

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto  
investigación previo a la obtención del Título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**TEMA: “Las habilidades directivas y el desempeño  
laboral del personal de la avícola San Francisco de la  
ciudad de Ambato”**

**AUTOR: Kevin Bladimir Buenaño Gavilanes**

**TUTOR: Ing. Mg. María Dolores Guamán Guevara**

**AMBATO – ECUADOR**

**Marzo 2023**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Mg. María Dolores Guamán Guevara**

### **CERTIFICA:**

En calidad de tutor del presente trabajo de titulación “**Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato**” presentado por el señor **Kevin Bladimir Buenaño Gavilanes** para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

**Ambato, 2 de marzo de 2023**

**Mg. María**



**Guamán Guevara  
C.I.: 1802831691**

**Dolores**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Kevin Bladimir Buenaño Gavilanes**, declaro que el contenido y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.




---

**Kevin Bladimir Buenaño Gavilanes**  
**C.I.: 1804445250**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

  
\_\_\_\_\_  
**Ps. Mg. María Cristina Abril Freire**  
**C.I.: 1803324175**

  
\_\_\_\_\_  
**Ing. Mg. Lilia Elizabeth González Garcés**  
**C.I.: 1803962800**

Ambato, 2 de marzo 2023

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kevin Buenaño', with a horizontal line drawn through the middle of the signature.

---

**Kevin Bladimir Buenaño Gavilanes**  
**C.I.: 1804445250**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, por todo el esfuerzo que han realizado desde que empecé mis estudios y por no dejarme caer cuando me sentí vencido, por confiar en mis capacidades e impulsarme cada día. Siempre les llevo en mi corazón.

A mi hermano, mi familia y a todas las personas que creyeron y me apoyan siempre

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por estar presente cada día y guiarme por el camino correcto.

A mi tutora de tesis por la paciencia y enseñanza durante este proceso.

A todos los maestros que fueron parte de mi formación y compartieron sus valiosos conocimientos.

A todos mis compañeros y colegas por compartir conmigo y brindarme su apoyo.

## INDICE GENERAL

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	<b>ii</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>CAPITULO I.-MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>1</b>
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos .....	2
1.3 Problema de investigación .....	2
1.4 Justificación .....	3
1.5 Marco Teórico .....	5
1.5.1 Habilidades directivas .....	5
1.5.1.1 Gestión estratégica.....	5
1.5.1.2 Relaciones internas .....	6
1.5.1.3 Inteligencia emocional .....	6
1.5.1.4 Integración social .....	7
1.5.1.5 Importancia del adecuado manejo de las Habilidades directivas.....	7
1.5.1.6 Tipos de Habilidades Directivas .....	8
1.5.1.7 Clasificación de las Habilidades directivas .....	9
1.5.1.7.1 Habilidades personales .....	9
1.5.1.7.2 Habilidades interpersonales .....	10
1.5.1.7.3 Habilidades grupales.....	12
1.5.1.8 Enfoques de las Habilidades Directivas .....	13
1.5.2 Desempeño Laboral .....	14
1.5.2.1 Gestión del desempeño .....	15
1.5.2.1.1 Evaluación del desempeño .....	16
1.5.2.1.2 Gestión disciplinaria .....	16
1.5.2.2 Dimensiones del desempeño laboral.....	17



1.5.2.2.1 Productividad Laboral .....	17
1.5.2.2.2 Eficacia Laboral.....	17
1.5.2.2.3 Eficiencia Laboral .....	18
1.5.2.3 Factores del desempeño laboral.....	18
1.5.2.3.1 Satisfacción en el trabajo .....	18
1.5.2.3.2 Trabajo en grupo .....	18
1.5.2.3.3 Motivación Laboral.....	19
1.5.2.3.4 Capacitación Laboral .....	19
1.5.2.3.5 Remuneraciones .....	20
<b>CAPÍTULO II.-METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
2.1 Métodos y Materiales .....	21
2.1.1 Enfoque de investigación .....	21
2.1.1.1 Enfoque cuantitativo.....	21
2.1.2 Alcance o tipo de Investigación .....	21
2.1.2.1 Descriptivo .....	21
2.1.2.2 Correlacional.....	22
2.1.3 Modalidad de investigación .....	22
2.1.3.1 Investigación Bibliográfica .....	22
2.1.3.2 Investigación de campo.....	23
2.1.4 Población y muestra .....	23
2.1.5 Técnica .....	24
2.1.5.1 Encuesta.....	24
2.1.6 Instrumento .....	24
2.1.6.1 Cuestionario .....	24
2.1.7 Validación del instrumento .....	25
2.1.7.1 Validación por expertos .....	25
2.1.7.2 Validación Alfa de Cronbach (Factibilidad y confiabilidad) .....	26
2.1.8 Planteamiento de hipótesis.....	28
2.1.8.1 Hipótesis .....	28
2.1.8.2 Hipótesis nula .....	28
2.1.8.2 Hipótesis alternativa .....	29
2.1.8.3 Coeficiente de correlación de Spearman .....	29

