dulces, cafés, infusiones, pizzetas, lasagna bolognesa, crepe calientes, tacos, quesadillas, ensaladas, sándwiches fríos, sándwiches calientes, porción de papas fritas, piqueos, cocteles, tortas y postres.

La empresa está dentro de la Ley 28015, Ley de promoción y formalización del micro y pequeña empresa. Así mismo, es considerado como pequeña empresa por la cantidad de colaboradores en planilla y el monto de facturación anual.

### **2.3.3. Marco normativo laboral**

En la empresa hay trabajadores que están dentro del régimen laboral especial de la Micro y Pequeña empresa, otros que están con recibo por honorarios y también hay trabajadores que no tienen ningún tipo de contrato (especialmente en los primeros meses de trabajo), la empresa considera como descanso vacacional, solo 15 días por cada año de servicios. Así mismo, se computan como 48 horas semanales y se considera 24 horas de descanso físico semanal obligatorio y hay descanso en feriados como parte del régimen laboral común.

Los trabajadores tienen derecho a ser asegurados en el sistema integral de salud. El costo del sistema es semicontributivo (Estado – empleador). Los colaboradores están afiliados al sistema nacional de pensiones o sistema privado de pensiones.

### **2.3.4. Reglamento interno del trabajo**

El Reglamento Interno de Trabajo establece las normas de comportamiento laboral que deben observar todos los trabajadores de la empresa Primer Café EIRL, independientemente de la ubicación de su centro de trabajo, su cargo o grado jerárquico.

Las disposiciones están orientadas a fomentar la armonía en las relaciones laborales y la preservación de un ambiente agradable, donde la gente trabaje por propia iniciativa, se sienta motivado e integrado, con una cultura de trabajo en

equipo y orientados a la productividad, que asegure el desarrollo sostenible de la empresa, de los clientes y de los trabajadores.

Son obligaciones de Primer Café EIRL: Dar cumplimiento a las disposiciones laborales vigentes, cumplir con las estipulaciones contenidas en el contrato de trabajo, velar porque los trabajadores sean tratados de manera justa y con un respeto mutuo e irrestricto. La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales como máximo, Será considerada tardanza cuando el trabajador llegue con posterioridad a la hora establecida incluyendo los cinco (5) minutos de tolerancia, tiempo a partir del cual se empezará a descontar el tiempo no trabajado de acuerdo a lo establecido por la empresa el cual está sujeto a descuento, el personal concurrirá a trabajar de acuerdo a su horario y turno correspondiente, registrar su ingreso y salida al centro de labores de acuerdo a los procedimientos que la empresa establezca, cumplir con la jornada de trabajo establecida, a menos que hayan sido expresamente autorizados por administración o recursos humanos para salir antes o después de finalizada su jornada laboral, no podrán efectuar en el centro de trabajo ni dentro de horas de labor, actividades ajenas a la función tales como rifas, colectas, venta de productos y otros similares, cuidar las herramientas y útiles de trabajo, así como los equipos, instrumentos, enseres, herramientas, valores y demás bienes de la empresa que le hayan sido asignados para las labores de su cargo, dedicarse a actividades de lucro y/o negocios ajenos dentro del centro laboral, usar de forma obligatoria el uniforme de la empresa de acuerdo a cada área, está terminantemente prohibido a los trabajadores de Primer Café EIRL copiar, publicar, comentar o divulgar de cualquier manera a terceros información relativa a las operaciones, recetas, manuales, negocios y actividades de la empresa, al igual que las disposiciones de cualquier índole adoptadas por la gerencia.

#### **2.4. Definición de términos claves**

- ***Habilidades gerenciales***

Son las distintas competencias directivas y conocimientos que debe tener un gerente para desarrollar eficientemente sus actividades de gestión de una organización. Así mismo, el desarrollo de estas habilidades gerenciales le permite alcanzar los objetivos de la empresa (Whetten y Cameron, 2005; Arroyo, 2012).

- ***Habilidades conceptuales***

Es la capacidad que tiene el gerente o colaborador para adquirir, analizar e interpretar la información tanto interna y externa de la organización. Así mismo, éste debe utilizar la información para una correcta toma de decisiones gerenciales (Fiol, 1999; Katz, 1974; Thompson, 2009).

- ***Habilidades humanas***

Esta habilidad se refiere a la capacidad que debe tener el gerente para interactuar efectivamente con los empleados o colaboradores, cliente, proveedores e inclusive con otros pares de la competencia. Además, estas competencias se refieren a la calidad humana y los valores que debe mostrar el profesional en su rol de gerente general de una organización, así también referida a las habilidades sociales con las que debe contar un gerente para una buena comunicación con todo su entorno (Lazarte, 2012; Thompson, 2009).

- ***Habilidades técnicas***

Es la capacidad para poder desarrollar el kwon how en diferentes áreas de la empresa, utilizando diversas herramientas que permita realizar labores propias como de todos los subordinados (Katz, 1974).

- ***Compromiso laboral***

El concepto de compromiso laboral nace del interior y aporta un extra que conduce a la excelencia ya que implica poner en juego todas las capacidades para hacer más de lo esperado (Jiménez, 2007).

- ***Compromiso normativo***

Este tipo de compromiso normativo se produce con la identificación de los fines y objetivos de la organización. Básicamente, el resultado de este compromiso se mide con la contribución a los resultados, cumplimiento de la misión, cooperación con los compañeros, prescriptor de la empresa y entre otros (Ruiz, 2013).

- ***Compromiso afectivo***

La característica principal de este compromiso es el sentimiento de pertenencia, afecto y alegría por la organización. Los valores que persigue son la identificación y congruencia entre los valores de la persona y de la organización. Los resultados de este compromiso, está centrado en la aceptación al cambio, satisfacción laboral, iniciativa y espíritu cooperativo de los colaboradores (Ruiz, 2013).

- ***Compromiso de continuidad***

El compromiso de continuidad tiene como característica principal la obligación que siente el colaborador por el sueldo que percibe. El tipo de contrato psicológico del trabajador es transaccional y los valores que puede practicar es el sometimiento a los valores de la empresa. Los resultados de este compromiso son: Desempeño mínimo, absentismo, rotación (Ruiz, 2013).

- ***Conocimiento gerencial***

Es la comprensión de una acción conjunta de varios conceptos para realizar una función en específica la cual sería dirigir de una manera adecuada (Rivas, 2015).

- ***La comunicación.***

Es la transferencia de ideas o intercambio de pensamientos, la comunicación en la empresa es muy importante en esta incluye organizar y mejorar las relaciones dentro de la empresa (Madrigal, 2009).

- ***Autorrealización de los trabajadores.***

Es el logro de las aspiraciones del quehacer cotidiano, el cual nos brinda la oportunidad de sentirse creativo y productivo así como crecer y aportar al medio en el que nos desenvolvemos ya que hay una tendencia innata a sacar el mayor partido posible de sus propios talentos y potenciales (Quesada, 2009).

- ***Involucramiento en las decisiones.***

Es hacer partícipe a los colaboradores en la toma de decisiones para mejorar el ambiente laboral, así se lograra que impacten de manera directa en su trabajo en el día a día (Amozorrutia, 2017).

- **Conocimiento especializado**

Es el uso de información de algún tema en particular que lleva a cumplir satisfactoriamente una función o un objetivo determinado, esto en relación a ser un experto en el tema o la actividad (Cabré, 2005).

- **Satisfacción del empleado**

Es el sentimiento positivo de un empleado a realizar su trabajo sin tener necesidad de ser supervisado, es la motivación que siente por realizar su trabajo y tener algo a cambio ya sea la retribución económica o el reconocimiento por su trabajo (Medina, Gallegos, Lara, 2008).

- ***Identificación con la empresa***

Se define como la aportación que da el empleado para poder llegar a los objetivos sintiéndose parte de un equipo para llegar a un fin común. También se puede definir como el deseo de comprometerse con la organización. Entonces se puede decir que la identificación de la empresa es ponerse la camiseta, y sentir el deseo de involucrarse para tener una mejora continua y poder llegar a los objetivos de la empresa (Robins, 1998; Grajales, 2000).

- ***Sentimiento de pertenencia***

Refiere que es la sensación de estar comprometido y desarrollar sus tareas diarias con agrado (Robbins, 1998).

- ***Deseo de permanencia en la empresa***

Es anhelo de permanecer en una empresa ya sea desde conseguir dinero para comer hasta lograr metas, cumplir objetivos y solucionar problemas que cubriría la necesidad de autorrealización (Maslow, 1970).

- ***Reconocimiento por el trabajo***

El reconocimiento es tratado como la recompensa ya sea recompensa económica o las diferentes formas de poder motivar y generar un buen desempeño. Se puede resumir como el agradecimiento por realizar su trabajo con eficiencia (Parra, 2007).



- ***Confianza***

Es la creencia de perspectivas positivas acerca de los motivos de otras personas; así como la aceptación de valores de ambas partes (Sanz, 2009).

- ***Motivación interna***

Se puede decir que la motivación interna es el deseo de una necesidad psicológica y esto conlleva querer superar los retos de su entorno, realizando sus actividades por puro placer (Reeve, 1994).

- ***Sentimiento de lealtad***

Es un profundo compromiso con la empresa y este se ve a través de lo que están dispuestos a hacer o a renunciar los empleados para bien de la empresa. Este punto, se puede resumir como la fidelidad que se tiende a tener con la empresa y esto se logra a través del sacrificio y esfuerzo de los empleados (Moreno, 2014).

- ***Sentimiento de obligación***

Es la disposición emocional y exigencia que una persona siente al proporcionar correspondencia a algo que le dieron. Se puede decir, que es la sensación de sentirse forzado a permanecer en el trabajo hasta un tiempo determinado (Arias, 2001).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis de la investigación

##### 3.1.1. Hipótesis general

***Hipótesis general.*** Es probable que las habilidades gerenciales incidan significativamente en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

##### 3.1.2. Hipótesis específica

***Hipótesis específico 1:*** Es posible que las habilidades conceptuales incidan significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

***Hipótesis específico 2:*** Es probable que las habilidades conceptuales incidan en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

***Hipótesis específico 3:*** Las habilidades conceptuales probablemente incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

***Hipótesis específico 4:*** Es probable que las habilidades humanas incidan significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis específico 5:* Es probable que las habilidades humanas incidan significativamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis específico 6:* Es probable que las habilidades humanas incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis específico 7:* Las habilidades técnicas inciden positivamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis específico 8:* Es posible que las habilidades técnicas incidan positivamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis específico 9:* Es probable que las habilidades técnicas incidan positivamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

### 3.2. Variables de estudio

#### 3.2.1. Definición conceptual y operacional de las variables de estudio

Tabla 1 Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Habilidades gerenciales	Es un conjunto de capacidades y conocimientos que tiene una persona para realizar actividades de administración, gestión y coordinación en su función de líder de una organización (Cristancho y Rojas, 2012; Robbins, 1999).	Las habilidades gerenciales entendidas como el conjunto de capacidades y conocimientos que tiene el directivo de la organización y son evaluadas bajo una escala de Likert en sus tres dimensiones, conceptuales, humanas y técnicas

---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Operacionalización del variable compromiso laboral

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Compromiso laboral	<p>El compromiso laboral es la actitud en el aspecto intelectual y emocional con la organización, esto permite alcanzar los objetivos, metas, cultura organizacional y entre otros aspectos de la empresa (Mamani, 2016; Robbins, 2004; Peralta, 2013; Slocum, 2001; Meyer y Allen, 2000).</p>	<p>El compromiso laboral es la actitud del colaborador en el trabajo y son evaluadas bajo la escala Likert en las tres dimensiones normativo, afectivo y continuidad.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2. Operacionalización de la variable

Tabla 3 Operacionalización del variables

Variable	Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente	Habilidades gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades conceptuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias cognitivas</li> <li>Gestión de recursos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Autorrealización de los trabajadores</li> <li>Involucramiento en las decisiones</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento especializado.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso afectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción del empleado</li> <li>Identificación con la empresa</li> <li>Sentimiento de pertenencia</li> </ul>
Variable dependiente	Compromiso laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso de continuidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad y deseo de permanencia en la empresa</li> <li>Reconocimiento por el trabajo bien realizado</li> <li>Confianza depositada en la organización</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso normativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación interna del empleado</li> <li>Sentimiento de lealtad</li> <li>Sentimiento de obligación</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Frías, Sánchez y Ucrós (2009) y Montoya (2014)

### **3.3. Tipo y nivel de investigación**

#### **3.3.1. Tipo de investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), consideran que el enfoque de la investigación puede ser cuantitativa, cualitativa y mixto. Para el presente estudio, se ha considerado el primero, porque, se ha utilizado información recolectada para comprobar la hipótesis, bajo medición numérica y estadística.

El tipo de investigación puede ser no experimental y experimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Esta investigación es no experimental, porque, es un estudio que se realizó sin la manipulación deliberada de variables, solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural. Por otro lado, el estudio es de corte transaccional o transversal, porque, la información se ha recolectado a un determinado momento y único.

#### **3.3.2. Nivel de investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), consideran que el alcance o nivel de investigación pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacional y explicativos. Por la naturaleza del problema y los objetivos formulados para la investigación, el tipo de investigación es descriptivo y correlacional y explicativo. En el primer caso, se describirán las variables de control, tanto las propiedades y características. Y en el segundo caso, se describe la correlación de las variables y finalmente se ha analizado las causas y sus efectos en las variables de estudio.

### **3.4. Descripción del ámbito de la investigación**

La delimitación de la investigación se refiere al aspecto temporal, geográfico y sustantiva (Bernal, 2010).

- Delimitación temporal: corresponde al año 2018.
- Delimitación geográfica: El estudio se ha realizado en Arequipa.
- Delimitación sustantiva: La encuesta se ha aplicado a los trabajadores del Primer Café EIRL.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La población del Primer Café EIRL, está conformado por 39 colaboradores, ubicados en los tres locales de los distritos de Hunter, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

Tabla 4 Número de trabajadores de la empresa Primer Café EIRL.

*Fuente:* Área de recursos humanos

Áreas de trabajo	N° de personas
Contabilidad	1
Jefe de operaciones	1
Jefe de recursos humanos	1
Jefe de tienda	3
Jefe de finanzas	1
Tesorería	1
Asistente de operaciones	1
Encargado de producción	1
Conductor	1
Pasteleros	3
Cocineros de producción	1
Almacenero	1
Mozos	5
Cajeros	7
Decoradores	5
Cocineros	6
<b>Total</b>	<b>39</b>

#### 3.5.2. Censo

Por ser una población pequeña se aplicó a todos los colaboradores de la empresa ubicados en los tres locales, es decir se evaluó a los 39 trabajadores de la empresa, por tanto se aplicó un censo.

### **3.6. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

Existen dos grupos de técnicas de recolección de datos para investigación cuantitativa y cualitativa. Entre las técnicas para la investigación cuantitativa son: encuestas, entrevista, observación, análisis de contenido inventario y entre otros.

Para el presente estudio se ha utilizado la encuesta, porque, permite recoger la opinión o hechos específicos del encuestado.

#### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

Después de haber elegido la técnica, el instrumento más adecuado fue el cuestionario, porque ha permitido recoger la información de forma confidencial y sin presión. Así mismo, el instrumento se ha preparado utilizando la escala de Likert y adaptado de otros estudios.

#### **3.6.3. Fuentes de recolección de datos**

**A. Información primaria.** Se ha recolectado la información de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, para luego ser procesado y tomar las decisiones correspondientes. Así mismo, la organización brindó información complementaria durante el proceso de investigación.

**B. Información secundaria.** Entre los medios de información secundaria que se utilizó son: Revistas científicas, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), libros de metodología y entre otros.

### **3.7. Validez y confiabilidad del instrumento**

#### **3.7.1 Validez del instrumento**

El instrumento de recolección de datos se ha procedido a validar a través la opinión de juicio de expertos, que fueron profesores de la Universidad Alas Peruanas – Filial Arequipa y también especialistas en la materia.

#### **3.7.2 Confiabilidad del instrumento**

Para determinar la confiabilidad del instrumento se ha sometido a las pruebas estadísticas coeficiente de alfa de Cronbach para medir la fiabilidad,



entendiéndose que los resultados que propone George y Mallery (2003). En el capítulo 4 de la investigación se muestra los resultados de la misma.

### **3.7 Plan de recolección y procesamiento de datos**

El proceso de la recolección de los datos, contiene varias etapas secuenciales que debe ser bastante cuidadoso.

- Se realiza la estimación de la población y la muestra del estudio si fuera necesario.
- La aplicación del instrumento se hará previa validación del instrumento con el juicio de expertos, posterior a ello se aplicará la encuesta en su totalidad.

En el caso del procesamiento de datos, se dará después de la recolección de la información.

- Se inicia con la ordenación de datos de la información recolectada, posteriormente se procederá a la codificación de datos de las variables de control y luego se codificará la información acopiada de la variable independiente y dependiente.
- El procesamiento, pruebas estadísticas y los procedimientos estadísticos a aplicarse estarán en función del tipo, diseño y nivel de investigación. Así mismo, el procesamiento de información y tabulación que se realizará en Excel y en paquete estadístico SPSS 22.
- Para medir la incidencia (Influencia) de la variable independiente y sus dimensiones en la variable dependiente, primero se ha validado las hipótesis a través del coeficiente de correlación de Spearman por ser una variable cualitativa. Luego, se calculó el coeficiente de determinación o la regresión lineal, que nos permitirá medir el porcentaje de incidencia de una variable en otra.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Análisis de la validez y confiabilidad del instrumento**

Para analizar la validez y confiabilidad del instrumento que se ha utilizado en la investigación se han procedido a determinar con el juicio de expertos y el coeficiente Alfa de Cronbach respectivamente.

En el primer caso, se ha hecho la validación del instrumento con la opinión de tres expertos, docentes de la Universidad Alas Peruanas de la filial Arequipa.

Para el segundo caso, los resultados de la fiabilidad del instrumento se utilizarán como medida estadística el Alfa de Cronbach y se analizará según los baremos que proponen George y Mallery (2003), donde sugiere los siguientes resultados para validar la fiabilidad del instrumento.

- Coeficiente alfa > .9 es excelente
- Coeficiente alfa > .8 es bueno
- Coeficiente alfa > .7 es aceptable
- Coeficiente alfa > .6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > .5 es pobre
- Coeficiente alfa < .5 es inaceptable

##### **4.1.1. Validez del instrumento de investigación**

La validez del instrumento se ha realizado a través del juicio de expertos y las mismas se muestran en anexos. Además han sido aprobadas

satisfactoriamente para su aplicación por los siguientes profesores de la Universidad Alas Peruanas Julio Cesar Delgadillo; Franco Ortiz Pacheco y Jaime Fernández Garay.

#### 4.1.2. Pruebas de fiabilidad del instrumento

Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades conceptuales

Alfa de Cronbach	N de elementos
.748	6

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

**Interpretación:** Según la tabla 5, el coeficiente de fiabilidad para la dimensión habilidades conceptuales calculado con el Alfa de cronbach es de 0.748, esto significa que el instrumento que mide esta dimensión es aceptable.

Tabla 6 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades conceptuales

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1. En la empresa hay una visión, misión y valores compartidos con los trabajadores	.587	.682
P2. La gerencia expresa claramente los objetivos y metas a lograrse en la empresa	.444	.725
P3. En la empresa las funciones y responsabilidades del puesto están claramente definidas y entendidas por los trabajadores	.447	.729
P4. En la empresa existe una buena administración de los recursos (personas, dinero, tiempo, otros)	.696	.645
P5. La gerencia promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en las actividades que realiza los trabajadores	.417	.733
P6. En la empresa se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	.369	.743

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades humanas

Alfa de Cronbach	N de elementos
.769	6

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

**Interpretación:** el coeficiente de fiabilidad para la dimensión habilidades humanas calculado con el Alfa de cronbach es de 0.769, esto significa que el instrumento que mide esta dimensión es aceptable.

Tabla 8 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades humanas

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P7. En la empresa existen suficientes canales de comunicación con los jefes y entre los trabajadores.	.535	.734
P8. La empresa capacita a los colaboradores para que tengan un buen desempeño en sus funciones	.678	.686
P9. La empresa promueve el reconocimiento de los trabajadores	.567	.721
P10. Los trabajadores participan de la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad	.414	.758
P11. Los jefes de área escuchan las opiniones que hacen los trabajadores.	.594	.718
P12. Los gerentes tienen conocimiento y cumplen con las leyes laborales	.338	.780

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Tabla 9 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades técnicas

Alfa de Cronbach	N de elementos
.826	4

Fuente. Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

**Interpretación:** el coeficiente de fiabilidad para la dimensión habilidades técnicas calculado con el Alfa de cronbach es de 0.826, esto significa que el instrumento que mide esta dimensión es bueno.

Tabla 10 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión habilidades técnicas

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P13. En la empresa hay procesos de trabajo bien establecidos por la gerencia	.632	.790
P14. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos por la empresa.	.766	.731
P15. En la empresa se hace uso de manuales y procedimientos empresariales	.554	.822
P16. Actualmente en la empresa que trabajo me siento satisfecho	.672	.773

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Tabla 11 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso afectivo

Alfa de Cronbach	N de elementos
.894	6

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

**Interpretación:** La tabla 11, muestra el coeficiente de fiabilidad para la dimensión compromiso afectivo donde el Alfa de Cronbach es de 0.894, esto significa que el instrumento que mide esta dimensión es bueno.

Tabla 12 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso afectivo

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P17. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta empresa	.783	.868
P18. Esta empresa tiene un gran significado para mí por la oportunidad laboral que me dio	.783	.864
P19. Me siento como parte de una familia en esta empresa	.852	.852
P20. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas	.769	.866
P21. Disfruto hablar de esta empresa con gente que no pertenece a ella	.492	.907
P22. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo	.645	.887

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Tabla 13 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso de continuidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.895	6

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

**Interpretación:** La tabla 13, muestra el coeficiente de fiabilidad para la dimensión compromiso de continuidad, según el Alfa de cronbach es de 0.895, esto significa que el instrumento que mide esta dimensión es bueno.

Tabla 14 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso de continuidad

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P23. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	.691	.881
P24. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	.859	.855
P25. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en esta empresa, es porque afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo ahora.	.771	.869
P26. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	.790	.865
P27. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora la empresa.	.789	.865
P28. Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella	.421	.918

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Tabla 15 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso normativo

Alfa de Cronbach	N de elementos
.838	5

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0



**Interpretación:** La tabla 15, muestra que el coeficiente de fiabilidad para la dimensión compromiso normativo, según los resultados del Alfa de cronbach son de 0.838, esto significa que el instrumento que mide esta dimensión es bueno.