<b>CAPÍTULO III.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>31</b>
3.1 Análisis y discusión .....	31
3.2 Verificación de la Hipótesis .....	38
<b>CAPÍTULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>39</b>
4.1 Conclusiones .....	39
4.2 Recomendaciones.....	40
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>49</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estadística de fiabilidad Habilidad Directivas .....	27
Tabla 2 Estadística de fiabilidad Desempeño Laboral.....	27
Tabla 3 Ítems para la evaluación del Alfa de Cronbach .....	28
Tabla 4 Grado de relación según coeficiente de correlación .....	29
Tabla 5 Tabla cruzada pregunta 2 de habilidades directivas y 4 de desempeño laboral .....	31
Tabla 6 Correlación pregunta 2 de habilidades directivas y 4 de desempeño laboral ...	31
Tabla 7 Tabla cruzada pregunta 2 de habilidades directivas y 6 de desempeño laboral .....	32
Tabla 8 Correlación pregunta 2 de habilidades directivas y 6 de desempeño laboral ...	32
Tabla 9 Tabla cruzada pregunta 16 de habilidades directivas y 10 de desempeño laboral .....	33
Tabla 10 Correlación pregunta 16 de habilidades directivas y 10 de desempeño laboral .....	33
Tabla 11 Tabla cruzada pregunta 16 de habilidades directivas y 17 de desempeño laboral .....	34
Tabla 12 Correlación pregunta 16 de habilidades directivas y 17 de desempeño laboral .....	34
Tabla 13 Tabla cruzada pregunta 17 de habilidades directivas y 4 de desempeño laboral .....	35
Tabla 14 Correlación pregunta 17 de habilidades directivas y 4 de desempeño laboral .....	35
Tabla 15 Tabla cruzada pregunta 17 de habilidades directivas y 6 de desempeño laboral .....	36
Tabla 16 Correlación pregunta 17 de habilidades directivas y 6 de desempeño laboral .....	36
Tabla 17 Tabla cruzada pregunta 17 de habilidades directivas y 7 de desempeño laboral .....	37
Tabla 18 Correlación pregunta 17 habilidades directivas y 7 desempeño laboral.....	37

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco. El diseño de la investigación que se utilizó fue de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y correlacional, con modalidad bibliográfica y de campo.

Se determinó un muestreo censal no probabilístico, todos los miembros de la empresa fueron considerados como la muestra de la investigación, es decir 40 personas, mientras la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento ha sido el cuestionario. Se trabajó con una base de datos obtenida mediante dos instrumentos, el primero de habilidades directivas y el segundo de desempeño laboral, ambos instrumentos obtuvieron confiabilidades altas de 0,854 y 0,937 respectivamente. Todos los datos fueron analizados mediante el programa SPSS.

Para los análisis y discusiones de la investigación se utilizó tablas cruzadas y la correlación de Spearman, este último sirvió de base para la comprobación de la hipótesis. Se obtuvo coeficientes de correlación positivos superiores a 0,7, es decir relaciones positivas considerables entre las variables, por lo que se procede aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula.

Se concluye que existe una relación positiva entre habilidades directivas y el desempeño laboral, entonces las mejoras que se aplique a las habilidades directivas repercutirán en el desempeño laboral.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, HABILIDADES DIRECTIVAS, DESEMPEÑO LABORAL, TRABAJO EN EQUIPO, SATISFACCIÓN LABORAL.

## ABSTRACT

The objective of this research project was to analyze the relationship between managerial skills and the work performance of the personnel of Avícola San Francisco. The research design used was quantitative, descriptive and correlational, with bibliographic and field modality.