Tabla 16 Estadísticos de fiabilidad de la dimensión compromiso normativo

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P29. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta empresa.	.628	.811
P30. Me sentiría culpable si dejase ahora esta empresa considerando todo lo que me ha dado.	.721	.786
P31. Ahora mismo no abandonarías esta empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	.409	.871
P32. La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	.716	.783
P33. Creo que le debo mucho a esta empresa.	.777	.764

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

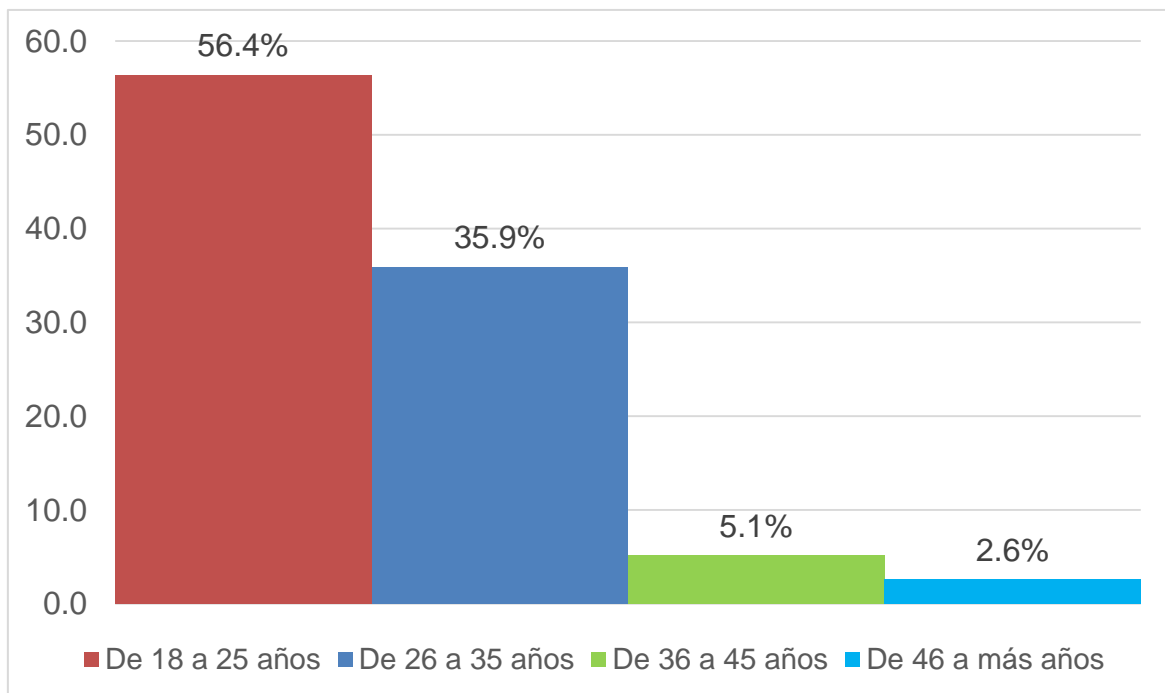
#### 4.2. Resultados sociodemográficos de la población

Tabla 17 Edad de los colaboradores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	22	56.4
De 26 a 35 años	14	35.9
De 36 a 45 años	2	5.1
De 46 a más años	1	2.6
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Figura 1 Edad de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

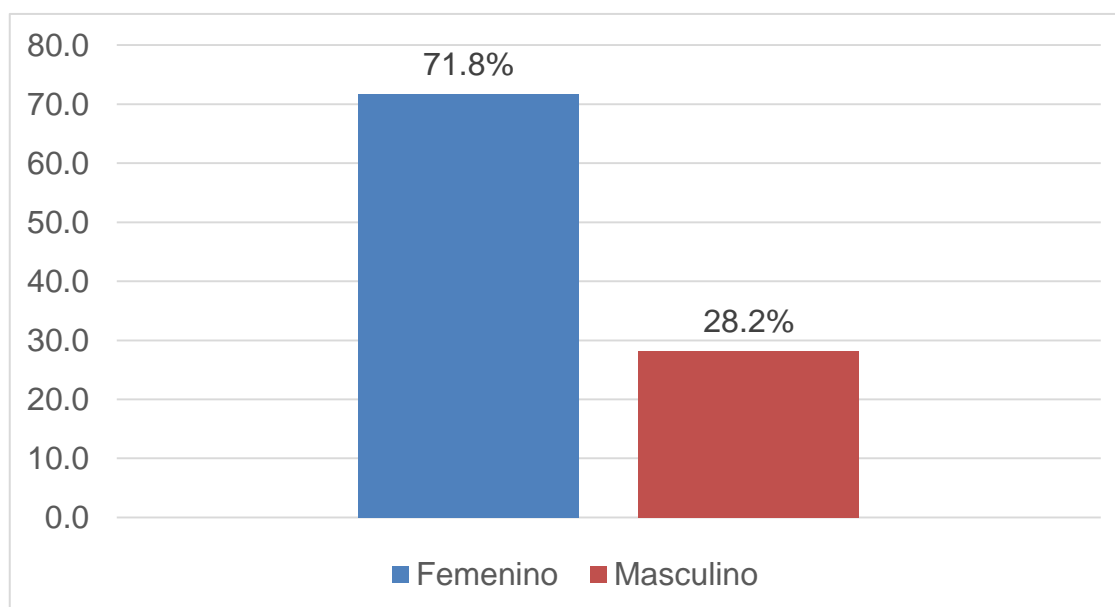
**Interpretación:** La figura 1 muestra que el 56% de los colaboradores se encuentran en un rango de 18 a 25 años de edad mientras que el 36% representa a los colaboradores que se hallan dentro de los 26 a 35 años, asimismo el 5% del total de colaboradores se encuentran en un rango de 36 a 45 años y el 3% de los colaboradores tienen de 46 a más años de edad. En conclusión, en la organización existen más trabajadores jóvenes y es muy probable que estas personas que no tienen responsabilidad o carga familiar estén más comprometidos en relación a los otros.

Tabla 18 Sexo de los colaboradores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	28	71.8
Masculino	11	28.2
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Figura 2 Sexo de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

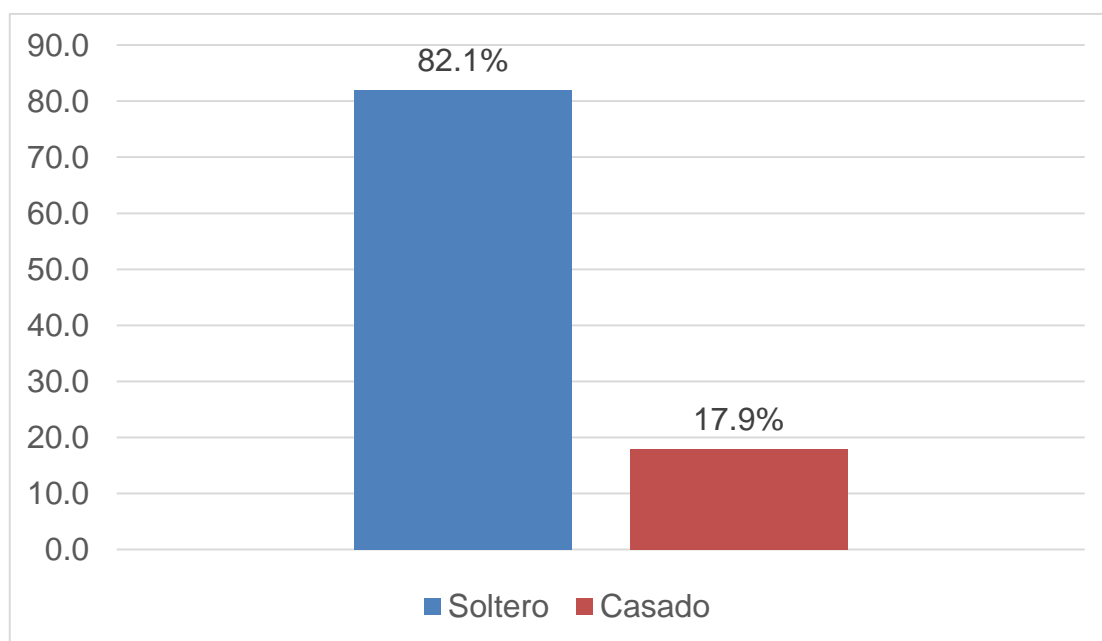
**Interpretación:** La figura 2 indica que el 72% del total de colaboradores son de sexo femenino mientras que el 28% son de sexo masculino. La empresa apuesta y confía más en personal femenino, se asume por la responsabilidad que estas personas tienen en el desarrollo de las actividades.

Tabla 19 Estado civil de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	32	82.1
Casado	7	17.9
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Figura 3 Estado civil de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

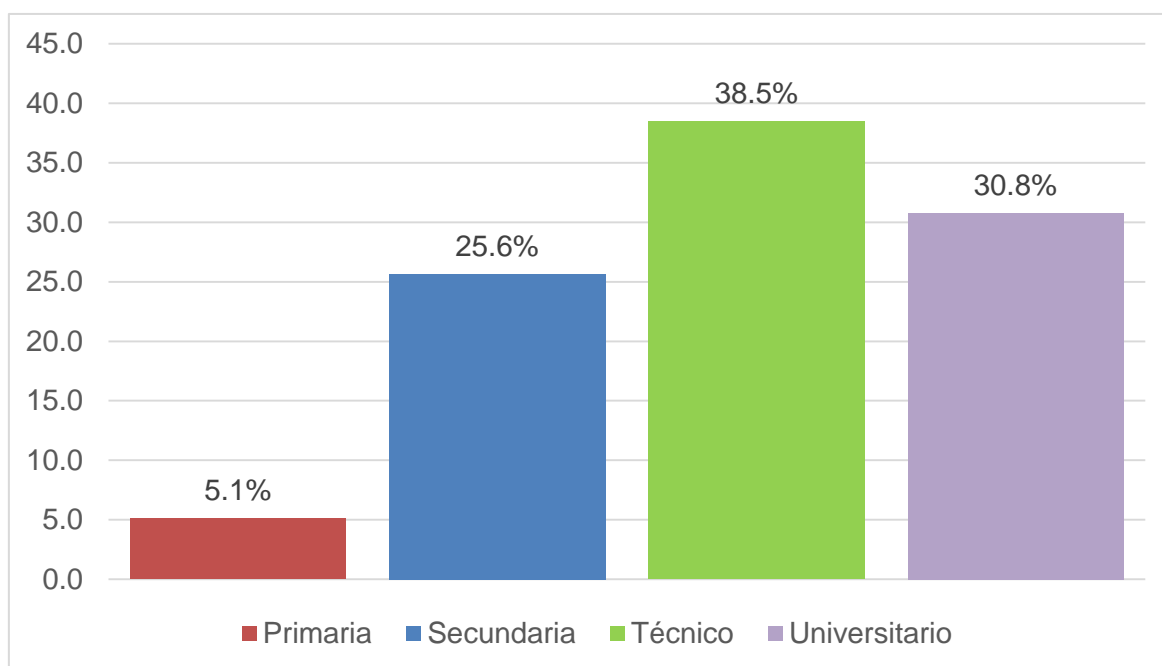
Interpretación: La figura 3 señala que el 82% del total de colaboradores son personas solteras mientras que el 18% son personas casadas. La empresa confía más en personal femenino y soltero.

Tabla 20 Formación de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	2	5.1
Secundaria	10	25.6
Técnico	15	38.5
Universitario	12	30.8
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Figura 4 Formación de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

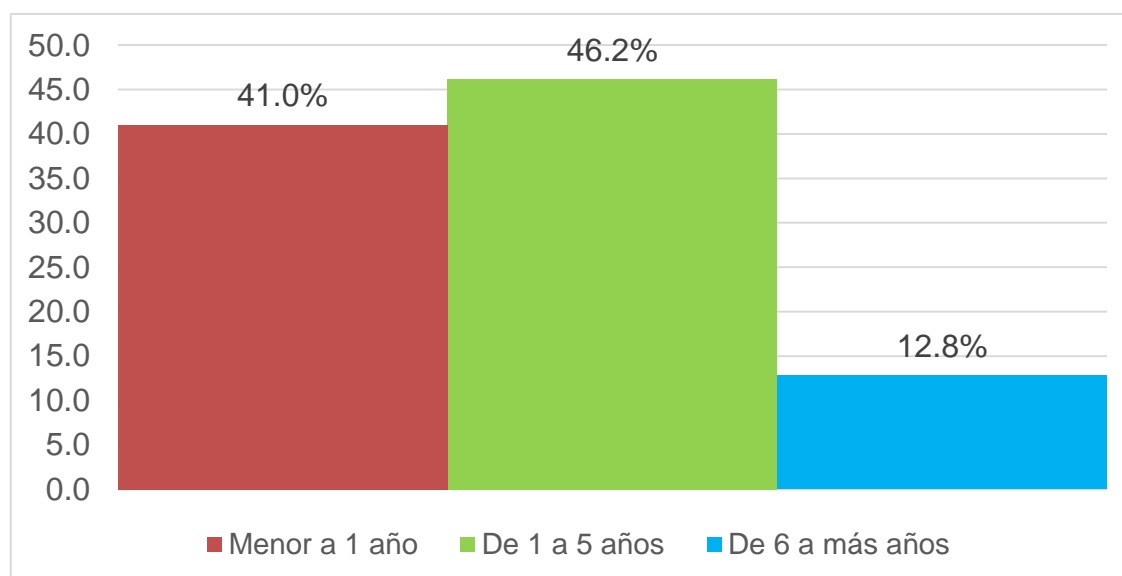
Interpretación: La figura 4, muestra que el 38% de los colaboradores de la empresa cuentan con formación técnica, mientras que un 31% del total de colaboradores tienen formación universitaria, mientras que un 26% cuentan con formación secundaria, y el 5% solo cuentan con primaria. En conclusión, en la empresa hay trabajadores que tienen una formación técnica y estudiantes universitarios.

Tabla 21 Años de trabajo de los colaboradores en la empresa Primer Café EIRL

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	16	41.0
De 1 a 5 años	18	46.2
De 6 a 10 años	5	12.8
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Figura 5 Años de trabajo de los colaboradores en la empresa Primer Café EIRL



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

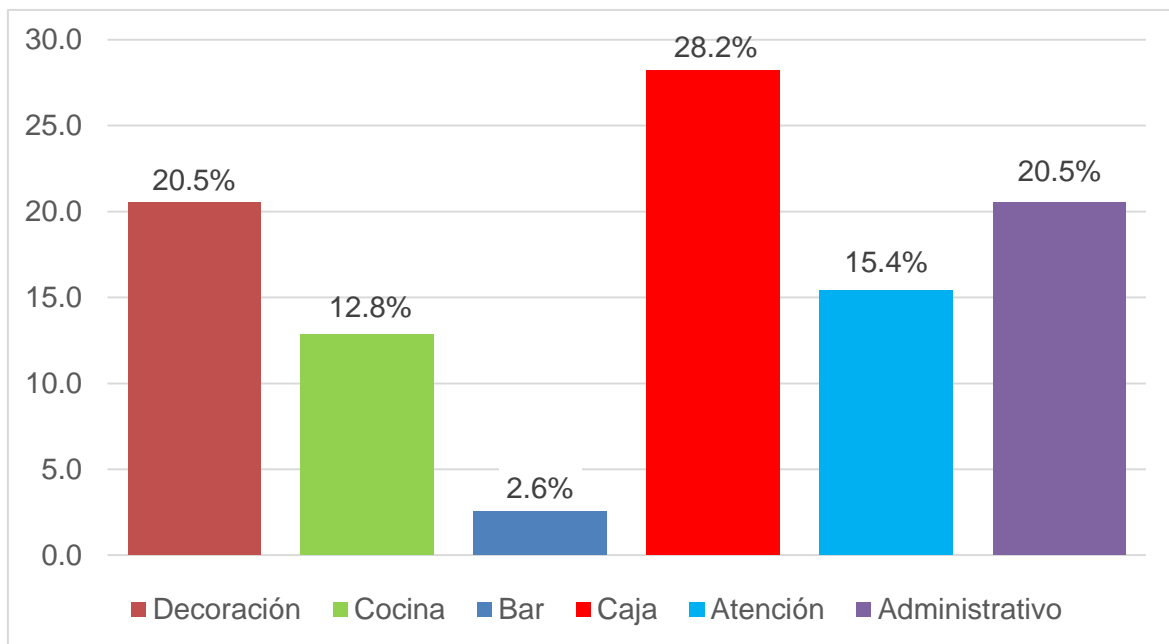
Interpretación: La figura 5, muestra que el 46% de los colaboradores llevan de 1 a 5 años laborando en la empresa, mientras tanto el 41% es personal nuevo que lleva menos de un año trabajando, así mismo el 13% de los colaboradores llevan más de 6 años trabajando para la empresa. En conclusión, son pocos los trabajadores que tienen más de 6 años de labor en la empresa; sin embargo, el 97% de trabajadores tienen menos de 5 años en la empresa.

Tabla 22 Áreas de trabajo de los colaboradores en la empresa Primer Café EIRL

	Frecuencia	Porcentaje
Decoración	8	20.5
Cocina	5	12.8
Bar	1	2.6
Caja	11	28.2
Atención	6	15.4
Administrativo	8	20.5
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Figura 6 Áreas de trabajo de los colaboradores en la empresa Primer Café EIRL



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Interpretación: La figura 6, muestra que el 28% del total del personal trabaja en caja, esto puede darse porque estos colaboradores trabajan en turnos rotativos. Así mismo, el 21% de los colaboradores de la empresa Primer Café están en la parte administrativa. Por otro lado, el 20% del personal trabaja en la parte de decoraciones en las 3 tiendas que tiene la organización. Finalmente, un menor porcentaje de colaboradores trabajan entre atención al público y cocina.

Tabla 23 Resumen de los resultados sociodemográficos de la población

		Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 18 a 25 años	22	56.4%
	De 26 a 35 años	14	35.9%
	De 36 a 45 años	2	5.1%
	De 46 a más años	1	2.6%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0%</b>
Sexo	Femenino	28	71.8%
	Masculino	11	28.2%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0%</b>
Estado civil	Soltero	32	82.1%
	Casado	7	17.9%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0%</b>
Formación de los colaboradores	Primaria	2	5.1%
	Secundaria	10	25.6%
	Técnico	15	38.5%
	Universitario	12	30.8%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0%</b>
Años de trabajo en la empresa	Menos de un año	16	41.0%
	De 1 a 5 años	18	46.2%
	De 6 a 10 años	5	12.8%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0%</b>
Área de trabajo	Decoración	8	20.5%
	Cocina	5	12.8%
	Bar	1	2.6%
	Caja	11	28.2%
	Atención	6	15.4%
	Administrativo	8	20.5%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0



### 4.3. Análisis de los resultados de la estadística inferencial

#### 4.3.1. Contraste de la prueba de normalidad

Tabla 24 Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	.070	39	.200*	.979	39	.660
Compromiso laboral	.135	39	.069	.927	39	.014

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Por teoría se conoce que la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, se utiliza cuando se tiene una población mayor a 50 y la prueba de Shapiro – Wilk, se utiliza cuando la población es menor a 50. En este caso utilizaremos Shapiro Wilk, para analizar la prueba de normalidad.

Los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk validan la normalidad de los datos cuando el valor P (sig.) es mayor a 0.05, caso contrario se toma como datos no normales. En el caso del presente estudio, los datos de las habilidades gerenciales sí cumplen con los datos de la prueba de normalidad, mientras que los datos del compromiso laboral no cumplen con la prueba de normalidad. Así mismo, para utilizarse la estadística paramétrica las dos variables de estudio deben cumplir con los supuestos de normalidad.

#### 4.3.2. Pruebas no paramétricas

En la estadística se encuentran distintas técnicas de evaluación o pruebas no paramétricas, en el estudio se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para validar las hipótesis de estudio.

Tabla 25 Contingencia Habilidades Gerenciales \* Compromiso laboral

		Compromiso laboral				Total
		En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Habilidades Gerenciales	En desacuerdo	0	1	0	0	1
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	1	17	3	0	21
	De acuerdo	1	7	5	3	16
	Muy de acuerdo	0	0	1	0	1
Total		2	25	9	3	39

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Tabla 26 Contingencia Habilidades Gerenciales \* Compromiso laboral

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.398	.115	2.636	,012 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.422	.143	2.692	,011 <sup>c</sup>
N de casos válidos		39			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Tabla 27 Correlación entre las dimensiones de las variables de estudio

		Habilidades gerenciales	Compromiso laboral	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo	
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	,347*	,508**	.071	,339*
		Sig. (bilateral)		.031	.001	.669	.035
		N	39	39	39	39	39
	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	,817**	.270	,422**	.043	.290
		Sig. (bilateral)	.000	.096	.007	.795	.073
		N	39	39	39	39	39
	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	,810**	,387*	,485**	.116	,368*
		Sig. (bilateral)	.000	.015	.002	.483	.021
		N	39	39	39	39	39
	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	,755**	.208	,361*	.085	.149
		Sig. (bilateral)	.000	.203	.024	.605	.367
		N	39	39	39	39	39

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

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

#### 4.4. Contrastación de la hipótesis

##### A. Regla de decisión de la hipótesis:

- Valor p (sig.) < alfa, por tanto, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa propuesta en la investigación. Donde alfa o el nivel de significancia es igual a 0.05.

##### B. Regla de decisión del coeficiente de correlación:

Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que puede tomarse los siguientes baremos para decidir la correlación o asociación entre las variables y dimensiones.

$r = 1$  es correlación perfecta

$r = 0,90$  es correlación fuerte

$r = 0,75$  es correlación considerable

$r = 0,50$  es correlación media

$r = 0,25$  es correlación débil

$r = 0,10$  es correlación muy débil

$r = 0,00$  no existe correlación.

##### 4.4.1. Contrastación de la hipótesis general

*Hipótesis general:* Es probable que las habilidades gerenciales incida significativamente en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis nula:* Es probable que las habilidades gerenciales no incidan significativamente en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Decisión estadística: Según los resultados de la tabla 25, el nivel de significancia es menor a alfa ( $0.031 < 0.05$ ), por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, donde las habilidades gerenciales sí incide significativamente en el compromiso laboral. Entonces podemos concluir que a un nivel de significancia de 0.05, existe correlación media ( $r = 0,347$ ) entre las habilidades gerenciales y el compromiso laboral de los trabajadores de la empresa primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

#### 4.4.2. Comprobación de las hipótesis específicas

- **Contrastación de la hipótesis específica 1**

*Hipótesis específica 1:* Es posible que las habilidades conceptuales incidan significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis nula 1:* Es posible que las habilidades conceptuales no incidan significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Tabla 28 Correlación entre habilidades conceptuales y compromiso afectivo

		Habilidades conceptuales	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación 1.000	,422**
		Sig. (bilateral)	.007
		N	39
	Compromiso afectivo	Coeficiente de correlación ,422**	1.000
		Sig. (bilateral)	.007
		N	39

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

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Decisión estadística: Los resultados de la tabla 28, muestran que el nivel de significancia es menor a alfa ( $0.007 < 0.05$ ), por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; donde las habilidades conceptuales sí inciden significativamente en el compromiso afectivo. Por lo tanto, se puede concluir que a un nivel de significancia de 0.01, existe correlación media de ( $r = 0.422$ ) entre las habilidades conceptuales y el compromiso afectivo de los trabajadores de la empresa primer café EIRL, provincia de Arequipa. Por otro lado, el coeficiente de determinación que explica la incidencia de una dimensión en otra. En este caso, el

coeficiente de determinación es  $r^2 = 17.80\%$ , es decir las habilidades conceptuales inciden en el compromiso afectivo.

- **Contrastación de la hipótesis específica 2**

*Hipótesis específica 2:* Es probable que las habilidades conceptuales incidan en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis nula 2:* Es probable que las habilidades conceptuales no incidan en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Tabla 29 Correlación entre habilidades conceptuales y compromiso de continuidad

		Habilidades conceptuales	Compromiso de continuidad
	Coeficiente de correlación	1.000	.043
	Sig. (bilateral)		.795
	N	39	39
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.043	1.000
	Sig. (bilateral)	.795	
	N	39	39

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Decisión estadística: La tabla 29, muestran que el nivel de significancia es mayor a alfa ( $0.795 > 0.05$ ), por tanto, se acepta la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa; donde las habilidades conceptuales no inciden significativamente en el compromiso de continuidad de los trabajadores de la empresa primer café EIRL. Así mismo, se puede observar en la tabla 29, que el valor de la correlación es ( $r = 0.043$ ) entre las habilidades conceptuales y el compromiso de continuidad de los trabajadores de la empresa primer café EIRL, provincia de Arequipa, por tanto la correlación es muy baja.

- **Contrastación de la hipótesis específica 3**

*Hipótesis específica 3:* Las habilidades conceptuales probablemente incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis nula 3:* Las habilidades conceptuales probablemente no incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Tabla 30 Correlación entre habilidades conceptuales y compromiso normativo

		Habilidades conceptuales	Compromiso normativo
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	1.000	.290
		Sig. (bilateral)	.073
		N	39
Rho de Spearman	Compromiso normativo	.290	1.000
		Sig. (bilateral)	.073
		N	39

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Decisión estadística: La tabla 30, muestran que el nivel de significancia es mayor a alfa ( $0.073 > 0.05$ ), por tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, donde las habilidades conceptuales no inciden en el compromiso normativo de los trabajadores de la empresa primer café EIRL, Arequipa, 2017. Así mismo, en la tabla 30 se puede observar que el valor de la correlación es ( $r = 0.290$ ) entre las habilidades conceptuales y el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, provincia de Arequipa, por tanto, esta relación existe pero es muy baja.

- **Contrastación de las hipótesis específica 4**

*Hipótesis específica 4:* Es probable que las habilidades humanas incidan significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis nula 4:* Es probable que las habilidades humanas no incidan significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Tabla 31 Correlación entre habilidades humanas y compromiso afectivo

		Habilidades humanas	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,485**
		N	.002
	Compromiso afectivo	Coeficiente de correlación	39
		Sig. (bilateral)	39
		N	,485**
		.002	1.000
		39	39

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

Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Decisión estadística: Según la tabla 31, muestran que el nivel de significancia es menor al alfa ( $0.002 < 0.05$ ), por tanto, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Así mismo, las habilidades humanas inciden significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL. El coeficiente de correlación ( $r = 0.485$ ) entre las habilidades humanas y el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, provincia de Arequipa. Por otro lado, el coeficiente de determinación es  $r^2 = 23.52\%$ .

- **Contrastación de las hipótesis específica 5**

*Hipótesis específica 5:* Es probable que las habilidades humanas incidan significativamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.



*Hipótesis específica 5:* Es probable que las habilidades humanas no incidan significativamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017

Tabla 32 Correlación entre habilidades humanas y compromiso de continuidad

		Habilidades humanas	Compromiso de continuidad
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.116
		N	.483
	Compromiso de continuidad	Coeficiente de correlación	39
		Sig. (bilateral)	39
		N	.116
		.483	1.000
		.116	.483
		39	39

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Decisión estadística: La tabla 32, muestran que el nivel de significancia es mayor a alfa ( $0.483 > 0.05$ ), por tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula. Así mismo, las habilidades humanas inciden, pero muy bajo en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, provincia de Arequipa. Así mismo, se puede observar que el valor de correlación es ( $r = 0.116$ ).

- **Contrastación de las hipótesis específica 6**

*Hipótesis específica 6:* Es probable que las habilidades humanas incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis nula 6:* Es probable que las habilidades humanas no incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Tabla 33 Correlación entre habilidades humanas y compromiso normativo

		Habilidades humanas	Compromiso normativo
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,368*
		N	.021
	Compromiso normativo	Coeficiente de correlación	39
		Sig. (bilateral)	,368*
		N	.021
		39	39

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Decisión estadística: La tabla 33, muestran que el nivel de significancia es menor a alfa ( $0.021 < 0.05$ ), por tanto, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Así mismo, las habilidades humanas inciden significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL. Así mismo, se puede observar que el valor de la correlación es ( $r = 0.368$ ) y su coeficiente de determinación es  $r^2 = 13.54\%$ .

- **Contrastación de las hipótesis específica 7**

*Hipótesis específica 7:* Las habilidades técnicas inciden positivamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis nula 7:* Las habilidades técnicas no inciden positivamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Tabla 34 Correlación entre habilidades técnicas y compromiso afectivo

		Habilidades técnicas	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,361*
		N	.024
			39
	Compromiso afectivo	Coeficiente de correlación	,361*
		Sig. (bilateral)	1.000
		.024	
		N	39
			39

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Decisión estadística: Según la tabla 34, muestran que el nivel de significancia es menor a alfa ( $0.024 < 0.05$ ). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, donde las habilidades técnicas inciden significativamente en el compromiso afectivo de los trabajadores de la empresa primer café EIRL. Así mismo, la tabla 34 muestra que el valor de la correlación es ( $r = 0.361$ ) entre las habilidades técnicas y el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, Arequipa. El coeficiente de determinación es  $r^2 = 7,22\%$ .

- **Contrastación de las hipótesis específica 8**

*Hipótesis específica 8:* Es posible que las habilidades técnicas incidan significativamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis nula 8:* Es posible que las habilidades técnicas no incidan significativamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Tabla 35 Correlación entre habilidades técnicas y compromiso de continuidad

			Habilidades técnicas	Compromiso de continuidad
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1.000	.085
		Sig. (bilateral)		.605
		N	39	39
	Compromiso de continuidad	Coeficiente de correlación	.085	1.000
		Sig. (bilateral)	.605	
		N	39	39

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Decisión estadística: De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 35, se infiere que el nivel de significancia es mayor a alfa ( $0.605 > 0.05$ ), por tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa; donde las habilidades técnicas no inciden significativamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa primer café EIRL.

- **Contrastación de las hipótesis específica 9**

*Hipótesis específica 9:* Es probable que las habilidades técnicas incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

*Hipótesis nula 9:* Es probable que las habilidades técnicas no incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.

Tabla 36 Correlación entre habilidades técnicas y compromiso normativo

		Habilidades técnicas	Compromiso normativo
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	1.000	.149
			.367
	Compromiso normativo	.149	1.000
		.367	
	N	39	39
	N	39	39

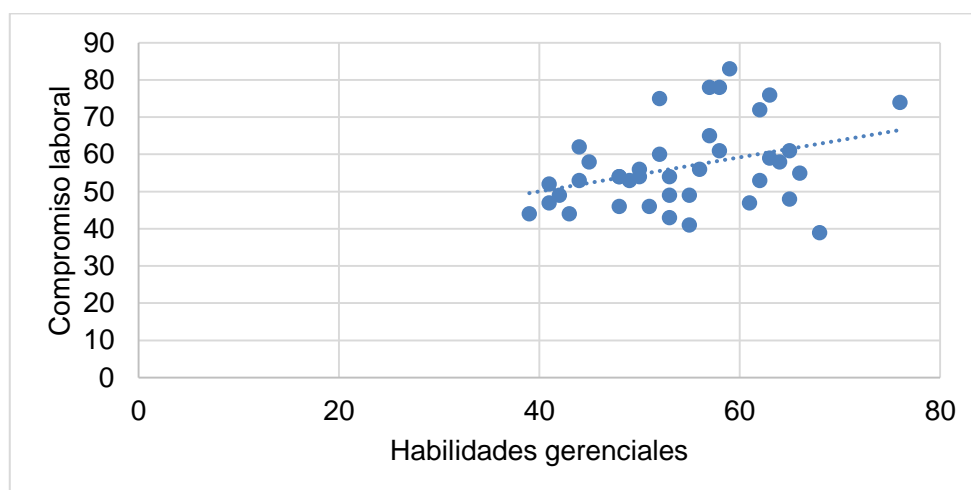
Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Decisión estadística: Los resultados estadísticos de la tabla 36, muestran que el nivel de significancia es mayor a alfa ( $0.367 > 0.05$ ), por tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa; donde las habilidades técnicas no inciden en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL.

#### 4.5. Modelo de regresión lineal para conocer la incidencia

##### 4.5.1. Gráfico de dispersión

Figura 7 Dispersión de las variables



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 9, muestra que existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y el compromiso laboral de los trabajadores de la empresa primer café EIRL, pero por la dispersión de los datos es baja la correlación.

#### 4.5.2. Porcentaje de variabilidad explicado

Tabla 37 Resumen del modelo

Resumen del modelo <sup>b</sup>					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,354 <sup>a</sup>	0.125	0.102	10.685	1.640

a. Predictores: (Constante), Habilidades gerenciales

b. Variable dependiente: Compromiso laboral

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Interpretación: Según la tabla 37, muestra el resumen del modelo, donde se observa que las habilidades gerenciales inciden en un 12,5% en el compromiso laboral. Es decir, las habilidades gerenciales encontradas en la empresa hacen que se modifique el compromiso laboral en un 12,5%, el resto de porcentaje es explicado por otras variables que no son estudiadas en el presente trabajo.

Tabla 38 Tabla ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	604.951	1	604.951	5.298	,027 <sup>b</sup>
1 Residuo	4224.639	37	114.179		
Total	4829.590	38			

a. Variable dependiente: Compromiso laboral

b. Predictores: (Constante), Habilidades gerenciales

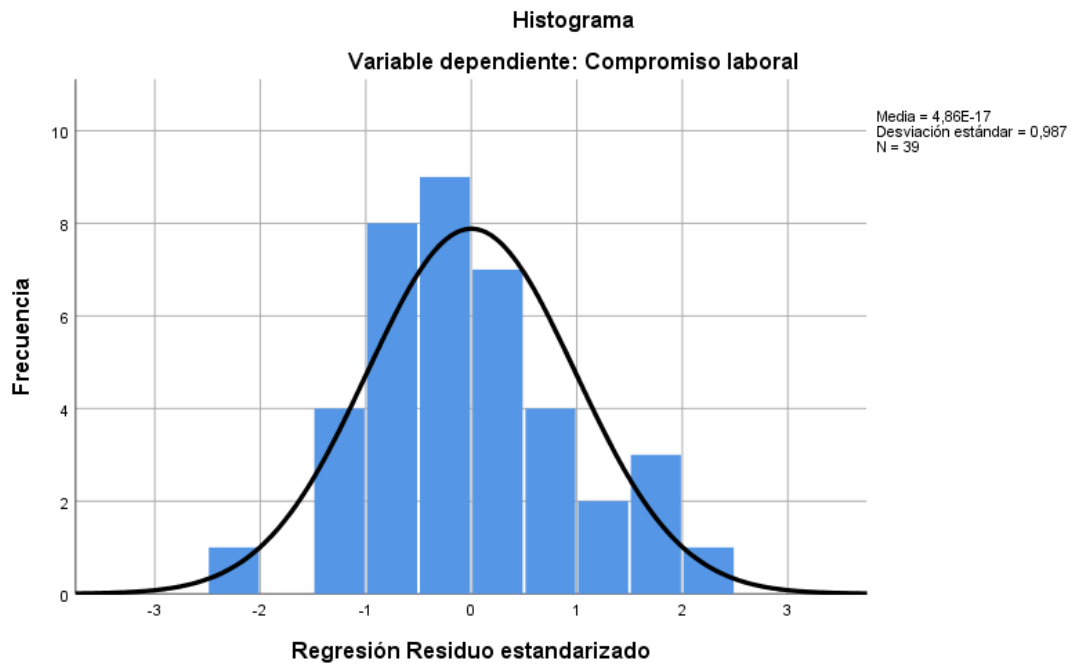
Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Interpretación: El valor de  $F = 5.298$  tiene un nivel de significancia igual a  $0,027 < 0,05$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la

dependencia lineal es estadísticamente significativa. Por lo tanto el modelo es adecuado.

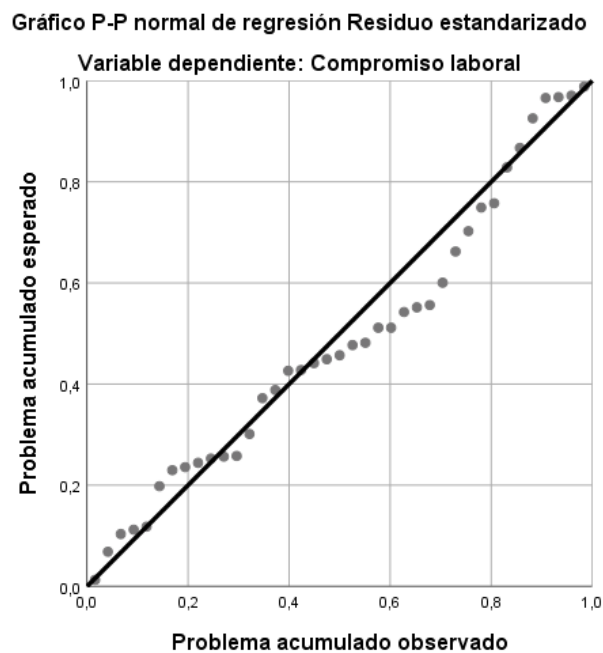
### 4.5.3. Prueba de normalidad

Figura 8 Histograma prueba de normalidad



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Figura 9 Histograma prueba de normalidad



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

En el modelo que ocupa, el supuesto de normalidad multivariable prácticamente se cumple; pues, la media es literalmente 0 y la desviación típica muy cercana a 1 (0,990), la distribución de los datos muestra una moderada asimetría hacia la izquierda, concentrándose sus valores por encima de la media.

#### 4.5.4. Pruebas de independencia

Tabla 39 Coeficientes de las pruebas de independencia

##### Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,354 <sup>a</sup>	0.125	0.102	10.685	1.640

a. Predictores: (Constante), Habilidades gerenciales

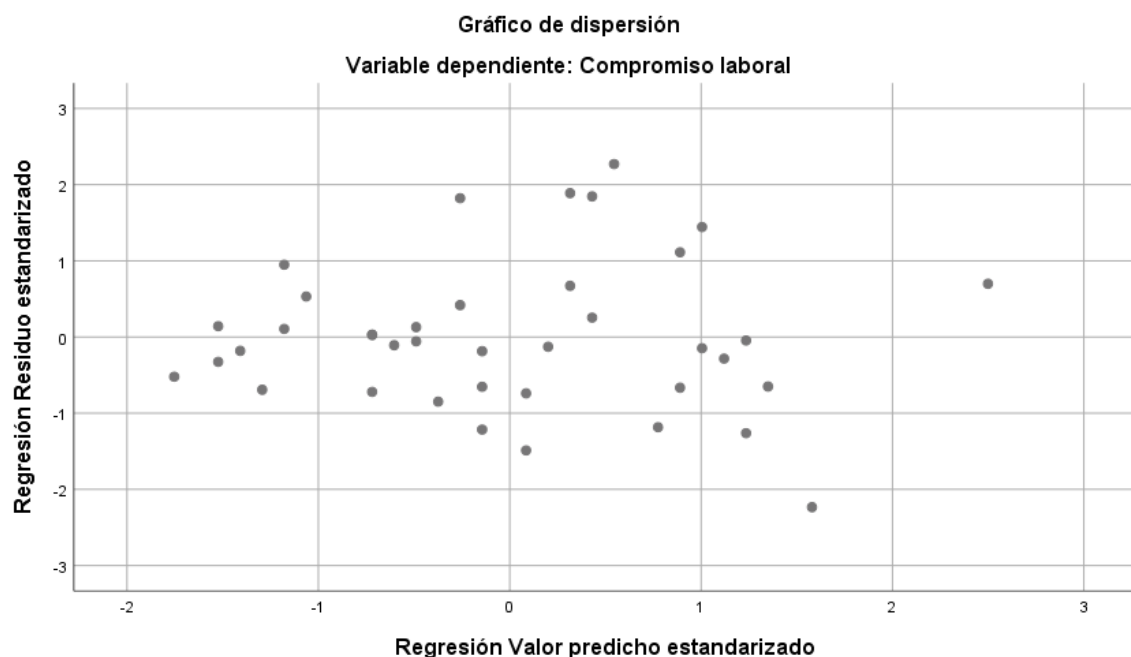
b. Variable dependiente: Compromiso laboral

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Interpretación: La prueba de Durbin - Watson =1.624, está entre 1.5 y 2.5 y entonces se concluye que los residuos son incorrelados.

#### 4.5.5. Pruebas de homocedasticidad

Figura 10 Pruebas de homocedasticidad



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0



Interpretación: El gráfico no presenta ningún patrón. Se acepta igualdad de varianzas.

#### 4.5.6. Inferencia para los parámetros

Tabla 40 Pruebas de homocedasticidad

<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>							
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error	Beta	t		Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	31.687	10.943		2.896	0.006	9.515	53.858
Habilidades gerenciales	0.459	0.199	0.354	2.302	0.027	0.055	0.862

a. Variable dependiente: Compromiso laboral

Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Los dos coeficientes son significativamente distintos de cero pues para los dos casos de nivel de significancia es menor a alfa (0,05). Las dos últimas columnas nos dan los correspondientes intervalos de confianza.

#### 4.5.7. Formulación de la ecuación de la regresión lineal simple

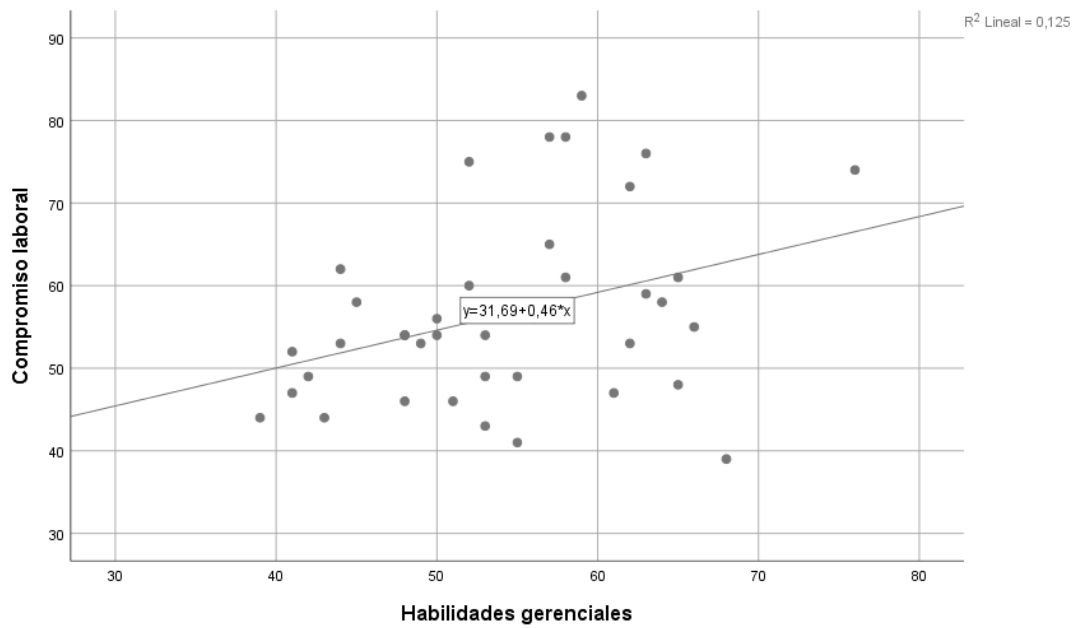
Tomando los resultados de la estadística inferenciales de la tabla 40 calculadas se reemplazan en la fórmula de la ecuación de la regresión lineal simple.

$$Y=B_0+ B_1(X) \text{ donde } B_0=31.69 \text{ y } B_1=0.46$$

$$Y=31.69 + 0.46 X$$

$$\text{Compromiso laboral} = (31.69) + (0.46) (\text{habilidades gerenciales})$$

Figura 11 Regresión lineal simple entre las habilidades gerenciales y compromiso laboral.



Fuente: Elaboración propia – Tomado del SPSS 21.0

Interpretación: la variable habilidades gerenciales incide o aporta con un 12,5% para que la variable compromiso laboral cambie o varíe. Así mismo, otros factores también incidirán en el compromiso laboral que no se ha determinado en el estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1. Por objetivo de estudio**

De los antecedentes anteriormente citados tenemos a:

Alcon (2014), en su tesis “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes”. Que tiene por objetivo “Describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes”.

En relación a esta investigación se puede deducir que guarda cierta similitud ya que se va a conocer la incidencia de las habilidades gerenciales y su importancia en el compromiso laboral de la empresa Primer café E.I.R.L.

Fuentes, Talavera y Pizarro (2015), en su trabajo de investigación “Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el Pacífico vida compañía de seguros y reaseguros S.A. de la agencia descentralizada Sur Tacna - Moquegua, 2015”. La investigación tiene por objetivo “Determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur en el año 2015”.

Se encontró una relación con nuestro objetivo analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, Arequipa, 2017.

## **5.2. Por metodología de la investigación**

Alcon (2014), en su tesis “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes”. La metodología utilizada en la investigación es descriptivo - no correlacional.

Mientras la investigación es descriptiva explicativa – no experimental

Esta investigación es no experimental, porque, es un estudio que se realizará sin la manipulación deliberada de variables, solo se observarán los fenómenos en su ambiente natural. Por otro lado, el estudio es de corte transaccional o transversal, porque, la información se recolectarán a un determinado momento y único. El tipo de investigación más conveniente es descriptivo y explicativo.

Fuentes, Talavera y Pizarro (2015), en su trabajo de investigación “Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el Pacífico vida compañía de seguros y reaseguros S.A. de la agencia descentralizada Sur Tacna - Moquegua, 2015. La metodología que se utiliza en la investigación es de carácter descriptivo correlacional.

Al igual que la investigación es de carácter descriptivo explicativo pero no se coincide en el estudio ya que nosotros utilizaremos una investigación no experimental, porque se realizara sin la manipulación deliberada de variables.

## **5.3. Por los resultados de la investigación**

Alcon (2014), en su tesis “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes”. Demostrando como resultado que las acciones realizadas por el director han hecho que la mayoría de su personal docente lo perciba como poco responsable en el cumplimiento de las funciones que debe ejercer para el buen funcionamiento de la organización y alcanzar los objetivos organizacionales, De igual forma, si no existe un ambiente agradable, las relaciones

interpersonales no son las más idóneas, y esto se refleja en el clima organizacional que se percibe en la institución y en el desempeño laboral del personal.

Por consiguiente el trabajo del investigador Alcon guarda cierta similitud con nuestra investigación ya que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, donde las habilidades gerenciales si incide significativamente en el compromiso laboral, esto se ve reflejado en el resultado ya que las habilidades gerenciales utilizadas por la empresa Primer Café E.I.R.L. no son las adecuadas para generar un fuerte compromiso laboral en sus colaboradores.

Fuentes, Talavera y Pizarro (2015), en su trabajo de investigación “Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el Pacífico vida compañía de seguros y reaseguros S.A. de la agencia descentralizada Sur Tacna - Moquegua, 2015”.

#### **5.4. Por la conclusión de la investigación**

Alcon (2014), en su tesis “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes”. Que tiene por objetivo “Describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes”. La investigación llega a la conclusión que el ambiente de trabajo de las docentes no es el adecuado para llevar una buena labor educativa generando insatisfacción en las docentes sumado a ello el gerente no es empático y no reconoce el trabajo de su personal generando inestabilidad en el compromiso y satisfacción laboral que tienen los docentes por falta de liderazgo.

Mientras que en nuestra investigación se llegó a la conclusión de que sí existe una incidencia de la variable habilidad gerencial en el compromiso laboral de los colaboradores del Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017. Por tanto la gerencia debe hacer una reingeniería en toda el área administrativa y de supervisión para poder generar compromiso en sus colaboradores así como para lograr mejoras significativas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez.

## CONCLUSIONES

**Primero:** En referencia a la incidencia entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se concluye que sí existe incidencia entre la variable independiente habilidades gerenciales en la variable dependiente compromiso laboral.

**Segundo:** En relación a la incidencia entre las habilidades conceptuales y el compromiso afectivo de los colaboradores del Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, los resultados demuestran que sí hay incidencia significativamente entre estas dimensiones. Así mismo, el coeficiente de determinación explica, que la dimensión habilidades conceptuales inciden positivamente en la dimensión compromiso afectivo.

**Tercero:** La incidencia de la dimensión habilidades conceptuales en el compromiso de continuidad de los trabajadores de la empresa primer café EIRL, los resultados demuestran que no existe incidencia entre estas dimensiones de estudio. Es decir que la dimensión habilidades conceptuales incide en un mínimo porcentaje en la dimensión compromiso de continuidad, por tanto, estadísticamente es casi nula la incidencia.

**Cuarto:** La incidencia entre las habilidades conceptuales y el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, los resultados estadísticos demuestran que existe muy baja incidencia entre las dimensiones habilidades conceptuales y el compromiso normativo.

**Quinto:** Las habilidades humanas inciden significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL. Los resultados estadísticos confirman que sí existe incidencia media entre las habilidades humanas y el compromiso afectivo.

**Sexto:** Las habilidades humanas no inciden significativamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, Arequipa. Es decir la dimensión habilidades humanas incide en la dimensión compromiso de continuidad, el resultado estadístico es muy bajo y por tanto nada significativo, sin embargo hay incidencia muy baja.

**Séptimo:** La dimensión habilidades humanas incide significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL, los resultados estadísticos demuestran la incidencia de las habilidades humanas en el compromiso normativo. Por tanto, a mayores habilidades humanas habrá mayor compromiso normativo.

**Octavo:** Los resultados estadísticos demuestran que las habilidades técnicas que sí inciden significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL. Es decir a mayores habilidades técnicas habrá mayor en el compromiso afectivo.

**Noveno:** En referencia a las habilidades técnicas estas no inciden significativamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa primer café EIRL. Por tanto, las habilidades técnicas tienen nula incidencia en el compromiso de continuidad.

**Décimo:** Finalmente las habilidades técnicas no inciden significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa primer café EIRL. Los resultados estadísticos indican nula incidencia entre estas dimensiones de estudio.

## RECOMENDACIONES

**Primero:** Al quedar demostrado que sí existe una baja incidencia entre las habilidades gerenciales y el compromiso laboral de los colaboradores del Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda a la empresa mejorar las condiciones laborales que ayuden a tener mayor compromiso laboral. Es decir, debe mejorarse las habilidades gerenciales y dentro de esta las habilidades conceptuales, habilidades humanas y técnicas a través de una capacitación a los gerentes y supervisores.

**Segundo:** Como recomendación para el objetivo 1, se puede decir que al tener correlación media y una incidencia muy baja en las habilidades conceptuales en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda a la empresa generar ideas creativas en las actividades que realizan los colaboradores en las diferentes áreas para lograr una mejor administración de los recursos, fomentando el compromiso laboral para que se sientan satisfechos con su trabajo, ya que un colaborador comprometido e identificado con su trabajo tendrá mejor productividad y esto generará crecimiento en la empresa.

**Tercero:** Como recomendación al objetivo 2, teniendo en cuenta que no tienen incidencia las habilidades conceptuales en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda a la empresa reunir cada cierto tiempo al personal para reforzar y definir claramente sus responsabilidades, buscar un incentivo no económico para aquellos colaboradores que cumplen adecuadamente sus funciones.

**Cuarto:** Como recomendación al objetivo 3, y observando que tiene una incidencia muy baja las habilidades conceptuales con el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda a la empresa que fidelice a su personal para generar lealtad en el colaborador.

**Quinto:** Como recomendación al objetivo 4, se puede mostrar que las habilidades humanas inciden significativamente en el compromiso afectivo de los



colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda realizar charlas que permitan que los colaboradores tengan confianza en sí mismos para así poder explotar sus capacidades generando un crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores.

**Sexto:** Como recomendación al objetivo 5, demostrando que las habilidades humanas no inciden en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda dar énfasis al dialogo entre jefes y colaboradores, así como también mejorar el sistema de pago de remuneraciones.

**Séptimo:** Como recomendación al objetivo 6, se puede decir que al probar que las habilidades humanas inciden significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda a la empresa promover un plan de capacitación enfocado a temas de motivación para contar con herramientas efectivas que ayuden al reconocimiento del esfuerzo laboral y al desempeño de cada uno de sus colaboradores.

**Octavo:** Como recomendación al objetivo 7, y quedando demostrado que las habilidades técnicas inciden significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda a la empresa implementar talleres donde se realicen actividades de interrelación en donde todos los miembros de la empresa se sientan parte de un mismo equipo, es decir colaboradores que se sientan con la camiseta puesta.

**Noveno:** Como recomendación al objetivo 8, y probando que las habilidades técnicas tienen incidencia en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda a la empresa mejorar el ambiente laboral y crear métodos para reforzar el compromiso de sus colaboradores ya que una persona comprometida realizará su trabajo de la mejor manera sin necesidad de delegar ni supervisar lo que hace.

**Décimo:** como recomendación para el objetivo 9 observando que las habilidades técnicas inciden en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017, se recomienda a la empresa captar y reclutar a personal capacitado en sus diferentes áreas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amoros, E. (2007), Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú: Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
- Castillo, J., J., y Prieto, C. (1990), Llenezza Ergonomía y psicología aplicada, manual para la formación de especialistas (10<sup>a</sup> ed). España 2008 Pp. (421).
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. México.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México. McGrallHill.
- Hurtado, A. (2015). Influencia de la Responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Arequipa Metropolitana – Arequipa, 2015. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa.
- Ley 26887. Ley general de sociedades. Congreso de la República (1997).
- Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. México D.F.: Mc Graw Hill/interamericana Editores S.A.
- Pallares, Z., Romero, D., y Herrera, M. (2007). Hacer Empresa. España: Fondo Editorial Nueva Empresa. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2007, Pp. 41.
- Peralta, F. (2013).El compromiso laboral: discursos en la organización. Barranquilla: Colombia: Pepsic.
- Reeve, J. (1994). Motivación y emoción. Madrid: Mc Graw-Hill, Pp. 45-185.
- Robbins, S. (2005). Administración, Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación de México, Pp.256.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10<sup>a</sup> ed.). Editorial Pearson Educación, México.
- Robins, S. (1998) Comportamiento organizacional (7<sup>a</sup> ed.).México DF: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Safford, E., M., Jackson, P., R., y Banks, M., H. (1980). Employment, work involvement and mental health in less qualified young people. Journal of occupational Phychology. Pp (291-304).