A non-probabilistic census sampling was determined, all the members of the company were considered as the research sample, i.e. 40 people, while the technique used was the survey and the instrument was the questionnaire. We worked with a database obtained by means of two instruments, the first of managerial skills and the second of work performance, both instruments obtained high reliabilities of 0.854 and 0.937 respectively. All data were analyzed using the SPSS program.

Cross tables and Spearman's correlation were used for the analysis and discussion of the research, the latter served as the basis for hypothesis testing. Positive correlation coefficients higher than 0.7 were obtained, that is, considerable relationships between the variables, so the alternative hypothesis was accepted and the null hypothesis was rejected.

It is concluded that there is a considerable relationship between managerial skills and job performance, so the improvements applied to managerial skills will have an impact on job performance.

**KEYWORDS:** MANAGERIAL SKILLS, JOB PERFORMANCE, TEAMWORK, JOB SATISFACTION.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes Investigativos

Según **Suriaga y Gamboa (2019)** en su artículo “Habilidades gerenciales de la actualidad”, el gerente de hoy en día tiene que tener algunas características para poder dirigir la empresa, no sólo poseer un gran nivel académico, sino también tener mucha experiencia, pero de calidad, que le permita ser flexible ante los sucesos complejos que se generan, y detectar los problemas acertadamente mediante procesos eficientes de toma de decisiones.

En el estudio de investigación realizado por **Silva (2020)** con el tema “Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático San Isidro”, se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y nivel correlacional, se elaboró una encuesta para 106 gerentes de las empresas, los resultados que se obtuvieron en el estudio fueron que los gerentes tenían un 62.3% en habilidades básicas, 49.1% habilidades técnicas y un 58.5% de habilidades humanas. Para lo que se concluyó que, si existe habilidades directivas con nivel adecuado existirá un correcto desarrollo organizacional en esas empresas.

**Zamalloa (2018)** en su tesis de maestría con el tema “Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral del personal administrativo de la red de servicios de la Salud Cusco Norte”, analizó el nivel de relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, con una investigación descriptiva-correlacional, utilizando un diseño no experimental, por medio del Chi Cuadrado y el Tau de Kendall se probó la hipótesis. Además, por medio de los resultados se determinó que el personal administrativo tiene habilidades en un 46,6%, el desempeño laboral es adecuado de 70,7%, por último, la relación fue muy significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo.

**Guerrero (2021)** en su investigación “Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral del personal administrativo de la empresa Da & D San Antonio EIRL, Jaén, se planteó el objetivo de determinar la relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral

en el personal administrativo. Utilizó un enfoque cuantitativo de diseño transaccional y diseño correlacional, se escogió una muestra de 87 personas y se encontró un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,91, entonces existe una alta relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral, por lo que se aceptó la hipótesis. Todos los avances que se hagan en las habilidades gerenciales del personal influyen directamente en el desempeño de ellos.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Determinar la relación entre habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente las habilidades directivas y el desempeño laboral.
- Diagnosticar las habilidades directivas en la avícola San Francisco.
- Analizar el desempeño laboral en la avícola San Francisco.

## **1.3 Problema de investigación**

Deficiente desempeño del personal por el uso limitado de habilidades directivas en la Avícola San Francisco.

### **Análisis crítico del problema**

El desempeño laboral es un aspecto muy importante que influye en la gestión administrativa de las organizaciones, en la Avícola San Francisco se debe tener en cuenta el uso adecuado de habilidades directivas para tener suficiente control en la gestión del desempeño personal para lograr las metas. Se debe poner más énfasis en mejorar las capacidades de los empleados por medio de capacitaciones y herramientas de mejora. La insuficiente aplicación de habilidades directivas en la empresa provoca un manejo de grupo y comunicación que afecta a la gestión del desempeño mediante una calidad baja del trabajo que se realiza a diario.

En la Avícola San Francisco se ha venido gestionando administrativamente en la organización por medio de métodos empíricos y tradicionales, pero en un mundo globalizado es importante actualizar los conocimientos para mejorar principalmente las habilidades de cada miembro de la empresa, empezando por los directivos, de esta manera la empresa puede alcanzar un mejor desempeño laboral.

#### **1.4 Justificación**

Según **Marchant (2018)** indica que en la actualidad es menester que los próximos gerentes tengan la capacidad de utilizar las habilidades con sus empleados con el fin de; comunicar, resolver conflictos, tomar decisiones, crear un ambiente laboral adecuado, la motivación, son aspectos esenciales para poder adaptarse a los cambios, comprender el entorno, los Recursos técnicos y humanos de la organización.