Slocum, J., W. (2001). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: CengageLearning editores, S.A. de C.V.

Tanrivedi, H.; Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. Strategic Management Journal. Pp (97-119)

## REFERENCIAS DE WEB

- Alcon, N., L. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf?sequence=1>
- Allende, A. (2013). Destrezas de tipo conceptual, humanas y técnicas que debe de poseer un administrador eficaz. Recuperado de <http://administradorideal.blogspot.pe/2011/08/reflexion-destrezas-de-tipo-conceptual.html>
- Amado, S., F., y Choque, M. (2014). "Compromiso organizacional y autoestima en una empresa de taxis". Recuperado de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/4740>
- Amozorrutia, J. (2017). Importancia de involucrar a los colaboradores. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1278-el-impacto-de-involucrar-a-los-colaboradores>
- Aparicio, M., R., Medina, J. (2015). "Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo". Recuperado de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica\\_Tesis\\_mae\\_stria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_mae_stria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arciniega, L. (2006). Ponte la camiseta compromiso organizacional en México. Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/05/18/ponte-la-camiseta-compromiso-organizacional-en-mexico/>
- Arias, F. (enero- marzo 2001). Revista contaduría y administración. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Colombia: Ecoe Ediciones, 2012. ProQuest ebrary. Web. 16 December 2015. Copyright © 2012. Ecoe Ediciones. All rights reserved. Recuperado de [https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5120/1/Habilidades\\_gerenciales\\_desarrollo\\_de\\_destrezas\\_competencias\\_y\\_actitud%20Capitulo%20IX.pdf](https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5120/1/Habilidades_gerenciales_desarrollo_de_destrezas_competencias_y_actitud%20Capitulo%20IX.pdf)

- Betancourt (2002). Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma  
Recuperado de <https://es.slideshare.net/adalbertomartinez/libro-gestion-estrategica>
- Cabré, M. (2005). Conocimiento especializado. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=jOCydL-ACFAC&oi=fnd&pg=PA69&dq=conocimiento+especializado+definicion&ots=Ck\\_vsJcOUL&sig=a3BZfgkRYOWKGxaApcyq7NTFnoY#v=onepage&q=conocimiento%20especializado%20definicion&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=jOCydL-ACFAC&oi=fnd&pg=PA69&dq=conocimiento+especializado+definicion&ots=Ck_vsJcOUL&sig=a3BZfgkRYOWKGxaApcyq7NTFnoY#v=onepage&q=conocimiento%20especializado%20definicion&f=false)
- Cabrera, C. (2013). Tres habilidades que todo líder gerente debe tener. Recuperado de <https://www.emprendices.co/3-habilidades-que-todo-lider-gerente-debe-tener/>
- Carpio, C. (2006). Anuario: La supervisión y la administración. Recuperado de [http://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2006/7\\_2006.pdf](http://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2006/7_2006.pdf)
- Clasificación de empresas según su tamaño. SUNAT (2016). Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/empresas.html>
- Corona, C. (2009). Empresa. Historia, clasificación y gestión. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-organigrama-clasificacion/empresa-clasificacion-1-2>
- Cristancho, B. y Rojas, A. M. (2012). El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramientas de gestión. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6896/2/CristanchoValeroBlanca2012.pdf>
- Cruz, P., A. (2016). "Compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión". Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/430/cruz\\_sp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/430/cruz_sp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fiol, M. (1999). Habilidades conceptuales y de diseño. Recuperado de <http://melinayessicaleslie.blogspot.pe/2010/06/habilidades-conceptuales-y-de-diseno.html>
- Fuentes, S., M., Talavera, J., V. Y Pizarro, G., I. (2015). "Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el Pacífico vida compañía de seguros y reaseguros

- S.A. de la agencia descentralizada Sur Tacna - Moquegua, 2015".  
Recuperada de [http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/19/3/TESIS%20\\_MANN\\_Fuentes\\_Talavera\\_Pizarro.pdf](http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/19/3/TESIS%20_MANN_Fuentes_Talavera_Pizarro.pdf)
- Frías, E., Sánchez, D., Ucrós, M. (2009). "Habilidades gerenciales en directivos".  
Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/7/7>
- Gibson, J., M., Ivancevich, J., M. y Donnelly, J., H. (2001). Las organizaciones (10ª Ed.). Santiago: Chile: McGraw Hill
- Gómez, H., M., y ÑOPE, W., B. (2014). "Compromiso Organizacional y desempeño de los trabajadores administrativos de la universidad Cesar Vallejo sede Huaraz, año 2014". Recuperado de <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/920/COMPROMISO%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%20C3%91O%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20ADMINISTRATIVOS%20DE%20LA%20UNIVERSIDAD%20CESAR%20VALLEJO%20SEDE%20HUARAZ%20A%20C3%91O%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grajales, T. (2000) Escala del grado de compromiso de los empleados universitarios. Recuperado de: <http://tgrajales.net/compinstit.pdf>
- Griffin, R., Y Van, D. (2013). Habilidades directivas evaluación y desarrollo. Recuperado de [https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades\\_directivas.\\_evaluaci\\_\\_n](https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades_directivas._evaluaci__n)
- Hernández R., Fernández C., y Baptista M. (2014). Metodología de la investigación. Quinta edición. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Herzberg, F., I. (1959). How do you Motivate Employees? Harvard Business Review [https://books.google.com.pe/books?id=KOoQjcw2ZZUC&pg=PA421&lpg=PA421&dq=Castillo+y+Prieto+\(1990\)+condiciones+laborales&source=bl&ots=DHPsQukDtp&sig=5iSjvK2xG8\\_sXWXnikao4RysfUg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOkY-zl6TXAhWH2yYKHex2DWAQ6AEILTAB#v=onepage&q=Castillo%20y%20Prieto%20\(1990\)%20condiciones%20laborales&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KOoQjcw2ZZUC&pg=PA421&lpg=PA421&dq=Castillo+y+Prieto+(1990)+condiciones+laborales&source=bl&ots=DHPsQukDtp&sig=5iSjvK2xG8_sXWXnikao4RysfUg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOkY-zl6TXAhWH2yYKHex2DWAQ6AEILTAB#v=onepage&q=Castillo%20y%20Prieto%20(1990)%20condiciones%20laborales&f=false)

- Izamorar. (2018). Habilidades del Administrador – Habilidades Administrativas. Recuperado de <https://izamorar.com/habilidades-del-administrador-habilidades-administrativas/>
- Jiménez, J. (2007) El Compromiso laboral. Recuperado de: [http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html)
- Katz, R., L. 1974) "Skills of an Effective Administrator". Harvard Business Review. (Pp. 90-102). Recuperado de <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Lazarte, J., L. (2012).Desarrollo de habilidades gerenciales. Recuperado de <http://clasesdegerencia.blogspot.pe/2012/11/edward-de-bono-el-extraordinario.html>
- Mamani, A., J. (2016). “Compromiso organizacional y satisfacción laboral en profesores de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa 2015”. Recuperado de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/429/Ander\\_Tesis\\_bac\\_hiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/429/Ander_Tesis_bac_hiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Melo, F. (2015), “El estilo de dirección y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa hotel, periodo 2012”. Recuperado de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Melo\\_Yepez\\_Francys.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Melo_Yepez_Francys.pdf)
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Manegement Review. Pp. (61-89.) Recuperado de [http://faculty.bus.olemiss.edu/snoble/BUS668%20readings/readings/58week%207-%20Issues%20in%20Relationships%20-%20Trust\\_Commitment/Meyer%20and%20Allen%20\(1991\).pdf](http://faculty.bus.olemiss.edu/snoble/BUS668%20readings/readings/58week%207-%20Issues%20in%20Relationships%20-%20Trust_Commitment/Meyer%20and%20Allen%20(1991).pdf)
- Montoya, E., M. (2014). “validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un Contact Center”. Recuperado de [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL\\_Elizabeth+Montoya.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL_Elizabeth+Montoya.pdf)
- Moreno, A. (2014). Lealtad empresarial: valor perseguido pero poco alcanzado. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/lealtad-empresarial-perseguido-alcanzado-56564>
- Ocampo, D. (2016). Conocimiento Administrativo. Recuperado de <https://prezi.com/ubynahubw6a3/conocimiento-administrativo/>

- Parra, L., A. (2007). Reconocimiento laboral para el dinamismo laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/reconocimiento-laboral-para-el-dinamismo-laboral/>
- Peñaloza, M., G., F., (2014), Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria. Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2015-03-03T09:29:41Z-5573/Publico/penaloza\\_paez\\_maria\\_f.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2015-03-03T09:29:41Z-5573/Publico/penaloza_paez_maria_f.pdf)
- Pereda, F., J., (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Recuperado de <https://helvia.uco.es/handle/10396/13398>
- Pérez, C., B., (2013). Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público. Recuperado de [xprints.uanl.mx/3646/1/1080256660.pdf](http://xprints.uanl.mx/3646/1/1080256660.pdf)
- Pérez, J., Merino, M., (2013). Administración de recursos. Recuperado de <https://definicion.de/administracion-de-recursos/>
- Quesada, Erick., (2009). Autorrealización en el trabajo. Recuperado de <http://www.mentesana.net/autorrealizacion-en-el-trabajo/>.
- Revista ARQHYS (2012) Definición de supervisión. Equipo de colaboradores y profesionales de la revista ARQHYS.com. Recuperado de <http://www.arqhys.com/construccion/supervision.html>.
- Revista FORBES (2014). Nada personal y solo negocios. Volumen 15, Recuperado de [https://www.forbes.com/forbes-media/wp-content/uploads/2015/06/2015-Spain-Media-Kit\\_compressed.pdf](https://www.forbes.com/forbes-media/wp-content/uploads/2015/06/2015-Spain-Media-Kit_compressed.pdf).
- Reyes, K., y. (2016), "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (estudio realizado a gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de hoteles de Quetzaltenango)". Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Richard, K., D (2015). "satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa retail, Lima, 2014". Recuperado de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/198/Katterine\\_Tesis\\_bachiller\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/198/Katterine_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruiz, J., L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de estudios empresariales. Segunda época. Pp. (67-87). Recuperado de



<https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/3d2fe2a8e32cb81bbd333d7de6da0c3a4072fa33082519f0044fe5184cedac7c/433000/Ruizalba.%20compromiso%20y%20MI.%20Rev%20estudios%20empresariales.%202013.pdf>.

Rivas, L. (2015). Construcción de un concepto de conocimiento gerencial como aporte a la estrategia corporativa. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/280858251\\_Construccion\\_de\\_un\\_concepto\\_de\\_conocimiento\\_gerencial\\_como\\_aporte\\_a\\_la\\_estrategia\\_corporativa](https://www.researchgate.net/publication/280858251_Construccion_de_un_concepto_de_conocimiento_gerencial_como_aporte_a_la_estrategia_corporativa)

Saldaña, C., I., y Cornejo., P. (2017). “Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016”. Recuperado de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/738/Christian\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/738/Christian_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Sanz, s.; Ruiz, C.; Pérez, I. ;(2009). “Conceptos, dimensiones y antecedentes de la confianza en entornos virtuales. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3156944.pdf>

Serrano, A., C., y Cortes., A. (2014). “Perfiles y estilos gerenciales, de la administración de una empresa social del estado en el departamento de Cundinamarca”. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10488/1026251731-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Valderrama, k., v. (2014). “Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamantes S.A. planta Samaco – Provincia de Santa- Región Ancash, durante el año 2013”. Recuperada de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4007/VALDERRAMA%20ROMERO%20KAREN%20VANESA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Whetten, D., A., y Cameron, K., S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8<sup>a</sup> ed.)México: Pearson. Recuperado de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>

Whetten, D., A., y Cameron, K., S. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. (6<sup>a</sup> ed.) México: Pearson. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=PtcDj2ONvl8C&pg=PA15&lpg=PA15&dq=habilidades%20conceptuales%20segun%20autores&source=bl&ots=8QwnS56RBC&sig=msTswkRabKdxOOrIMBkvYumdv40&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwjZ6p-nzlrXAhWKhJAKHXUJAr04ChDoAQhQMAU#v=onepage&q=habilidades%20conceptuales%20segun%20autores&f=false>.

Whittle, M. (2015). Trabajadores comprometidos con su empresa. Gestión. Recuperada de <https://gestion.pe/empleo-management/trabajadores-comprometidos-su-empresa-mejoran-20-su-desempeno-laboral-2146389>

## Anexos 1 Matriz de consistencia

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
La incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	<b>Pregunta general</b> ¿Cuál es la incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	<b>Objetivo General</b> Analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	<b>Hipótesis General</b> HG. Es probable que las habilidades gerenciales incidan significativamente en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	<b>VI: Habilidades gerenciales</b>	Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias cognitivas</li> <li>• Gestión de recursos</li> </ul>	Nivel de investigación: Descriptivo - correlacional - explicativo
	<b>Preguntas específicas</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específico</b>		Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de los trabajadores</li> <li>• Involucramiento en las decisiones.</li> </ul>	Diseño de investigación: No experimental
	Pe1: ¿De qué manera incide las habilidades conceptuales en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	Oe1: Conocer la incidencia de las habilidades conceptuales en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	He1: Es posible que las habilidades conceptuales incidan significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.		Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento Especializado</li> </ul>	Tipo de investigación: Transversal Población: 39 colaboradores de la empresa Primer Café EIRL
	Pe2: ¿Cuál es el la incidencia de las habilidades conceptuales en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	Oe2: Determinar la incidencia de las habilidades conceptuales en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	He2: Es probable que las habilidades conceptuales incidan en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.				Muestra: 39 personas  Técnica de recolección de datos: Encuesta

			<b>VD: Compromiso</b>			Instrumento:
			<b>laboral</b>	<b>Dimensiones</b>	Cuestionario	
Pe3: ¿De qué manera incide las habilidades conceptuales en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	Oe3: Identificar la incidencia de las habilidades conceptuales en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	He3: Las habilidades conceptuales probablemente incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.		Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del empleado</li> <li>• Identificación con la empresa</li> <li>• Sentimiento de pertenencia</li> </ul>	
Pe4: ¿Cuál es la incidencia de las habilidades humanas en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	Oe4: Determinar la incidencia de las habilidades humanas en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	He4: Es probable que las habilidades humanas incidan significativamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.		Compromiso de continuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad y deseo de permanencia en la empresa</li> <li>• Reconocimiento por el trabajo bien realizado</li> <li>• Confianza depositada en la organización</li> </ul>	
Pe5: ¿Existe incidencia de las habilidades humanas en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	Oe5: Mostrar la incidencia de las habilidades humanas en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	He5: Es probable que las habilidades humanas incidan significativamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación interna del empleado</li> </ul>	
Pe6: ¿Cómo incide las habilidades humanas en el compromiso normativo	Oe6: Determinar la incidencia de las habilidades	He6: Es probable que las habilidades humanas		Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimiento de lealtad</li> </ul>	

de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	humanas en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	incidan significativamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	• Sentimiento de obligación
Pe7: ¿Cuál es la incidencia de las habilidades técnicas en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	Oe7: Conocer la incidencia de las habilidades técnicas en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017	He7: las habilidades técnicas inciden positivamente en el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	
Pe8: ¿Existe incidencia de las habilidades técnicas en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017?	Oe8: Identificar la incidencia de las habilidades técnicas en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017	He8: Es posible que las habilidades técnicas incidan positivamente en el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, provincia de Arequipa, 2017.	
Pe9: ¿Cómo incide las habilidades técnicas en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, Arequipa, 2017?	Oe9: Determinar la incidencia de las habilidades técnicas en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL., Arequipa, 2017	He9: Es probable que las habilidades técnicas incidan positivamente en el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Primer Café EIRL, Arequipa, 2017.	

## Anexos 2 Instrumento

### LA INCIDENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL COMPROMISO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PRIMER CAFÉ EIRL, PROVINCIA DE AREQUIPA, 2017.

#### CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO

Edad  De 18 a 25 años  De 26 a 35 años  De 36 a 45 años  De 46 a más años

Sexo  Femenino  Masculino

Estado civil  Soltero  Casado  Divorciado (a)

Grado Académico  Primaria  Secundaria  Técnico  Universitario

Años de trabajo en la institución  Menos de un año  De 1 a 5 años  De 6 a 10 años  Mas de 10 años

En que área trabaja  Decoración  Cocina  Barra  Caja  Atención  Administración

Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: (1): Muy en desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; (4): De acuerdo; (5): Muy de acuerdo.

1	En la empresa hay una visión, misión y valores compartidos con los trabajadores.	1	2	3	4	5
2	La gerencia expresa claramente los objetivos y metas a lograrse en la empresa.	1	2	3	4	5
3	En la empresa las funciones y responsabilidades del puesto están claramente definidas y entendidas por los trabajadores.	1	2	3	4	5
4	En la empresa existe una buena administración de los recursos (personas, dinero, tiempo, otros).	1	2	3	4	5
5	La gerencia promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en las actividades que realiza los trabajadores.	1	2	3	4	5
6	En la empresa se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	1	2	3	4	5
7	En la empresa existen suficientes canales de comunicación con los jefes y entre los trabajadores.	1	2	3	4	5
8	La empresa capacita a los colaboradores para que tengan un buen desempeño en sus funciones.	1	2	3	4	5
9	La empresa promueve el reconocimiento de los trabajadores.	1	2	3	4	5
10	Los trabajadores participan de la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad.	1	2	3	4	5
11	Los jefes de área escuchan las opiniones que hacen los trabajadores.	1	2	3	4	5
12	Los gerentes tienen conocimiento y cumplen con las leyes laborales.	1	2	3	4	5
13	En la empresa hay procesos de trabajo bien establecidos por la gerencia.	1	2	3	4	5
14	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos por la empresa.	1	2	3	4	5
15	En la empresa se hace uso de manuales y procedimientos empresariales.	1	2	3	4	5
16	Actualmente en la empresa que trabajo me siento satisfecho.	1	2	3	4	5
17	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta empresa.	1	2	3	4	5
18	Esta empresa tiene un gran significado para mí por la oportunidad laboral que me dio.	1	2	3	4	5
19	Me siento como parte de una familia en esta empresa.	1	2	3	4	5
20	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	1	2	3	4	5
21	Disfruto hablar de esta empresa con gente que no pertenece a ella.	1	2	3	4	5
22	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	1	2	3	4	5

23	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	1	2	3	4	5
24	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	1	2	3	4	5
25	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en esta empresa, es porque afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo ahora.	1	2	3	4	5
26	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	1	2	3	4	5
27	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora la empresa.	1	2	3	4	5
28	Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	1	2	3	4	5
29	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta empresa.	1	2	3	4	5
30	Me sentiría culpable si dejase ahora esta empresa considerando todo lo que me ha dado.	1	2	3	4	5
31	Ahora mismo no abandonaría esta empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	1	2	3	4	5
32	La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
33	Creo que le debo mucho a esta empresa	1	2	3	4	5

## Anexos 3 Validación de instrumentos a través de juicio de expertos

ANEXO N° 01

### CARTA DE PRESENTACIÓN

MG. ORTIZ PACHECO FRANCO

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

#### Presente

**Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la universidad Alas Peruanas Filial Arequipa, requiero validar los instrumentos con los cuales debo recoger la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

El título o nombre del proyecto de investigación es "La incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa primer Café E.I.R.L. provincia de Arequipa, 2017". Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos, recorro y apelo a su connotada experiencia a efecto que se sirva aprobar el instrumento aludido.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables, dimensiones indicadores.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Operacionalización de las variables.
- Matriz de consistencia
- Encuesta

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

Carmen Milagros Salazar Cervantes

D.N.I: 46623542



VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

1. APELLIDOS Y NOMBRES:

- Mg. Ortiz Pacheco Franco

2. CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA:

- Docente de la Universidad Alas Peruanas – Filial Arequipa

3. NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN:

- Cuestionario de Habilidades Gerenciales y compromiso laboral

4. VARIABLE MEDIDA:

- V1 Habilidades Gerenciales
- V2 Compromiso Laboral

5. AUTOR DEL INSTRUMENTO:

Adaptado de Montoya M. 2014

6. LUGAR Y FECHA DE VALIDACION: Arequipa, 23 de mayo del 2018

II. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

Corregir las Sugerencias

- Luego, de revisar el documento procede a su aprobación.

Si

No



Mg. Ortiz Pacheco Franco

FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO. CRITERIOS GENERALES.

EVALUADOR: MG. Franco H. Ortiz Pacheco

FECHA: 12/06/18

INSTRUMENTO: LA INCIDENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL COMPROMISO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PRIMER CAFÉ ERIL, PROVINCIA DE AREQUIPA, 2017

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
1. En la empresa hay una visión, misión y valores compartidos con los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
2. La gerencia expresa claramente los objetivos y metas a lograrse en la empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
3. En la empresa las funciones y responsabilidades del puesto está claramente definidas y entendidas por los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
4. En la empresa existe una buena administración de los recursos (personas, dinero, tiempo, otros).	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
5. La gerencia promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en las actividades que realiza los trabajadores.	Pertinencia				X		Conceptualizar innov. y creat.
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
6. En la empresa se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
7. En la empresa existen suficientes canales de comunicación con los jefes y entre los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
8. La empresa capacita a los colaboradores para que tengan un buen desempeño en sus funciones.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual				X		Aclarar a quien va dirigida la capacitación.
	Redacción y Terminología					X	
9. La empresa promueve el reconocimiento de los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
10. Los trabajadores participan de la toma decisiones en tareas de su responsabilidad.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual			X			Reformular dirección al org.
	Redacción y Terminología				X		Ajustar el concepto
11. Los jefes de área escuchan las opiniones que hacen los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	Criterios Generales	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
12. Los gerentes tienen conocimiento y cumplen con las leyes laborales.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
13. En la empresa hay procesos de trabajo bien establecidos por la gerencia.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
14. El trabajado se realiza en función a métodos o planes establecidos por la empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología				X		Ortografía: revisar
15. En la empresa se hace uso de manuales y procedimientos empresariales.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
16. Actualmente en la empresa en donde trabajo me siento satisfecho.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología				X		Ortografía: revisar
17. Tengo una fuerte sensación de pertenencia a esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
18. Esta empresa tiene un gran significado para mí por la oportunidad laboral que me dio.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
19. Me siento como parte de una familia en esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
20. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
21. Disfruto hablar de esta empresa con gente que no pertenece a ella.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
22. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
23. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología				X		Revisar redacción
24. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología				X		Revisar redacción
25. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en esta empresa, es porque afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología				X		Revisar redacción

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado				Requiere reajustes	
26. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	Pertinencia					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Claridad Conceptual					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Redacción y Terminología					<input checked="" type="checkbox"/>	
27. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora la empresa.	Pertinencia					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Claridad Conceptual					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Redacción y Terminología					<input checked="" type="checkbox"/>	
28. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación	Pertinencia					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Claridad Conceptual					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Redacción y Terminología				<input checked="" type="checkbox"/>		Revisar redacción
29. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta empresa.	Pertinencia					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Claridad Conceptual					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Redacción y Terminología					<input checked="" type="checkbox"/>	
30. Me sentiría culpable si dejase ahora esta empresa considerando todo lo que me ha dado.	Pertinencia					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Claridad Conceptual					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Redacción y Terminología					<input checked="" type="checkbox"/>	
31. Ahora mismo no abandonaría esta empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	Pertinencia					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Claridad Conceptual					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Redacción y Terminología					<input checked="" type="checkbox"/>	
32. La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	Pertinencia					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Claridad Conceptual					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Redacción y Terminología					<input checked="" type="checkbox"/>	
33. Creo que le debo mucho a esta empresa.	Pertinencia					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Claridad Conceptual					<input checked="" type="checkbox"/>	
	Redacción y Terminología					<input checked="" type="checkbox"/>	

EL QUE SUSCRIBE, Franco Humberto Ortiz Pacheco IDENTIFICADO  
 CON DNI. N° 29470883 Y N° DE COLEGIATURA 1337 CERTIFICO QUE RELICE EL JUICIO DEL EXPERTO  
 AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA ESTUDIANTE: SALAZAR CERVANTES, CARMEN MILAGROS  
 OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE () APLICABLE DESPUES DE CORREGIR ( ) NO APLICABLE ( )



VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

1. APELLIDOS Y NOMBRES:
  - Mg. Delgadillo Sánchez, Julio Cesar
2. CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA:
  - Docente de la Universidad Alas Peruanas – Filial Arequipa
3. NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN:
  - Cuestionario de Habilidades Gerenciales y compromiso laboral
4. VARIABLE MEDIDA:
  - V1 Habilidades Gerenciales
  - V2 Compromiso Laboral
5. AUTOR DEL INSTRUMENTO:  
Adaptado de Montoya M. 2014
6. LUGAR Y FECHA DE VALIDACION: Arequipa, 13 de junio del 2018

II. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

- 
- Luego, de revisar el documento procede a su aprobación.

Si

No

---

Mg. Delgadillo Sánchez, Julio Cesar

FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO. CRITERIOS GENERALES.