**Según Rodríguez (2017)** el aprendizaje de habilidades de gestión es muy importante ya que proporcionan viabilidad para que las habilidades se ajuste con los rasgos de personalidad, dando como resultado productos y resultados eficientes y efectivos en las empresas. En esta investigación se tomaron en cuenta principalmente las habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

Algunas estrategias para conducir a la empresa acertadamente, con el fin de obtener resultados y un desempeño de sus colaboradores acordes a los objetivos son administración eficaz y eficiente del tiempo, delegación, colaboración y formación de equipos, integración entre directivo y empleado, motivación, toma de decisiones, comunicación asertiva. Además, la utilización adecuada de los recursos y estrategias innovadores son importantes para generar un buen desempeño de los colaboradores.

Una de las principales causas para que el desempeño laboral de los empleados en una empresa no es el anhelado es causado por deficiencias mismas de los gerentes al no aplicar correctamente las estrategias citadas anteriormente. Además que los directivos no poseen una formación académica de un nivel aceptable lo que provoca que sus conocimientos sean limitados. Por esta razón se anhela determinar cómo las habilidades directivas o gerenciales se relacionan al desempeño laboral en la Avícola San Francisco (**García, 2017**).



En la avícola San Francisco existen aspectos que abarca el desempeño laboral, pues principalmente se toman en cuenta: la motivación, el respeto sobre los demás, soluciones ágiles, trabajo en grupo, manejo eficiente de recursos, toma de decisiones acertadas, proactivo, superación personal, y la inducción que tienen dentro de la empresa

Para **Davis (2020)** el buen desempeño laboral depende de ciertos factores que ya se han mencionado; ambiente de trabajo, salario, relaciones con jefes y otros empleados, además de las jornadas laborales, horas de trabajo, pago oportuno de salarios, incentivos y motivaciones que existen dentro de la organización, todos ello afecta directamente al trabajador.

En las organizaciones se detecta que el desempeño laboral de los colaboradores, depende de la implementación de las políticas o reglamentos y de la gestión administrativa, por eso se requiere que el gerente se prepare de mejor manera y mantenga capacitaciones periódicas para solventar esas carencias

Para **Bateman (2019)** las empresas en todo el mundo a menudo se enfrentan a la necesidad de cambiar y mejorar el desempeño laboral para ser más competitivas y permanecer en el mercado de una manera aceptable. De igual manera en la sociedad actual, expuesta a la constante modificación del modelo de gestión administrativa y la aceleración excesiva de la tecnología, las organizaciones y sus colaboradores se ven obligados a producir o actualizar conocimientos.

La motivación por investigar las variables fue para recomendar el uso adecuado de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas. De esta manera influir positivamente en el personal de la avícola San Francisco, para obtener un adecuado desempeño en lo laboral donde ellos se sientan bien, exista un clima conveniente, trabajen con motivación y sientan a la empresa como si fuera suya.

El trabajo gerencial implica resolver problemas, es por ello que se debe trabajar constantemente en las habilidades directivas. En este caso para la avícola San Francisco se pretende que los directivos puedan potenciar sus capacidades para guiar a sus empleados a la consecución de las metas, y solventar los diferentes problemas que se interponen a diario en su trabajo (**García, 2017**).

Por todo lo anterior, sin duda que, para la avícola San Francisco, es de vital importancia potenciar las habilidades directivas en la empresa para optimizar el rendimiento de los empleados que se verán reflejados en los resultados posteriormente. Este proyecto de investigación fue una base para que en esta organización promueva estrategias necesarias para mejorar las habilidades directivas que influyen en el desempeño laboral.

## **1.5 Marco Teórico**

**Variable independiente:** Habilidades Directivas

### **1.5.1 Habilidades directivas**

Las habilidades directivas son técnicas que utilizan los dirigentes de una organización para alcanzar los objetivos en un determinado tiempo. La mejora continua de habilidades como la comunicación y liderazgo, solución de conflictos, toma de decisiones facilita al directivo a enfrentar todos los desafíos que se presentan en el mercado de la actualidad (**Franco, 2017**).

Entonces, las habilidades directivas se refieren a las capacidades que los gerentes emplean para administrar de forma adecuada la empresa y lograr los objetivos que se plantean en un tiempo determinado, para ello deben entrenarse acorde a las exigencias y capacitarse constantemente para mejorar las técnicas que a diario deben poner en práctica, entre ellas se encuentran la toma de decisiones, liderazgo, el poder de motivación y la comunicación asertiva por mencionar algunas.

Las habilidades gerenciales son el manejo eficiente de herramientas y conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo, son destrezas que ayudan al individuo a encaminar de una manera correcta a su equipo de trabajo, estas pueden ser habilidades personales o grupales las cuales determinarán el correcto manejo de la organización.

#### ***1.5.1.1 Gestión estratégica***

La gestión estratégica es un proceso analítico realizado por personas específicas en un proceso específico para que en el futuro puedan desarrollarlo, ya de manera subsistencia, para un proyecto específico por un período de tiempo específico, es una

técnica que integra la gestión empresarial y el consentimiento de las personas involucradas (**Lucero et al., 2020**)

Por lo tanto, el gerente debe estar preparado para ejecutar un plan estratégico con el que facilite la elaboración de un aspecto estructural del planeamiento del problema, de esta manera se pretende engrandecer la especulación previa para la corrección de las inconsistencias detectadas y aplicar un diseño para una solución.

#### ***1.5.1.2 Relaciones internas***

La comunicación interna es una herramienta de gestión que permite al público interno de la organización participar en el procedimiento de formalización y toma de decisiones a través de la información y la intervención. Todo esto conducirá a una mayor comprensión, motivación y logro de objetivos compartidos (**Fajardo y Valencia, 2016**).

Las relaciones internas entonces involucran a todos los miembros de la empresa que participan en los procesos administrativos que se desarrollan, con el fin de obtener una comunicación asertiva, y llegar a los demás de manera que se capte lo que se pretende conseguir, de esta manera se pone en práctica las habilidades directivas en una organización.

#### ***1.5.1.3 Inteligencia emocional***

La Inteligencia emocional es el dominio de sí mismo tanto emocional y motivacional, así como de la perseverancia, disciplina y comprensión que se libera hacia los demás. Consiste en el hecho que la persona emocionalmente inteligente es consciente de ella misma, viviendo el presente, y no admitiendo que cualquier emoción o hecho devaste o altere la estabilidad (**Carrión, 2020**).

La inteligencia emocional se basa fundamentalmente en el desarrollo de uno mismo, incidiendo de forma directa en el desarrollo social, y al momento que se toma en cuenta el desarrollo personal se debe tener presente las capacidades que dependen de la persona misma, y que de una u otra forma ellas interceden en la inteligencia emocional,

como pueden ser el autoconocimiento, la motivación, la autoestima, y el control del estrés.

#### ***1.5.1.4 Integración social***

La integración social admite la contribución de las personas a cargo de llevar a cabo un propósito y de la colectividad para conseguir un cúmulo de oportunidades, que permita la correspondencia y plena cooperación de las personas con la vida misma y el desarrollo social. Entonces, la integración social, no sólo hace referencia a la persona que requiere ser integrada, es además un concepto recíproco que envuelve cambios bilaterales tanto por parte de la persona, como de la sociedad **(Ruiz y Romano, 2019)**.

En este sentido, la integración social que se necesita en la organización es muy importante, porque es necesario una incorporación estructural de tipo social para conformar una comunidad de crecimiento tanto personal como colectivo, haciendo que exista una interacción e integración de los miembros y así alcanzar las propuestas.

#### ***1.5.1.5 Importancia del adecuado manejo de las Habilidades directivas***

El uso adecuado de habilidades directivas es exigente por los cambios constantes que existen en el entorno organizacional y la dificultad con la que se encuentran los directivos de la empresa. Por ello, el directivo tiene que estar siempre preparado y alerta para soportar los momentos críticos que pueden suceder en cierto momento. La importancia de las habilidades se basa en el rumbo que puede tomar la empresa al usar correctamente esas capacidades permitiendo el desarrollo en el sector empresarial en el que se desenvuelve, la preparación y capacitación del directivo es trascendente porque ayudará a adquirir y mejorar las habilidades directivas y obtener resultados anhelados **(Zamalloa, 2018)**.