EVALUADOR: MG. DELGADILLO SANCHEZ JULIO C. FECHA: 15/06/18

INSTRUMENTO: LA INCIDENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL COMPROMISO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PRIMER CAFÉ ERIL, PROVINCIA DE AREQUIPA, 2017

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
1. En la empresa hay una visión, misión y valores compartidos con los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
2. La gerencia expresa claramente los objetivos y metas a lograrse en la empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
3. En la empresa las funciones y responsabilidades del puesto está claramente definidas y entendidas por los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
4. En la empresa existe una buena administración de los recursos (personas, dinero, tiempo, otros).	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
5. La gerencia promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en las actividades que realiza los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
6. En la empresa se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
7. En la empresa existen suficientes canales de comunicación con los jefes y entre los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
8. La empresa capacita a los colaboradores para que tengan un buen desempeño en sus funciones.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
9. La empresa promueve el reconocimiento de los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
10. Los trabajadores participan de la toma decisiones en tareas de su responsabilidad.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
11. Los jefes de área escuchan las opiniones que hacen los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	Criterios Generales	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado			Regulares reajustes	Apto	
12. Los gerentes tienen conocimiento y cumplen con las leyes laborales.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
13. En la empresa hay procesos de trabajo bien establecidos por la gerencia.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
14. El trabajado se realiza en función a métodos o planes establecidos por la empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
15. En la empresa se hace uso de manuales y procedimientos empresariales.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
16. Actualmente en la empresa en donde trabajo me siento satisfecho.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual				X		
	Redacción y Terminología				X		
17. Tengo una fuerte sensación de pertenencia a esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
18. Esta empresa tiene un gran significado para mí por la oportunidad laboral que me dio.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
19. Me siento como parte de una familia en esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
20. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
21. Disfruto hablar de esta empresa con gente que no pertenece a ella.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
22. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
23. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
24. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
25. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en esta empresa, es porque afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo ahora.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	

Corregir ortografía.

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado				Requiere reajustes	
26. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
27. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora la empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
28. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
29. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
30. Me sentiría culpable si dejase ahora esta empresa considerando todo lo que me ha dado.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
31. Ahora mismo no abandonaría esta empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
32. La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
33. Creo que le debo mucho a esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	

EL QUE SUSCRIBE, Julio César Delgadillo Sánchez IDENTIFICADO  
 CON DNI. N° 29579349 Y N° DE COLEGIATURA 07343 CERTIFICO QUE RELICE EL JUICIO DEL EXPERTO  
 AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA ESTUDIANTE: SALAZAR CERVANTES, CARMEN MILAGROS  
 OPINION DE APLICABILIDAD:  APLICABLE (X)     APLICABLE DESPUES DE CORREGIR ( )     NO APLICABLE ( )

Julio  
 Mag. Julio César Delgadillo Sánchez  
 FECHA: 13.10.6.12



ANEXO N° 01

CARTA DE PRESENTACIÓN

MG. FERNÁNDEZ GARAY JAIME MIGUEL  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

Presente

**Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la universidad Alas Peruanas Filial Arequipa, requiero validar los instrumentos con los cuales debo recoger la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

El título o nombre del proyecto de investigación es "La incidencia de las habilidades gerenciales en el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa primer Café E.I.R.L. provincia de Arequipa, 2017". Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos, recorro y apelo a su connotada experiencia a efecto que se sirva aprobar el instrumento aludido.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables, dimensiones indicadores.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Operacionalización de las variables.
- Matriz de consistencia
- Encuesta

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma  
Carmen Milagros Salazar Cervantes  
D.N.I: 46623542

VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

1. APELLIDOS Y NOMBRES:

- Mg. Fernández Garay, Jaime Miguel

2. CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA:

- Docente de la Universidad Alas Peruanas – Filial Arequipa

3. NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN:

- Cuestionario de Habilidades Gerenciales y compromiso laboral

4. VARIABLE MEDIDA:

- V1 Habilidades Gerenciales
- V2 Compromiso Laboral

5. AUTOR DEL INSTRUMENTO:

Adaptado de Montoya M. 2014

6. LUGAR Y FECHA DE VALIDACION: Arequipa, 13 de junio del 2018

II. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

- 
- Luego, de revisar el documento procede a su aprobación.

Si

No



Mg. Fernández Garay, Jaime Miguel

FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO. CRITERIOS GENERALES.

EVALUADOR: Mg. Fernandez Garay Jaime M. FECHA: 18/06/18

INSTRUMENTO: LA INCIDENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL COMPROMISO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PRIMER CAFÉ ERIL, PROVINCIA DE AREQUIPA, 2017

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
1. En la empresa hay una visión, misión y valores compartidos con los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
2. La gerencia expresa claramente los objetivos y metas a lograrse en la empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
3. En la empresa las funciones y responsabilidades del puesto está claramente definidas y entendidas por los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
4. En la empresa existe una buena administración de los recursos (personas, dinero, tiempo, otros).	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
5. La gerencia promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en las actividades que realiza los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
6. En la empresa se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
7. En la empresa existen suficientes canales de comunicación con los jefes y entre los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
8. La empresa capacita a los colaboradores para que tengan un buen desempeño en sus funciones.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
9. La empresa promueve el reconocimiento de los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
10. Los trabajadores participan de la toma decisiones en tareas de su responsabilidad.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
11. Los jefes de área escuchan las opiniones que hacen los trabajadores.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	Criterios Generales	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado				Requiere reajustes	
12. Los gerentes tienen conocimiento y cumplen con las leyes laborales.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
13. En la empresa hay procesos de trabajo bien establecidos por la gerencia.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
14. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos por la empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
15. En la empresa se hace uso de manuales y procedimientos empresariales.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
16. Actualmente en la empresa en donde trabajo me siento satisfecho.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología				X		Error de tipeo
17. Tengo una fuerte sensación de pertenencia a esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
18. Esta empresa tiene un gran significado para mí por la oportunidad laboral que me dio.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
19. Me siento como parte de una familia en esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
20. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
21. Disfruto hablar de esta empresa con gente que no pertenece a ella.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
22. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
23. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
24. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
25. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en esta empresa, es porque afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo ahora.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
26. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
27. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora la empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
28. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
29. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
30. Me sentiría culpable si dejase ahora esta empresa considerando todo lo que me ha dado.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
31. Ahora mismo no abandonaría esta empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
32. La empresa donde trabajo merecía mi lealtad.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	
33. Creo que le debo mucho a esta empresa.	Pertinencia					X	
	Claridad Conceptual					X	
	Redacción y Terminología					X	

EL QUE SUSCRIBE, Laura Huelva Escobedo Garay IDENTIFICADO  
 CON DNI. N° 25772213 Y N° DE COLEGIATURA 02209 CERTIFICO QUE RELICE EL JUICIO DEL EXPERTO  
 AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA ESTUDIANTE: SALAZAR CERVANTES, CARMEN MILAGROS  
 OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE (X) APLICABLE DESPUES DE CORREGIR ( ) NO APLICABLE ( )

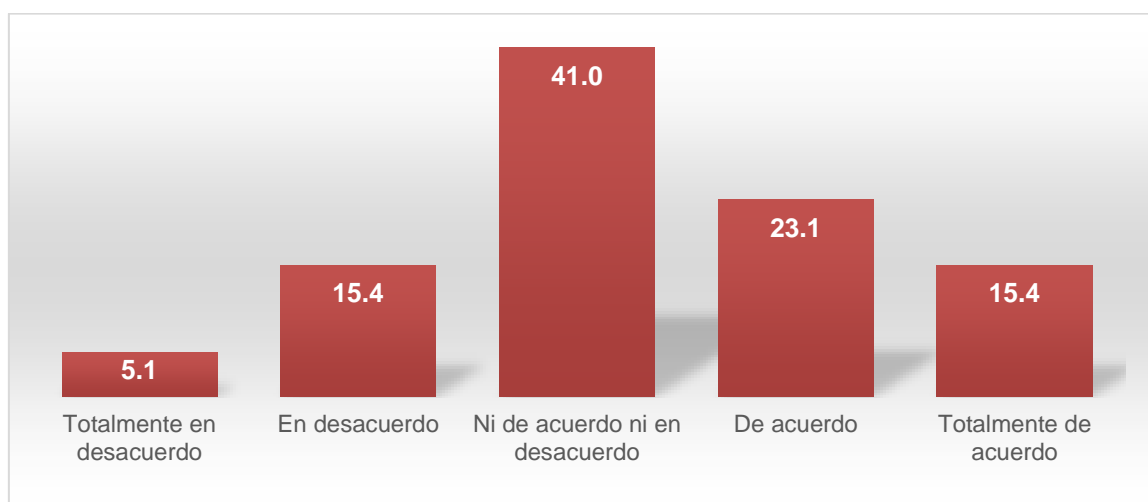
Anexos 4 Datos procesados de la encuesta

edad	gen	esta	grad	años	area	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33			
2	1	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	3	1	1	2	3	5	4	4	4	2	3	3	2	2	3	2	5	5	5	5	4	2	3	3	2	5	4			
2	2	1	4	1	5	2	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	5	2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4		
1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4		
1	1	1	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2			
2	1	1	3	3	1	3	4	5	3	3	5	3	1	1	3	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4		
1	1	1	2	1	1	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2		
2	1	1	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4		
1	1	1	3	2	1	3	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	1	1	1	1	2	3	3	3	4	4		
2	2	1	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3		
2	1	1	2	1	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	
1	1	1	4	1	4	4	4	4	3	1	4	5	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	1	2	3	3	1	4	4	4	2	1	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	3	5	3		
2	1	2	3	2	4	2	1	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5		
1	1	1	3	2	5	1	2	4	4	2	4	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	1	4	3			
2	1	1	4	1	4	3	4	4	4	2	3	2	4	2	2	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	2	2	1	2	3	2	4	4		
2	1	1	2	1	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5			
2	1	1	3	1	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3		
1	2	1	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	4	4	1	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1		
1	1	1	3	1	1	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3		
1	2	1	4	2	1	4	4	4	3	3	3	4	2	1	1	1	3	2	2	3	4	2	2	2	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	2	2	4	3	2		
1	1	1	3	2	1	2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3		
1	2	1	2	1	4	2	3	4	2	3	2	3	4	1	1	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	5	3	2	5	5	3	4	4	3	4	4	
1	1	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
1	1	1	3	1	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	2	4	3
1	1	1	4	1	4	3	4	5	3	3	5	4	1	1	2	3	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	
1	2	1	2	2	4	3	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
1	1	1	3	2	6	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	1	1	1	1	2	1	4	4	2	3	3
2	2	1	2	2	6	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2		
2	1	2	1	3	6	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	5	4	4	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5			
3	1	2	2	3	6	3	4	5	4	4	4	3	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5		
3	1	2	1	3	6	4	4	4	3	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	
1	1	1	3	1	4	4	4	4	2	1	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	2	2	3	1	4	3	3	1	1	1	2	2	3	4	3		
1	2	2	3	1	5	2	1	4	4	4	5	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	
1	1	1	4	2	5	1	2	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2		
1	2	1	4	1	4	3	4	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	
1	1	1	4	1	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2		
1	1	1	4	1	6	5	5	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3		
2	1	1	4	2	6	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4		
2	2	1	4	2	6	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3	2	1	1	1	2	4	4	4	5	5			

## Anexos 5 Resultados estadísticos por pregunta

### P1. En la empresa hay una visión, misión y valores compartidos con los colaboradores

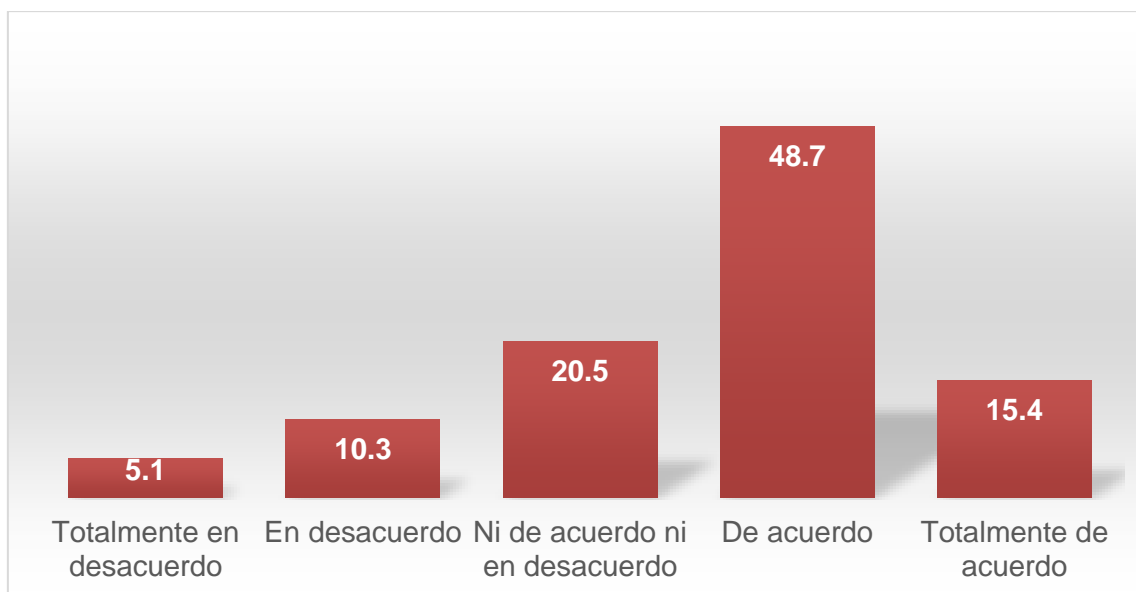
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	6	15.4	15.4	20.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	41.0	41.0	61.5
	De acuerdo	9	23.1	23.1	84.6
	Totalmente de acuerdo	6	15.4	15.4	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 41% de los colaboradores no siente que la empresa les brinde mayor información sobre la visión que tiene a futuro; el 23.1% de los colaboradores consideran que si son conocedores de la misión y visión de la empresa; asimismo, mientras que un 15.4% se identifica con la misión y visión de la empresa considerando que ellos son personal antiguo, existe un 15.4% se encuentra en desacuerdo, y el 5.1% restante de colaboradores que es personal con una antigüedad menor a los 2 meses.

## P2. La gerencia expresa claramente los objetivos y metas a lograrse en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	4	10.3	10.3	15.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20.5	20.5	35.9
	De acuerdo	19	48.7	48.7	84.6
	Totalmente de acuerdo	6	15.4	15.4	100.0
Total		39	100.0	100.0	

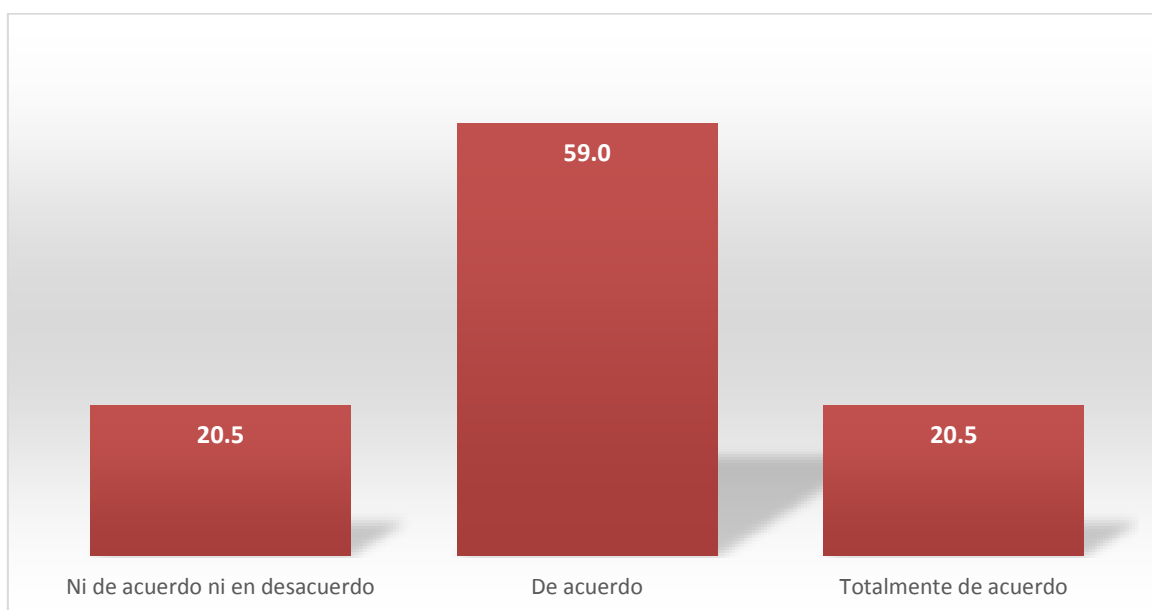


Interpretación: El 48.7% de los colaboradores consideran que los objetivos y las metas están claramente definidos, 20.5% aún permanecen en la duda de la claridad de metas y objetivos; mientras que el 15.4% se encuentra totalmente de acuerdo con las metas y objetivos expresados por la gerencia; asimismo, el 10.3% y el 5.1% se encuentran en desacuerdo y total desacuerdo, respectivamente, considerando estos últimos valores como los colaboradores con una antigüedad menor a los 2 meses.



**P3. En la empresa las funciones y responsabilidades del puesto están claramente definidas y entendidas por los colaboradores**

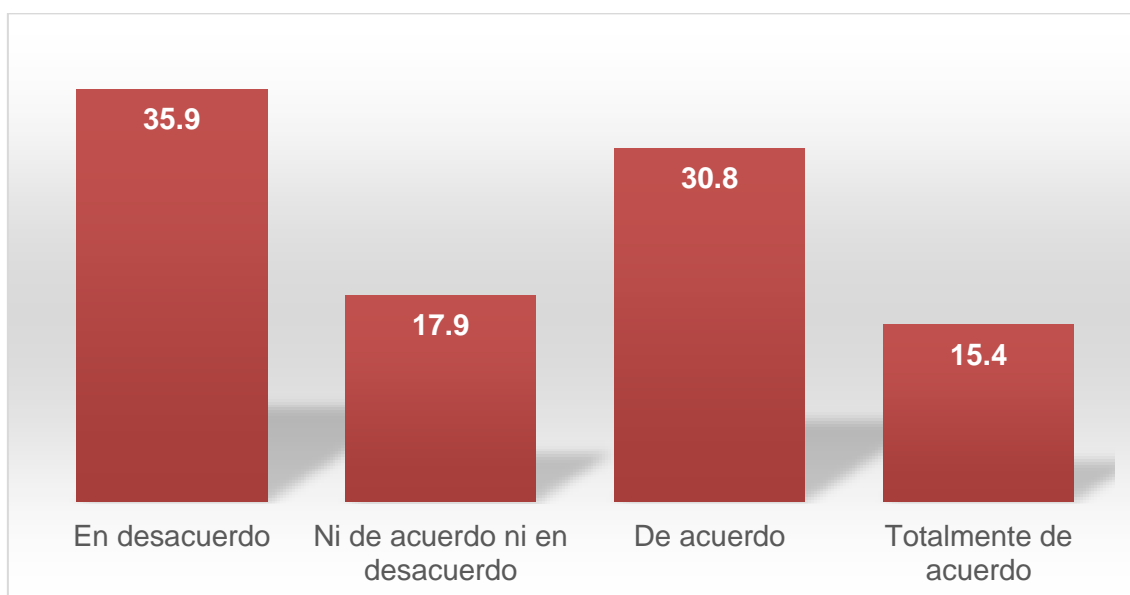
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20.5	20.5	20.5
Válidos De acuerdo	23	59.0	59.0	79.5
Totalmente de acuerdo	8	20.5	20.5	100.0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



Interpretación: El 59% de los colaboradores tienen definidas y entendidas sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa; asimismo, el 20.5% conoce todas sus funciones y responsabilidades, por el contrario el 20.5% restante desconoce de sus funciones y responsabilidades considerando estos últimos colaboradores nuevos.

**P4. En la empresa existe una buena administración de los recursos (personas, dinero, tiempo, otros)**

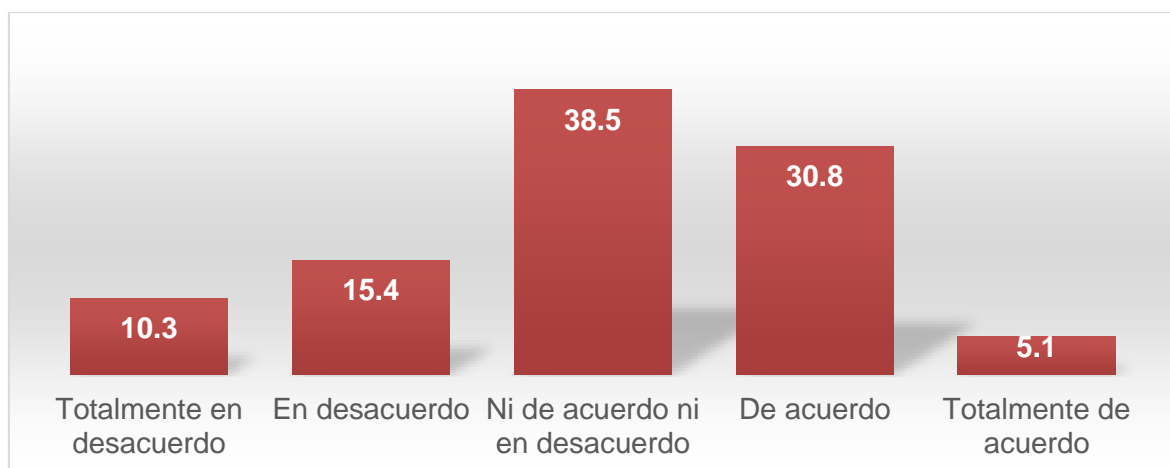
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	14	35.9	35.9	35.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	17.9	17.9	53.8
	De acuerdo	12	30.8	30.8	84.6
	Totalmente de acuerdo	6	15.4	15.4	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 35.9% de los colaboradores considera que la administración de recursos es negativa pudiéndose considerar una mala administración de dinero, personal y tiempo; aunque el 30.8% se encuentra de acuerdo con la administración de dichos recursos, además el 17.9% no considera ni positiva ni negativamente la admiración; al mismo tiempo el 15.4% considera adecuada la administración de recursos.

**P5. La gerencia promueve la generación de ideas creativas e innovadoras en las actividades que realiza los colaboradores**

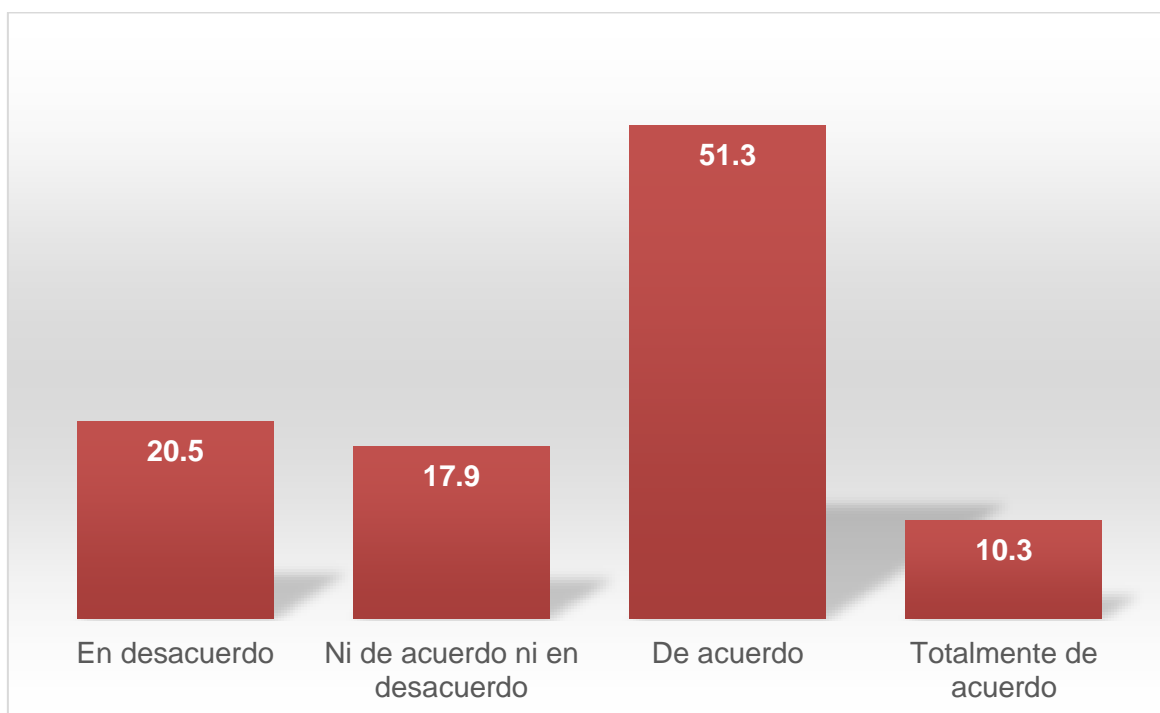
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	10.3	10.3	10.3
	En desacuerdo	6	15.4	15.4	25.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	38.5	38.5	64.1
	De acuerdo	12	30.8	30.8	94.9
	Totalmente de acuerdo	2	5.1	5.1	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 38.5% no aprecia generación de ideas creativas dentro del ambiente laboral; el 30.8% considera que en su área se promueve la generación de ideas creativas, pudiéndose considerar a este grupo como colaboradores del área de decoración; por el contrario el 15.4 % no siente la libertad de innovar en sus actividades, al mismo tiempo el 10.3% considera que la gerencia no promueve la innovación dentro de sus actividades; al contrario el 5.1% considera que si se promueve la innovación.

**P6. En la empresa se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.**

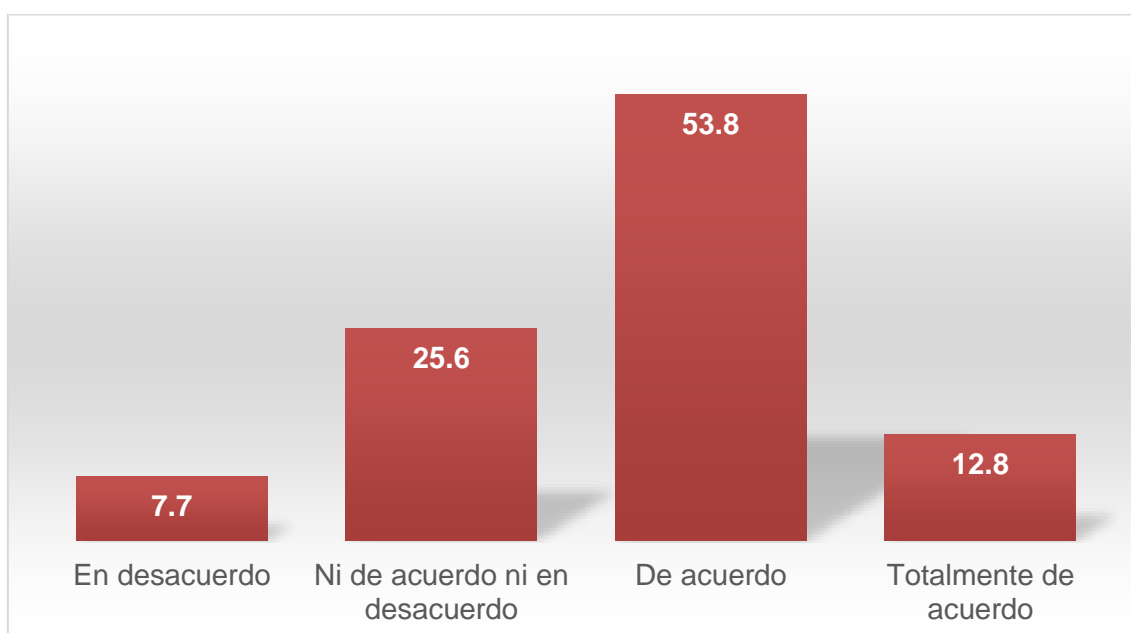
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	20.5	20.5	20.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	17.9	17.9	38.5
De acuerdo	20	51.3	51.3	89.7
Totalmente de acuerdo	4	10.3	10.3	100.0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



Interpretación: El 51.3% se considera informado respecto a sus responsabilidades dentro de la empresa; sin embargo, el 20.5% de los colaboradores no se considera informado, pudiéndose alegar a colaboradores nuevos; el 17.9% considera no necesaria la información debido a la similitud en puestos anteriores; por último el 10.3% si cuenta con un total acceso a la información necesaria para su desempeño.

**P7. En la empresa existen suficientes canales de comunicación con los jefes y entre los colaboradores.**

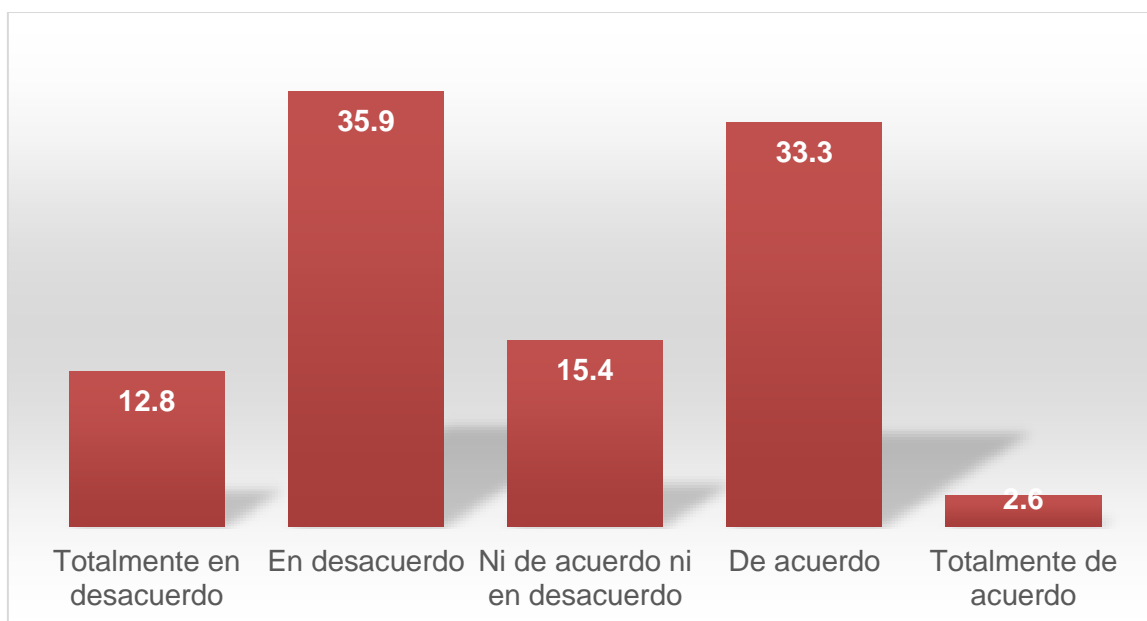
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	7.7	7.7	7.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25.6	25.6	33.3
De acuerdo	21	53.8	53.8	87.2
Totalmente de acuerdo	5	12.8	12.8	100.0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



Interpretación: El 53.8% de los colaboradores consideran que la comunicación entre jefes y colaboradores no se ve limitada a un solo canal, al mismo tiempo el 25.6% no considera necesaria la comunicación; además, el 12.8% considera sumamente satisfactoria la comunicación por medio de los distintos canales que existe; y por último el 7.7% no considera suficiente la comunicación, pudiéndose alegar que son colaboradores con temor de tener una comunicación directa.

**P8. La empresa capacita a los colaboradores para que tengan un buen desempeño en sus funciones**

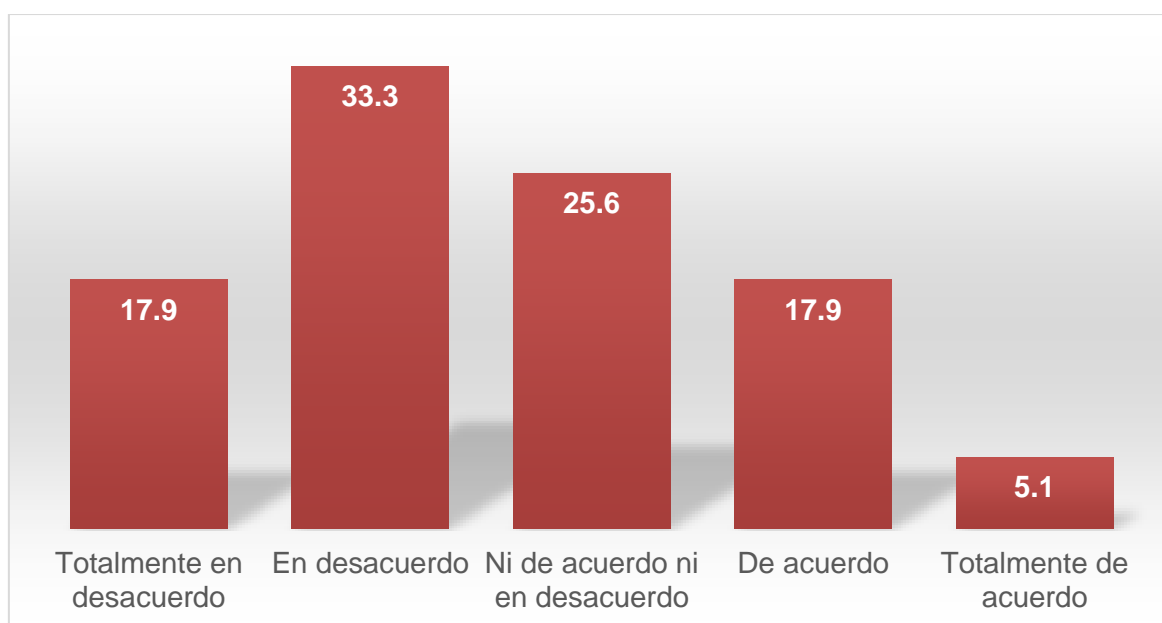
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	12.8	12.8	12.8
	En desacuerdo	14	35.9	35.9	48.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15.4	15.4	64.1
	De acuerdo	13	33.3	33.3	97.4
	Totalmente de acuerdo	1	2.6	2.6	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 35.9% de los colaboradores considera que no son suficiente las capacitaciones; aunque el 33.3% si se considera capacitado para un buen desempeño laboral; el 15.4% estima que son suficientes las capacitaciones; un 12.8% del total de colaboradores ve necesario el aumento de capacitaciones; no obstante el 2.6% considera adecuada la cantidad de capacitaciones recibidas.

### P9. La empresa promueve el reconocimiento de los colaboradores

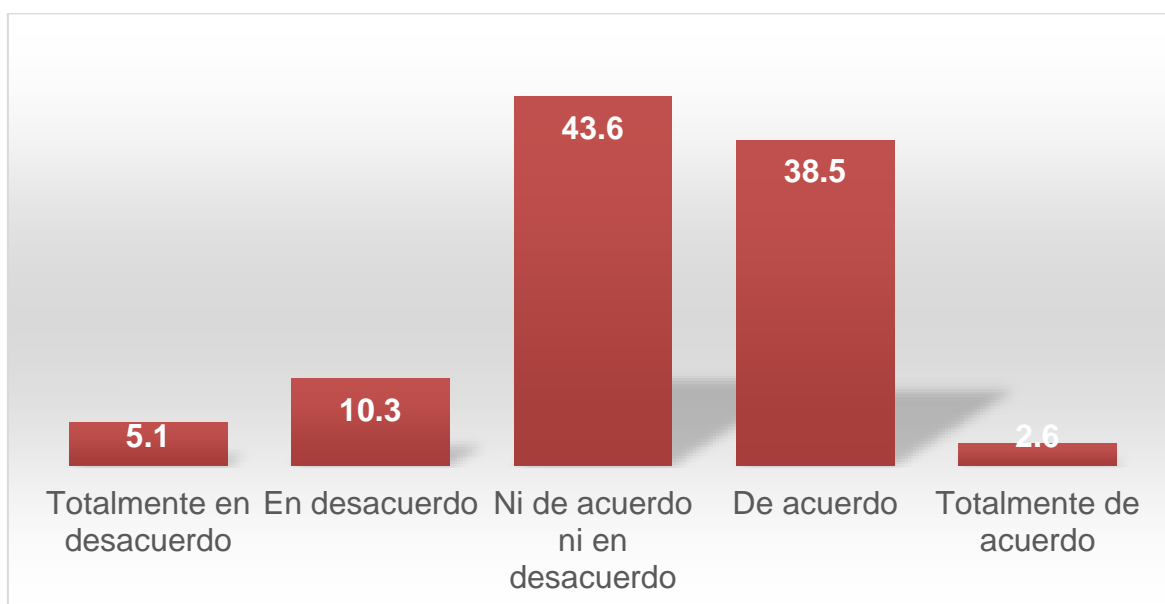
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	en	7	17.9	17.9	17.9
	En desacuerdo		13	33.3	33.3	51.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	ni en	10	25.6	25.6	76.9
	De acuerdo		7	17.9	17.9	94.9
	Totalmente de acuerdo	de	2	5.1	5.1	100.0
Total			39	100.0	100.0	



Interpretación: El 33.3% no siente valorado su desempeño dentro de la empresa, además el 25.6% no se ve afectado por el reconocimiento o no de su desempeño; además, un 17.9% se encuentra tanto en acuerdo como en total desacuerdo respecto a su reconocimiento, pudiéndose asumir a colaboradores antiguos y nuevos, respectivamente, por la disminución de los reconocimientos en la trayectoria de la empresa; el 5.1% se estima como personal antiguo quienes si se vieron beneficiados de los incentivos a su buen desempeño laboral.

**P10. Los colaboradores participan de la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	4	10.3	10.3	15.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	43.6	43.6	59.0
	De acuerdo	15	38.5	38.5	97.4
	Totalmente de acuerdo	1	2.6	2.6	100.0
Total		39	100.0	100.0	

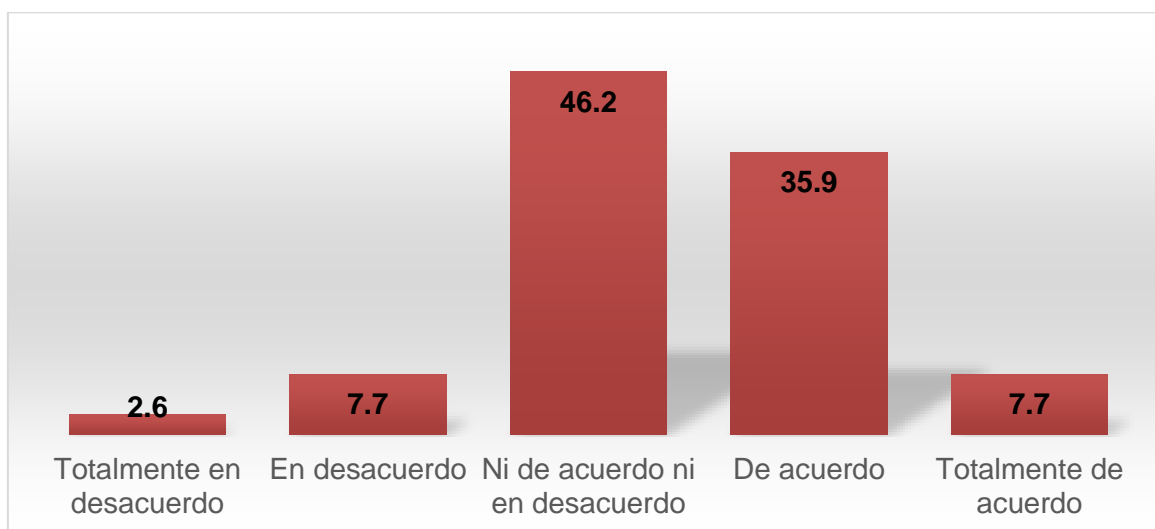


Interpretación: El 43.6% considera que sus funciones no requieren una mayor toma de decisiones; mientras que el 38.5% se encuentra de acuerdo en su participación activa al momento de tomar decisiones; tanto el 10.3% como el 5.1% se encuentran en desacuerdo y en total desacuerdo, por la falta de participación al momento de tomar decisiones; por ultimo un 2.6% se encuentra en total acuerdo teniendo una participación primordial.



**P11. Los jefes de área escuchan las opiniones que hacen los colaboradores.**

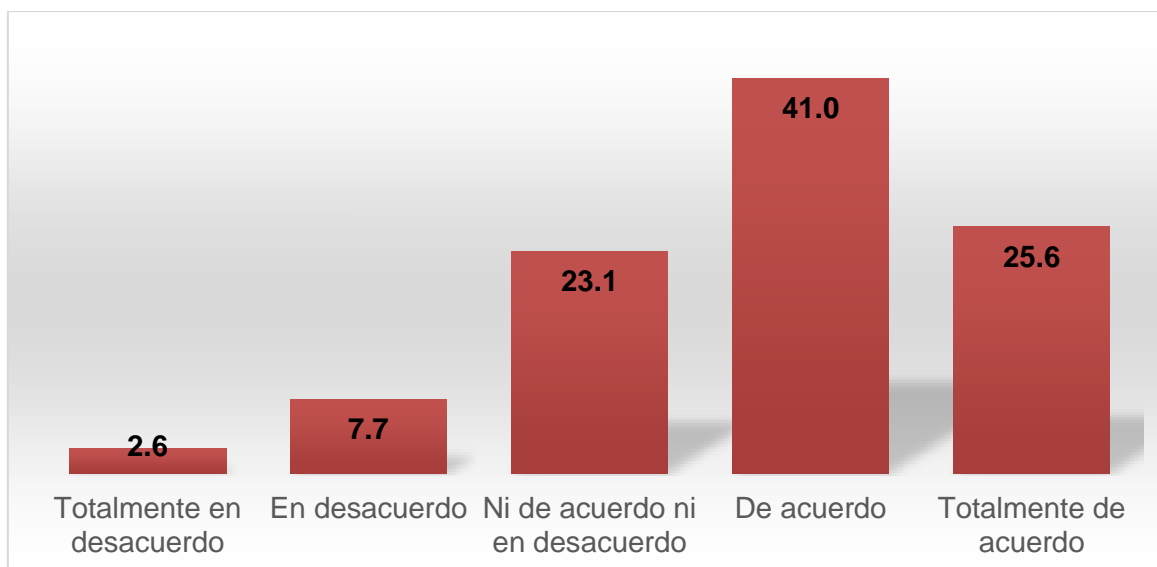
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	En desacuerdo	3	7.7	7.7	10.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	46.2	46.2	56.4
	De acuerdo	14	35.9	35.9	92.3
	Totalmente de acuerdo	3	7.7	7.7	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 46.2% no considera necesaria una comunicación con los jefes de área; mientras un 35.9% se encuentra de acuerdo con la comunicación con su jefe de área; además, un 7.7% mantiene una conversación adecuada con su jefe inmediato, sintiendo que sus opiniones son completamente escuchadas; por el contrario otro 7.7% de los colaboradores no siente que sus opiniones sean escuchadas adecuadamente; y por ultimo un 2.6% siente que sus ideas son ignoradas.

## P12. Los gerentes tienen conocimiento y cumplen con las leyes laborales

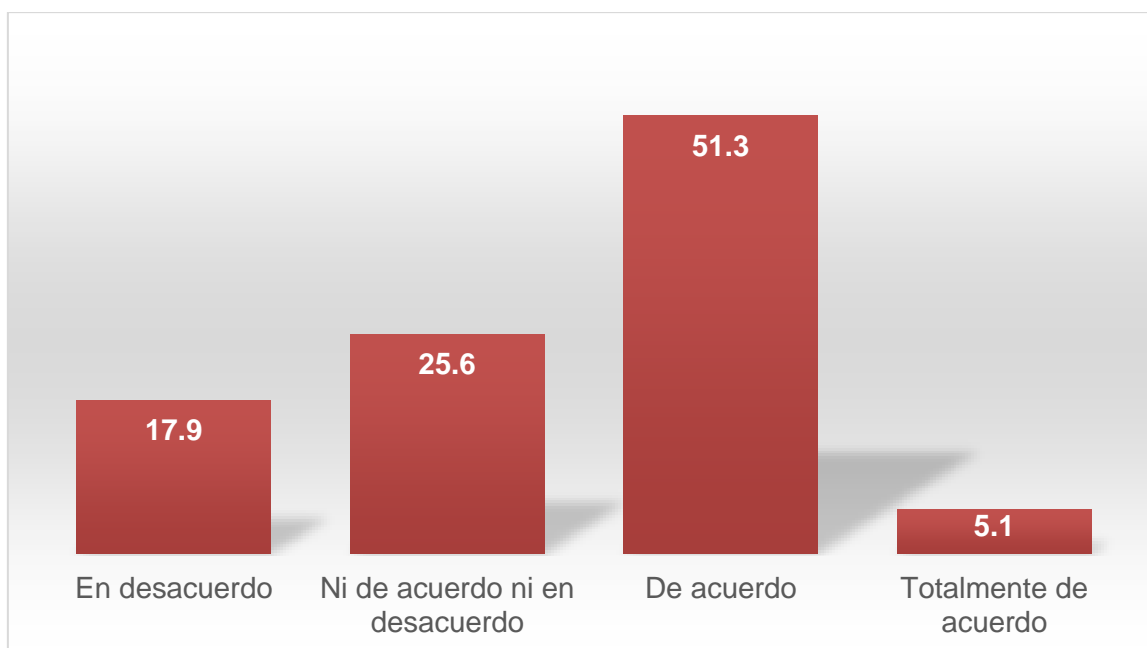
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	En desacuerdo	3	7.7	7.7	10.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23.1	23.1	33.3
	De acuerdo	16	41.0	41.0	74.4
	Totalmente de acuerdo	10	25.6	25.6	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: Tanto el 41% como el 25.6% de los colaboradores ven cumplidas sus leyes laborales; mientras un 23.1% desconoce de dichas leyes; además, tanto un 7.7% como un 2.6% considera que los gerentes desconocen y no cumplen con las leyes laborales.

**P13. En la empresa hay procesos de trabajo bien establecidos por la gerencia**

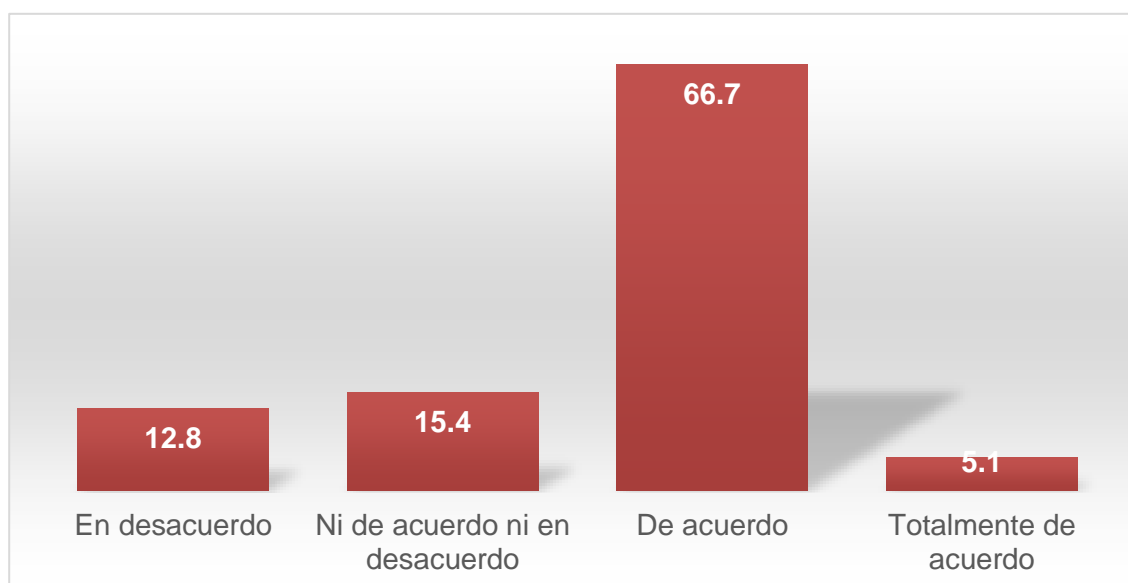
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7	17.9	17.9	17.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25.6	25.6	43.6
	De acuerdo	20	51.3	51.3	94.9
	Totalmente de acuerdo	2	5.1	5.1	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 51.3% y el 5.1% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente que existe una lista de procesos establecidos por gerencia que se deben cumplir; mientras que el 25.6% no identifica los procesos empleados para el desempeño así como un 17.9% indican que no existe proceso alguno que se debe seguir y mucho menos son establecidos por la gerencia.

**P14. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos por la empresa.**

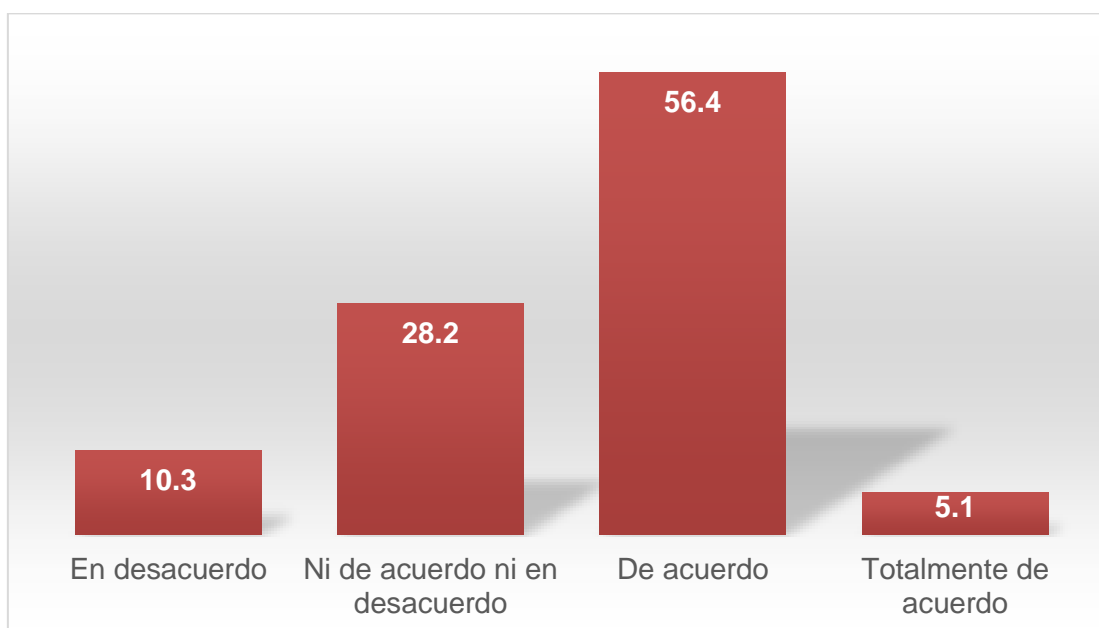
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	12.8	12.8	12.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15.4	15.4	28.2
De acuerdo	26	66.7	66.7	94.9
Totalmente de acuerdo	2	5.1	5.1	100.0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



Interpretación: El 66.7% de los colaboradores están de acuerdo que su trabajo es en función a métodos o planes establecidos por la empresa; así como el 5.1% tienen una idea muy clara que todo su trabajo es en función de planes establecidos; el 15.4% consideran que a veces se puede regir el trabajo a métodos o planes como a veces no; mientras que el 12.8% de los colaboradores no sienten que su trabajo este en base a métodos o planes.

**P15. En la empresa se hace uso de manuales y procedimientos empresariales**

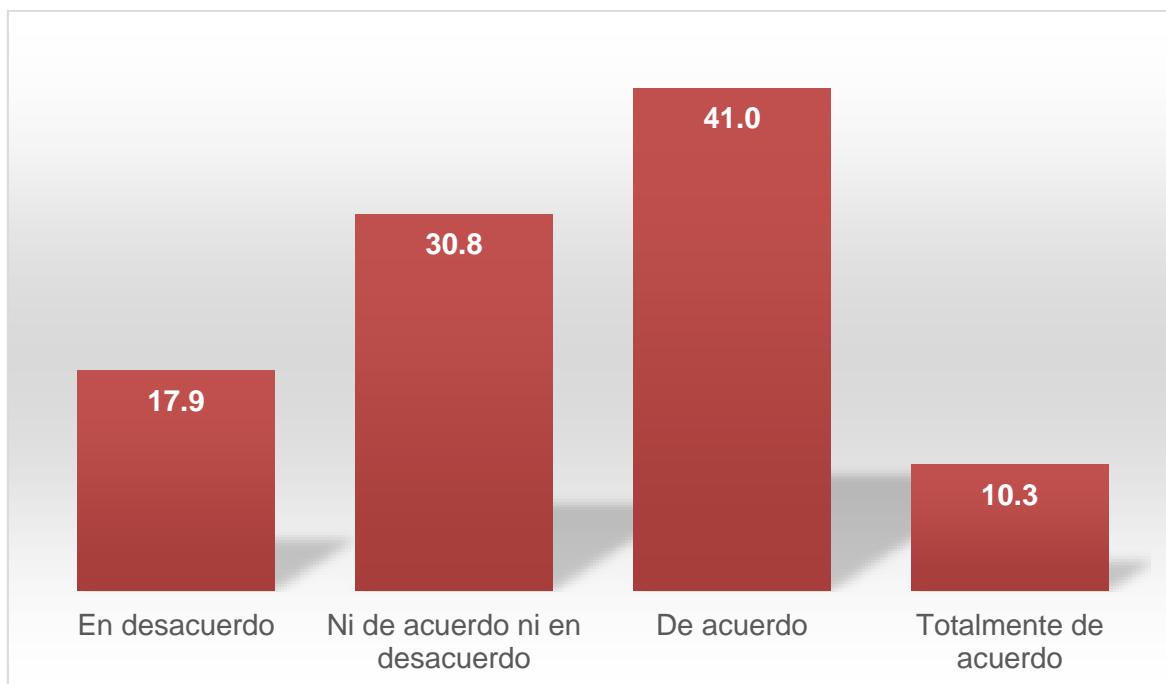
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	10.3	10.3	10.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28.2	28.2	38.5
	De acuerdo	22	56.4	56.4	94.9
	Totalmente de acuerdo	2	5.1	5.1	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 56.4% y el 5.1% de los colaboradores consideran que tienen conocimiento del manual de funciones debido a que ellos se encuentran en el área de cocina y decoración respectivamente; mientras que el 28.2% considera que en su área no utilizan el manual de funciones y el 10.3% no consideran que se utilice el manual de funciones ni procedimientos dentro de la empresa.

### P16. Actualmente en la empresa que trabajo me siento satisfecho

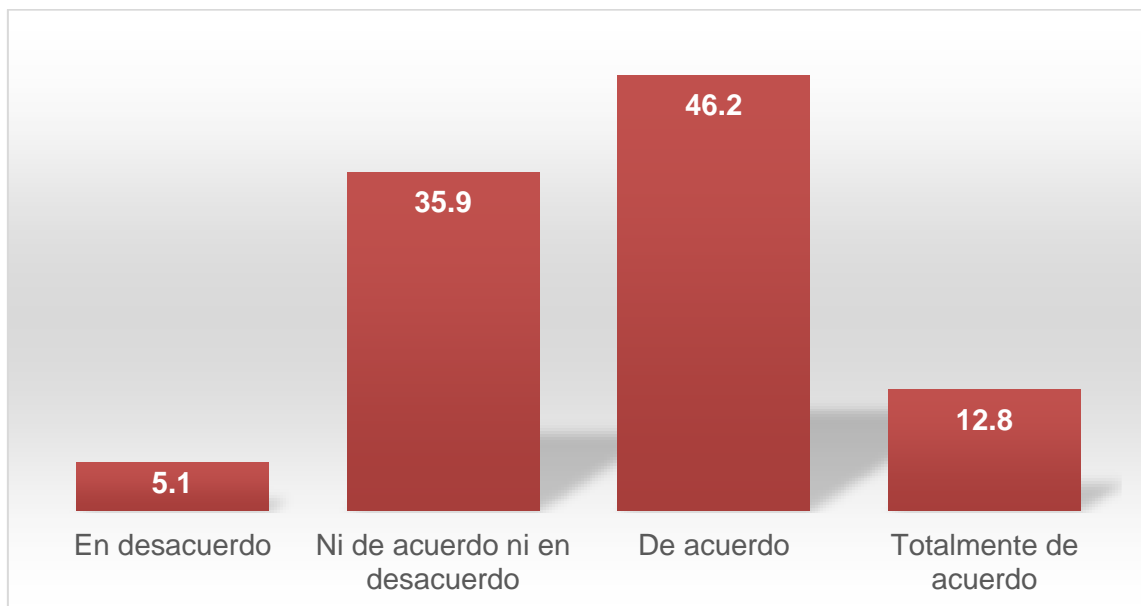
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	17.9	17.9	17.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30.8	30.8	48.7
De acuerdo	16	41.0	41.0	89.7
Totalmente de acuerdo	4	10.3	10.3	100.0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



Interpretación: El 41% de los colaboradores se encuentran satisfechos en la empresa; al 30.8% le es indiferente la satisfacción laboral que sienten; un 17.9% se encuentra insatisfecho con la empresa; mientras solo un 10.3% se siente plenamente satisfecho con su trabajo y la empresa.

**P17. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta empresa**

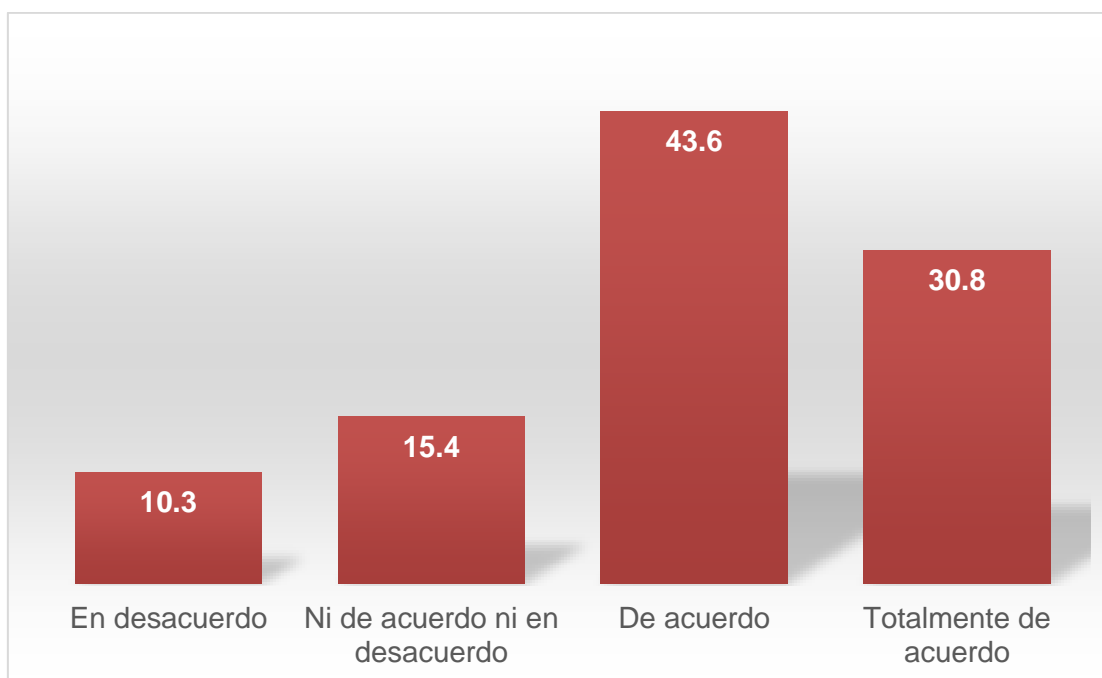
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	35.9	35.9	41.0
De acuerdo	18	46.2	46.2	87.2
Totalmente de acuerdo	5	12.8	12.8	100.0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



Interpretación: El 46.2% de los colaboradores sienten que forman parte del grupo; mientras un 35.9% tiene un sentimiento inestable de pertenencia; un 12.8% tienen una fuerte sensación de pertenencia con la empresa; y por ultimo solo un 5.1% de los colaboradores no sienten una sensación de pertenencia ya que son nuevos.

**P18. Esta empresa tiene un gran significado para mí por la oportunidad laboral que me dio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	10.3	10.3	10.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15.4	15.4	25.6
	De acuerdo	17	43.6	43.6	69.2
	Totalmente de acuerdo	12	30.8	30.8	100.0
Total		39	100.0	100.0	



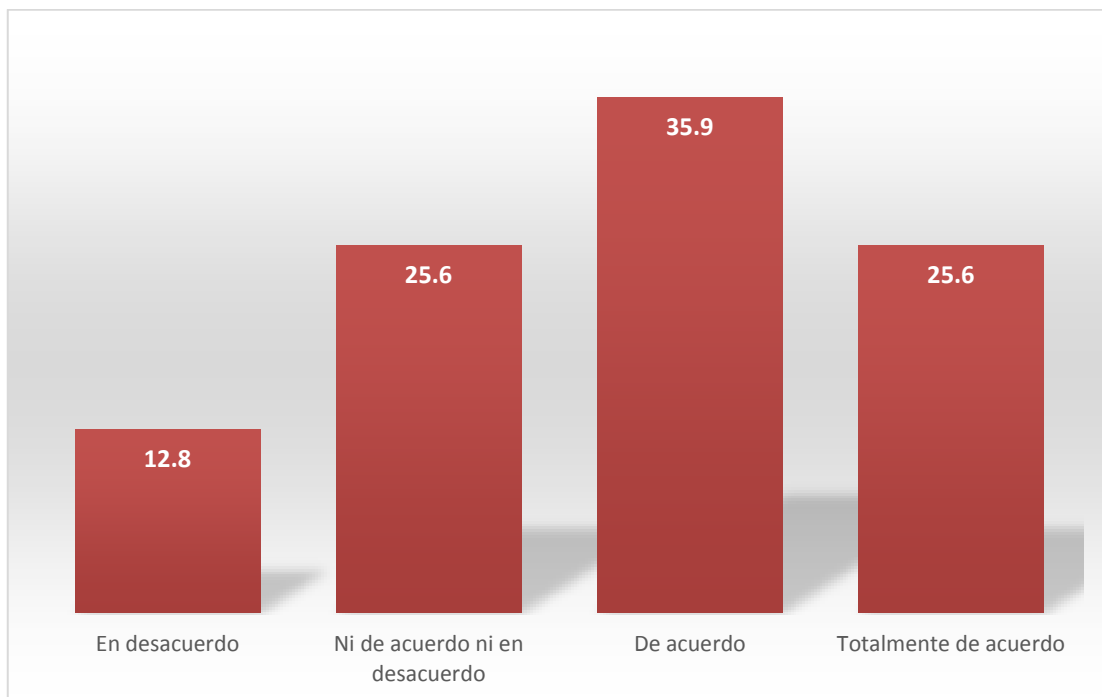
Interpretación: El 43.6% de los colaboradores consideran tener una buena oportunidad laboral dada por la empresa; mientras que el 30.8% de los colaboradores sienten que la empresa tiene un gran significado para ellos por el tiempo que llevan laborando; mientras que el 15.4% le es irrelevante el significado, así como el 10.3% no considera tener ningún significado esta empresa en su vida.



**P19. Me siento como parte de una familia en esta empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	12.8	12.8	12.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25.6	25.6	38.5
De acuerdo	14	35.9	35.9	74.4
Totalmente de acuerdo	10	25.6	25.6	100.0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

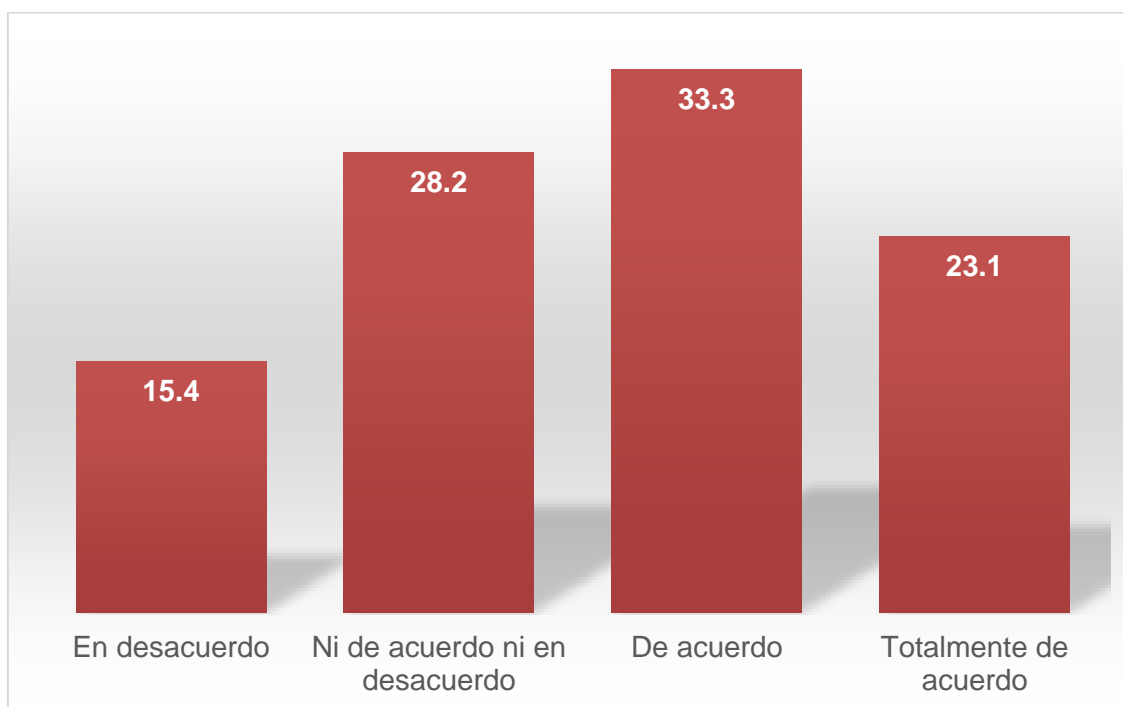
Válidos



Interpretación: El 35.9% de los colaboradores consideran como su familia a la empresa; el 25.6% se consideran una familia en relación al tiempo que llevan laborando juntos; mientras el 25.6% le es indiferente este sentimiento así como el 12.8% no considera como parte de su familia a la empresa.

**P20. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas**

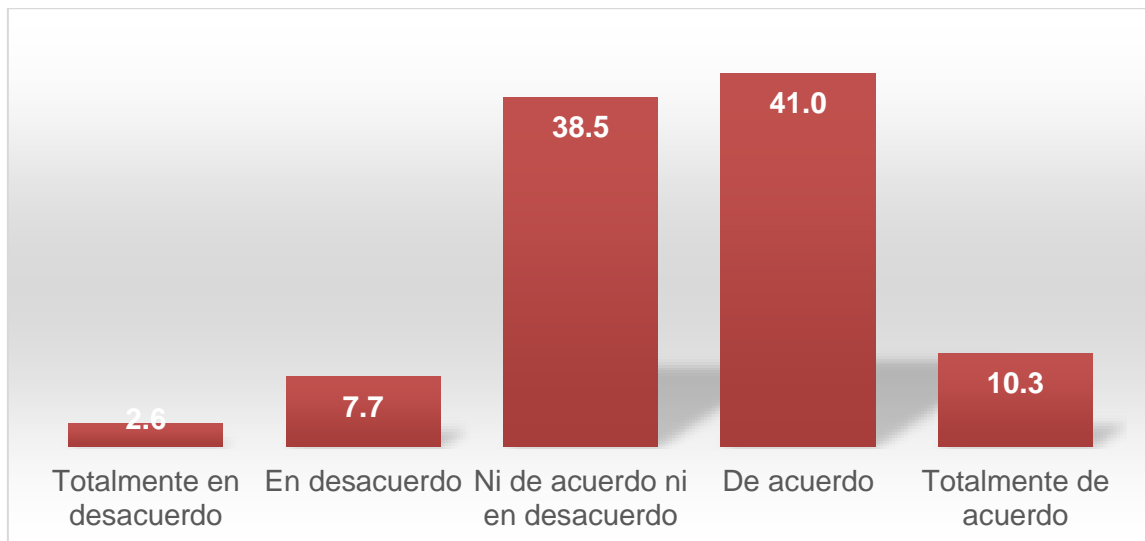
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En desacuerdo	6	15.4	15.4	15.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28.2	28.2	43.6
De acuerdo	13	33.3	33.3	76.9
Totalmente de acuerdo	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	



Interpretación: El 33.3% de los colaboradores se sienten identificados con los problemas de la empresa; el 28.2% muestra desinterés con los problemas de la empresa; mientras que el 23.1% consideran que los problemas de la empresa son sus problemas; y un 15.4% no le interesa los problemas de la empresa.

**P21. Disfruto hablar de esta empresa con gente que no pertenece a ella**

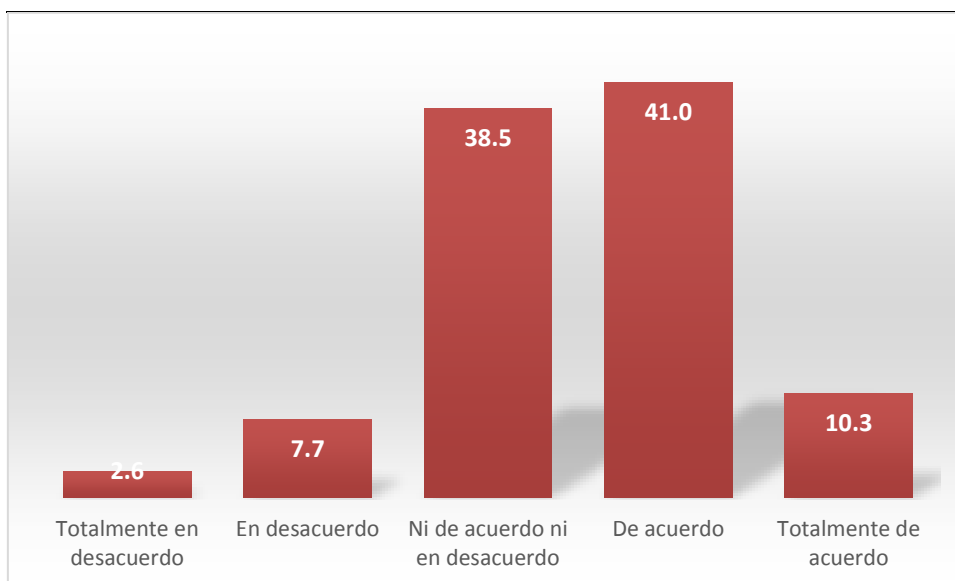
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	En desacuerdo	3	7.7	7.7	10.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	38.5	38.5	48.7
	De acuerdo	16	41.0	41.0	89.7
	Totalmente de acuerdo	4	10.3	10.3	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 41% de los colaboradores disfruta hablar de su lugar de trabajo; mientras un 38.5% le es indiferente el lugar donde labora; mientras un 10.3% de los colaboradores se alegran hablar de la empresa ya que consideran que la empresa es reconocida; por otro lado un 2.6% no disfruta hablar de donde labora.

**P22. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo**

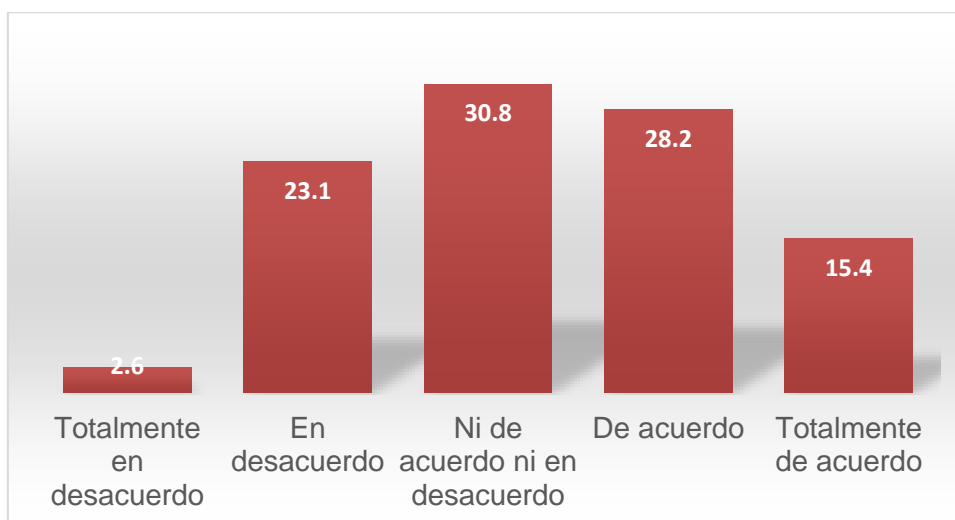
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	11	28.2	28.2	33.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	41.0	41.0	74.4
	De acuerdo	7	17.9	17.9	92.3
	Totalmente de acuerdo	3	7.7	7.7	100.0
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



Interpretación: El 41% de los colaboradores se sentiría feliz pasando el resto de su vida trabajando en la empresa indicando una estabilidad laboral; mientras un 38.5% muestra un desinterés si trabaja o no para toda su vida en ese lugar; mientras un 10.3% si disfrutarían laborando para el resto de su vida ya que tienen un sentimiento hacia la empresa; el 7.7% no se sentiría feliz ya que tienen deseos de superación así como el 2.6% que se encuentran en total desacuerdo de ser feliz pasando el resto de su vida trabajando en un solo lugar.

**P23. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.**

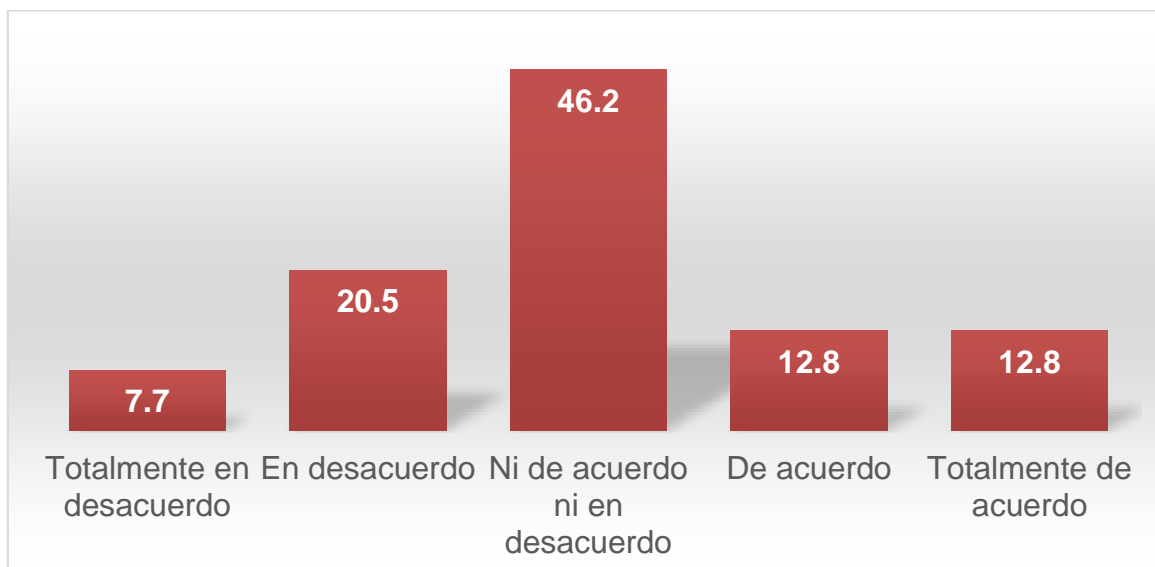
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	En desacuerdo	9	23.1	23.1	25.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30.8	30.8	56.4
	De acuerdo	11	28.2	28.2	84.6
	Totalmente de acuerdo	6	15.4	15.4	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 30.8 % no considera como razón principal el que otra empresa pueda igualar el sueldo; el 28.2% si considera como una razón principal el seguir laborando en esa empresa ya que en otra empresa no podrían pagarle ciertos beneficios; el 23.1% considera que hay variedad de ofertas de trabajo; mientras que un 15.4% consideran rotundamente como una razón principal porque otra empresa no podría igualar su sueldo; y solo un 2.6% se encuentra en total desacuerdo.

**P24. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.**

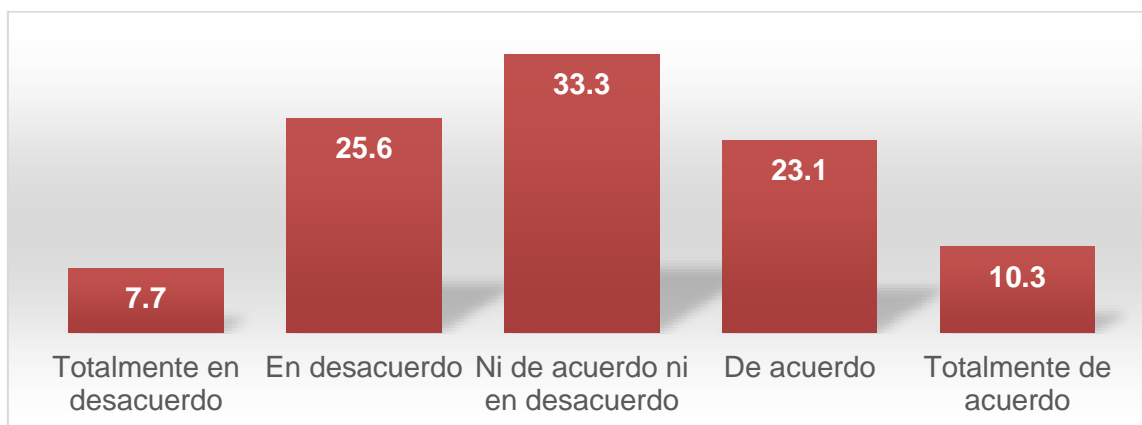
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	7.7	7.7	7.7
	En desacuerdo	8	20.5	20.5	28.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	46.2	46.2	74.4
	De acuerdo	5	12.8	12.8	87.2
	Totalmente de acuerdo	5	12.8	12.8	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 46.2% de los colaboradores le es indiferente la posibilidad de dejar de laborar en esta empresa; un 20.5% se encuentra en desacuerdo de tener muy pocas opciones de trabajo; solo un 12.8% está de acuerdo y un porcentaje igual totalmente de acuerdo en no conseguir una opción de trabajo igual; mientras que el 20.5% se encuentra en desacuerdo y un 7.7% en total desacuerdo.

**P25. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en esta empresa, es porque afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo ahora.**

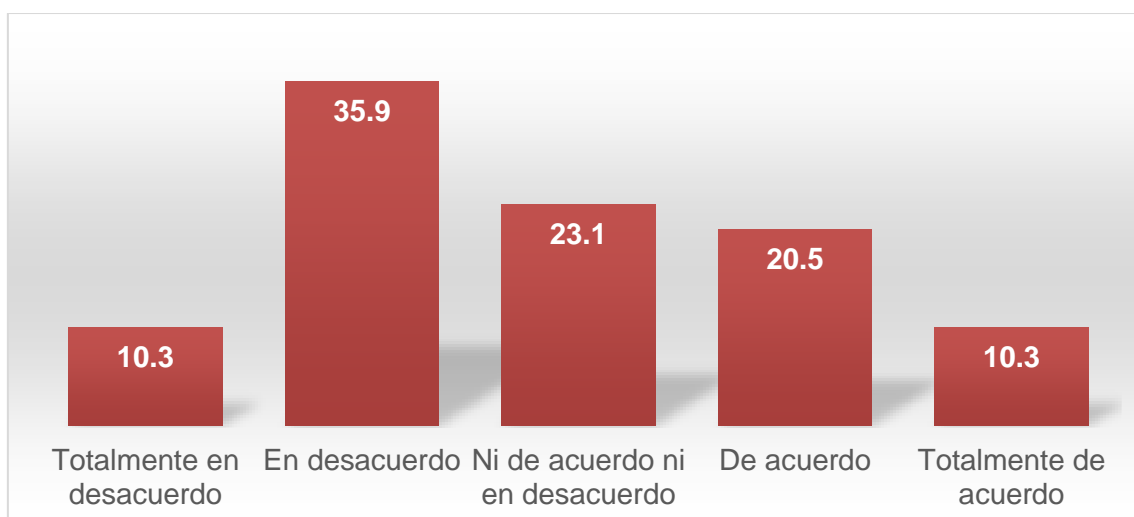
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	7.7	7.7	7.7
	En desacuerdo	10	25.6	25.6	33.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	33.3	33.3	66.7
	De acuerdo	9	23.1	23.1	89.7
	Totalmente de acuerdo	4	10.3	10.3	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 33.3% no logra verse inmerso en el escenario hipotético; asimismo, el 25.6% permanece en la empresa sin el miedo de no conseguir un trabajo parecido de darse una separación de la misma; por el contrario tanto el 23.1% como el 10.3% permanecen en la empresa por el miedo que conlleva no encontrar un trabajo con los mismos beneficios presentes, siendo sueldo, horarios, desarrollo profesional, unas de las razones. Por otra parte, el 7.7% cree que de darse la situación puede encontrar un trabajo con los mismos beneficios.

**P26. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	10.3	10.3	10.3
	En desacuerdo	14	35.9	35.9	46.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23.1	23.1	69.2
	De acuerdo	8	20.5	20.5	89.7
	Totalmente de acuerdo	4	10.3	10.3	100.0
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

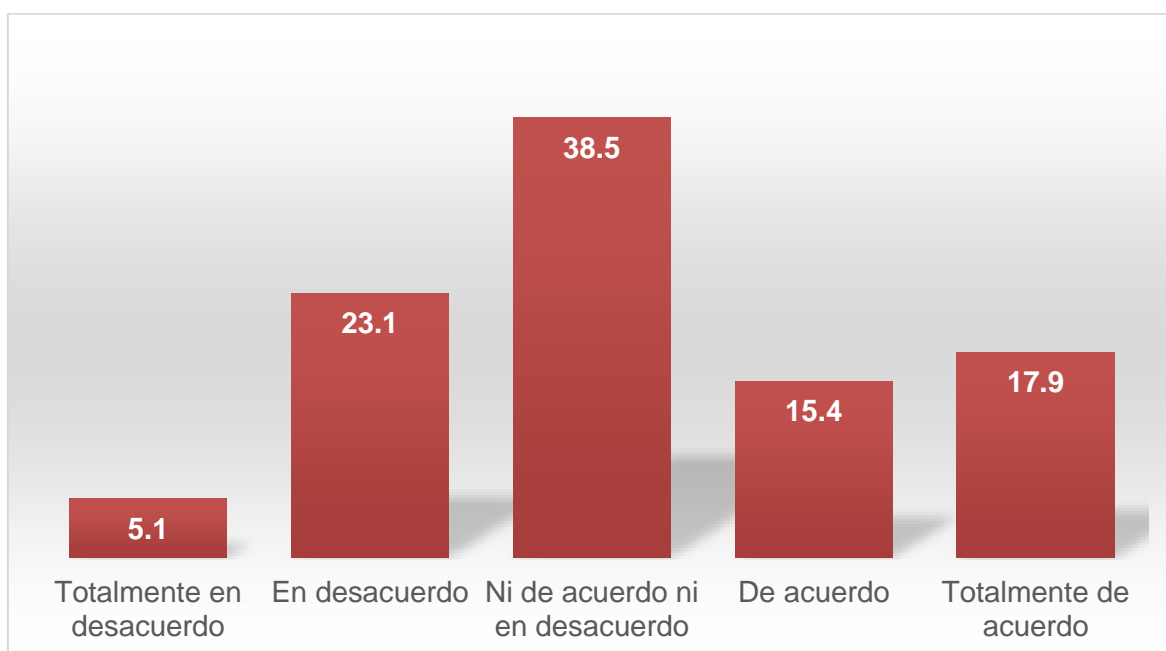


El 35.9% no considera difícil la idea de dejar la empresa; además, el 23.1% tomaría la decisión sin considerar lo dificultad que tendría al hacerlo; por el contrario, el 20.5% si considera difícil la idea de dejar la empresa. Asimismo tanto la idea de que sería muy duro, como la idea de que sería muy sencillo dejar la empresa, tienen un apoyo del 10.3% en cada caso.



**P27. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora la empresa.**

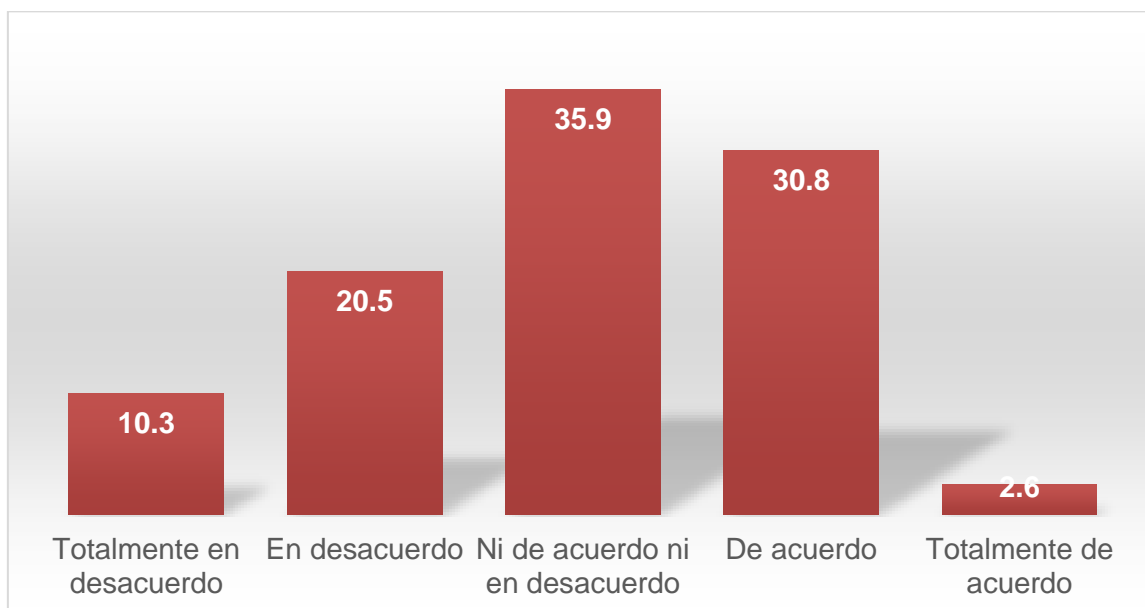
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	9	23.1	23.1	28.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	38.5	38.5	66.7
	De acuerdo	6	15.4	15.4	82.1
	Totalmente de acuerdo	7	17.9	17.9	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 38.5% no puede ponerse en el caso hipotético de dejar la empresa; además, el 23.1% asume que su vida permanecería sin mayores cambios de dejar la empresa; por el contrario, el 17.9% como el 15.4% entienden que su vida cambiaría rotundamente de retirarse de la empresa; asimismo, el 5.1% cree que su vida permanecería igual.

**P28. Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella**

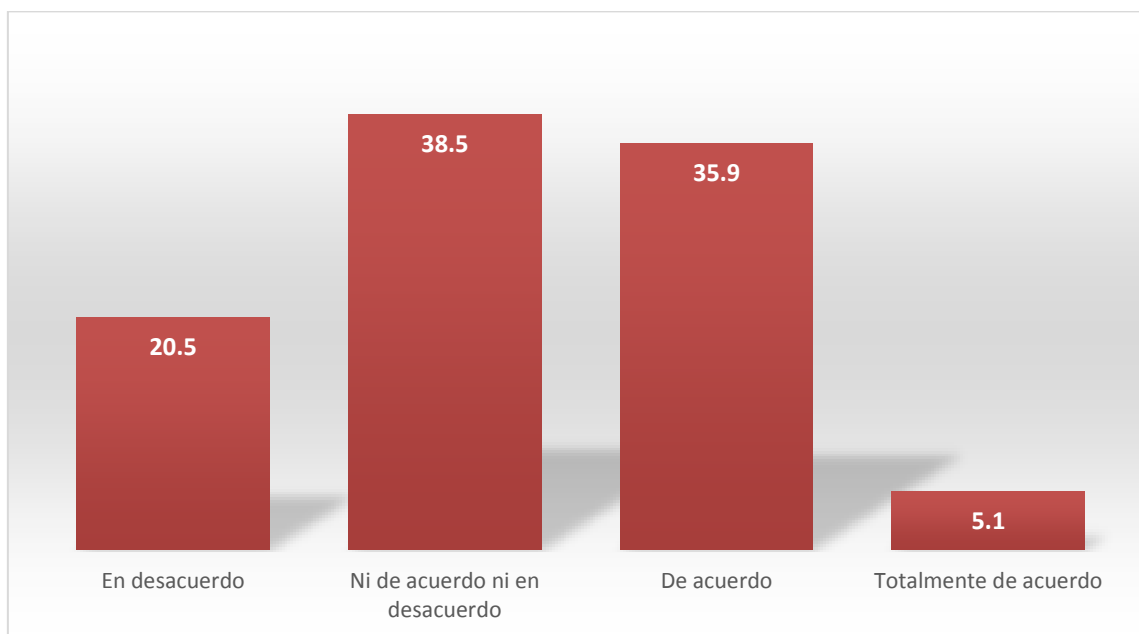
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	10.3	10.3	10.3
	En desacuerdo	8	20.5	20.5	30.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	35.9	35.9	66.7
	De acuerdo	12	30.8	30.8	97.4
	Totalmente de acuerdo	1	2.6	2.6	100.0
Total		39	100.0	100.0	



El 35.9% de colaboradores permanece en la empresa por razones distintas a la moral; sin embargo, el 30.8% si considera que la obligación moral juega un papel importante al momento de continuar en la empresa; además, tanto el 20.5% como el 10.3%, no sienten una mayor obligación moral con la empresa; por el contrario, el 2.6% si se siente con obligación moral de permanecer.

**P29. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta empresa.**

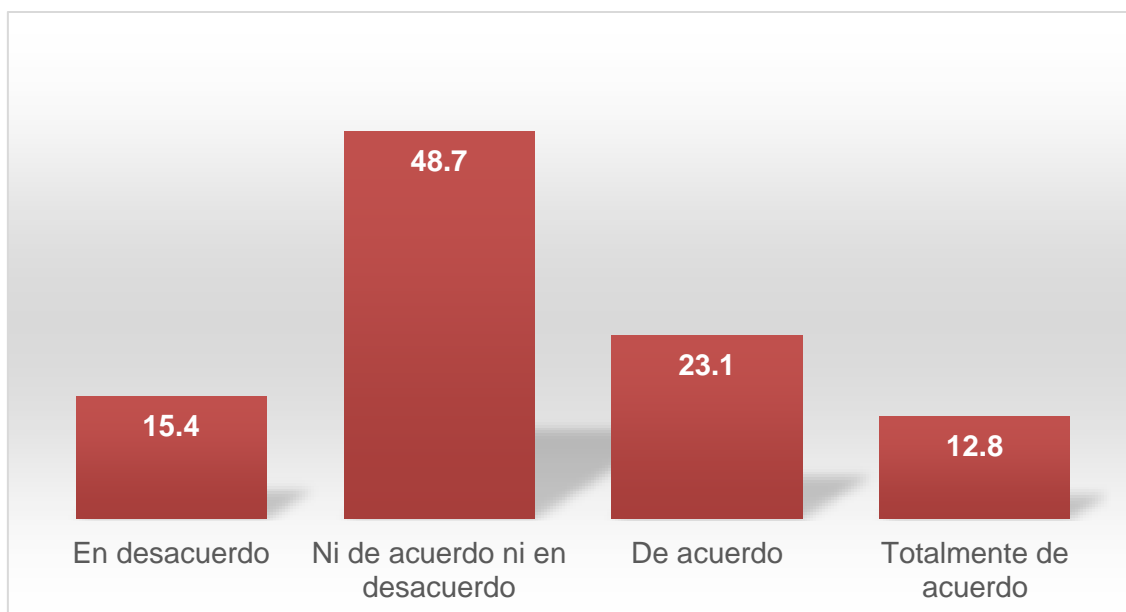
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	20.5	20.5	20.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	38.5	38.5	59.0
	De acuerdo	14	35.9	35.9	94.9
	Totalmente de acuerdo	2	5.1	5.1	100.0
Total		39	100.0	100.0	



Interpretación: El 38.5% no logra ponerse en la situación hipotética; asimismo, el 35.9% si considera como una acción incorrecta la de dejar la empresa, así haya ventajas personales en esa decisión; por el contrario el 20.5% considera como algo correcto dejar la empresa condicionando que haya ventajas; en contraposición, el 5.1% cree que dejar la empresa así haya ventajas, es una decisión incorrecta, perteneciendo este grupo a los trabajadores con un mayor grado de antigüedad.

**P30. Me sentiría culpable si dejase ahora esta empresa considerando todo lo que me ha dado.**

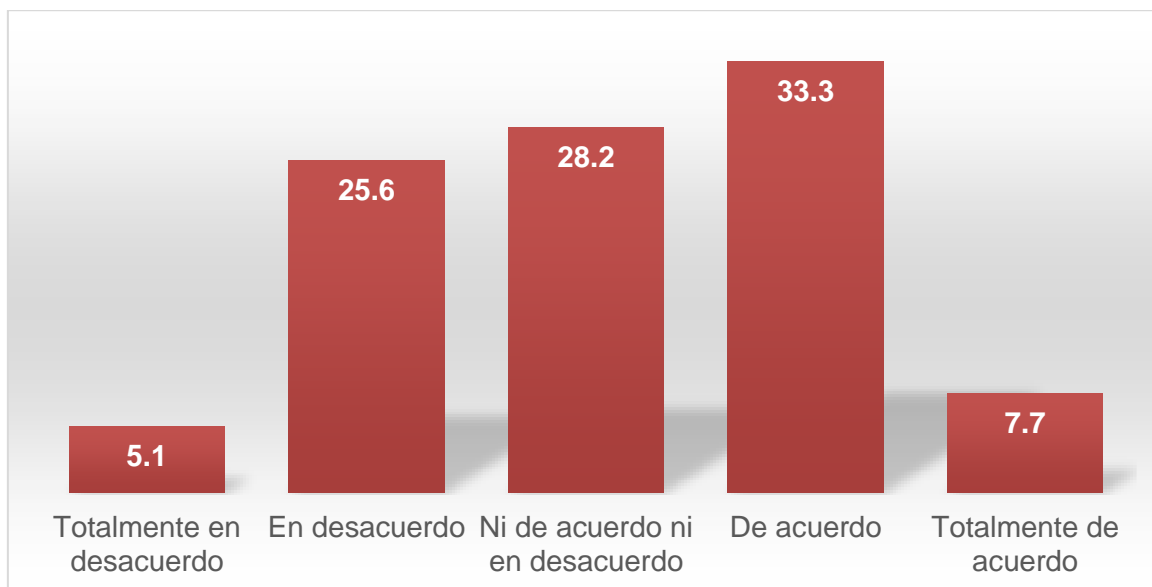
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En desacuerdo	6	15.4	15.4	15.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	48.7	48.7	64.1
De acuerdo	9	23.1	23.1	87.2
Totalmente de acuerdo	5	12.8	12.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	



Interpretación: El 48.7% no sabe su reacción en el escenario hipotético; además, un 23.1% si se sentiría culpable de dejar la empresa considerando los beneficios recibidos; por el contrario, un 15.4% no se sentiría culpable, siendo aquellos los trabajadores con una menor antigüedad; asimismo, un 12,8% siente una relación muy estrecha con la empresa, sintiendo una gran culpabilidad si hubiese motivos para dejar la empresa.

**P31. Ahora mismo no abandonaría esta empresa, porque me siento obligado con toda su gente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	10	25.6	25.6	30.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28.2	28.2	59.0
	De acuerdo	13	33.3	33.3	92.3
	Totalmente de acuerdo	3	7.7	7.7	100.0
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

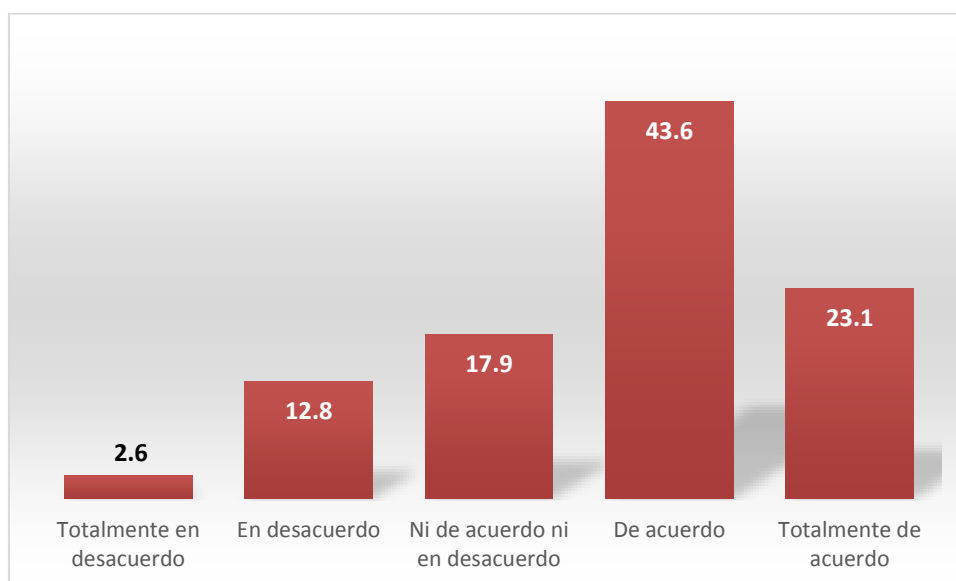


Interpretación: El 33.3% de los trabajadores son abandonarían la empresa inmediatamente, debido a un compromiso implícito que sienten con sus compañeros de trabajo, además, el 28.2% no llega a imaginar el escenario hipotético; asimismo, el 26.6% no se siente en la obligación de mantener su labor de no ser necesaria, considerando que se puede deber a la falta de antigüedad de

dichos trabajadores; por otro lado hay un 7.7% de trabajadores que se siente en la obligación de mantener su puesto de trabajo por una cuestión de respeto con sus compañeros; por el contrario, un 5.1% niega rotundamente su obligación con los demás trabajadores, reluciendo una falta de compromiso con la empresa y por lo tanto una carencia en el tiempo de servicio.

**P32. La empresa donde trabajo merece mi lealtad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	En desacuerdo	5	12.8	12.8	15.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	17.9	17.9	33.3
	De acuerdo	17	43.6	43.6	76.9
	Totalmente de acuerdo	9	23.1	23.1	100.0
Total		39	100.0	100.0	

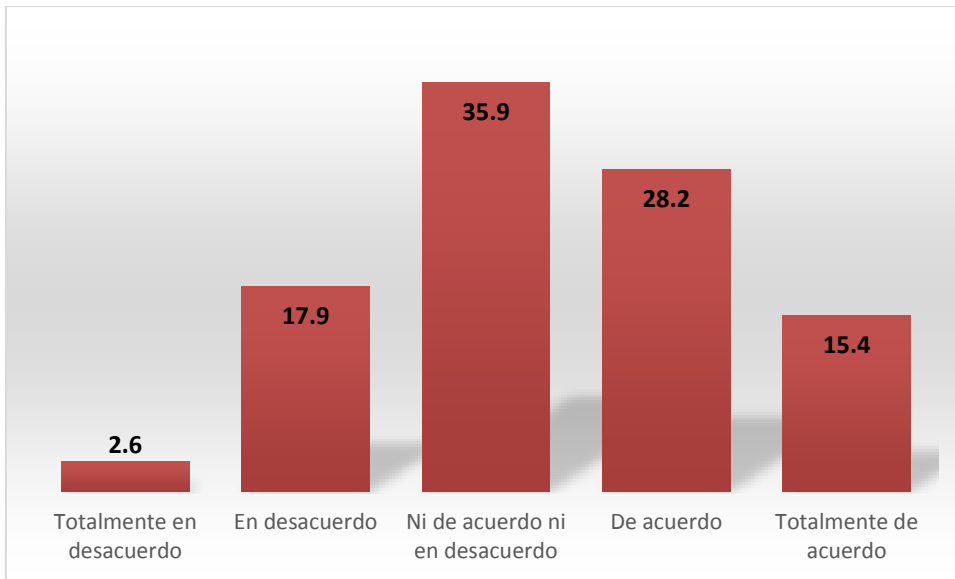


Interpretación:

Tanto el 43.6% como el 23.1% expresan de manera abierta la lealtad que siente con la empresa, esto se puede alegar a la antigüedad de los trabajadores, así como al agradecimiento por las oportunidad de crecimiento; sin embargo, hay un 17.9% que no expresa mayor grado de lealtad y esto puede deberse a la espera de una mejor oferta laboral; asimismo, tanto el 12.8% como el 2.6% no sienten ni expresan lealtad con la empresa, pudiéndose considerar que se debe a la falta de antigüedad y por lo tanto compromiso con la misma.

**P33. Creo que le debo mucho a esta empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	2.6	2.6	2.6
	En desacuerdo	7	17.9	17.9	20.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	35.9	35.9	56.4
	De acuerdo	11	28.2	28.2	84.6
	Totalmente de acuerdo	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	



#### Interpretación:

El 35.9% de los colaboradores no sienten que le debe a la empresa; sin embargo tanto el 28.2% como el 15.4% sienten que si le deben bastante, esto se debe a las oportunidades generadas dentro de la empresa que ayudaron a dichos trabajadores; asimismo, tanto el 17.9% como el 2.6% no sienten un mayor devoción a la empresa, se puede alegar que esto se debe a los colaboradores con un grado de antigüedad menor.