Sin duda aplicar de forma correcta las habilidades directivas en la Avícola San Francisco, sirve de impulso para que exista un desarrollo empresarial de acuerdo a las expectativas que se anhelan. Una empresa necesita de personal con estas habilidades para poder enfrentar el entorno que va cambiando día a día y la competencia que en el

sector a creciendo aceleradamente. Con ello se puede lograr un mejor manejo del personal, y las relaciones personales, interpersonales y grupales

#### ***1.5.1.6 Tipos de Habilidades Directivas***

Existen tres tipos de habilidades directivas según **(Murillo, 2018)**:

- a) **Habilidades Humanas:** es el tipo de habilidad con la que el gerente o directivo para guiar a un grupo de trabajo de forma efectiva.
- b) **Habilidades Técnicas:** es aquella habilidad que contiene un entendimiento técnico mediante el uso de herramientas y medios necesarios para cumplir asuntos específicos.
- c) **Habilidades conceptuales:** son las capacidades que tiene un directivo para conservar de manera integral a la empresa con el fin de reconocer su estructura y cada uno de sus movimientos.

Las habilidades humanas son importantes en todos los niveles organizacionales de la empresa, pues ellas hacen que exista una comunicación acertada entre los directivos y los subordinados, mejorando de esa manera las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y la productividad, imponiendo un buen temperamento, motivación y liderazgo. Si se la aplica de forma acorde a las necesidades sociales de la empresa producirán un impacto positivo en el personal, logrando un sentido de pertenencia y amor por su trabajo y la empresa.

Las habilidades técnicas son las que se van adquiriendo a lo largo de los estudios y en la vida profesional, en donde los profesionales ponen en juego sus conocimientos con procesos en campos determinados, o sea aplican los conocimientos técnicos en las áreas que les corresponde. Estas habilidades lo ponen en práctica los directivos de primera línea y los administradores de niveles más bajos, puesto que ellos generalmente se enfocan a un área determinado de producción o servicios.

Las habilidades conceptuales o intelectuales son las que tienen que ver con las capacidades propias del gerente para ver la empresa de manera global, de sistematizar e integrar los beneficios de toda la organización y las actividades. Mediante estas habilidades el directivo puede apreciar a la organización de forma sistémica para

explorar sus movimientos, interacciones y las permutaciones que involucran y pueden influir ya sea positiva o negativamente a la empresa. Estas habilidades la manejan los niveles directivos más altos porque ellos se encargan del direccionamiento de la organización

Estas habilidades gerenciales se transforman en herramientas esenciales en la actualidad porque se van enfocando a encontrar la ventaja competitiva, disminución de costos, y la maximización de beneficios. Pero se debe tener en cuenta que el tratar una herramienta en niveles gerenciales de manera estratégica se enfoca en solo optimizar lo que se tiene en el momento para subsistir a lo largo del tiempo (**Arcos, 2017**).

#### ***1.5.1.7 Clasificación de las Habilidades directivas***

Las habilidades directivas se clasifican en tres categorías: habilidades personales, interpersonales y grupales.

##### **1.5.1.7.1 Habilidades personales**

Habilidades personales son las que encierran a la misma persona, permitiendo que se relacione de mejor manera con otras personas dependiendo de sus costumbres, actitudes y de sus valores durante su vida (**Reyes, 2016**).

Con estas habilidades el directivo consigue una mejor comunicación, tolerancia y respeto hacia los demás, pero primero se centra en sí mismo, en estar bien, en conocerse a sí mismo y tener un autoconcepto y autoimagen aceptable

A continuación, se proponen estas habilidades personales:

- **Desarrollo del autoconocimiento**

En el transcurso de la vida se ha estudiado el comportamiento del ser humano, y se ha determinado que el conocimiento de sí mismos es muy importante para el correcto desenvolvimiento personal e interpersonal, sobre todo al momento de entender a las demás personas y tener empatía hacia el resto, existen muchas herramientas y técnicas para ello, como métodos de forma grupal, meditación, ejercicios físicos, aromaterapia y otros (**Tuirán y Villaseñor, 2016**).

Es primordial para aumentar las habilidades directivas todo el conocimiento que se tiene de uno mismo, es decir del concepto personal de cada uno.

- **Manejo del estrés personal**

El estrés se da a causa de factores estresantes dentro o fuera de una persona, se consideran como fuerzas impulsoras, puesto que ejercen una presión cambiando los niveles de desempeño del individuo de manera fisiológica, psicológica o interpersonal, todo esto puede causar problemas patológicos como ansiedad, depresión, enfermedades mentales y de corazón (Moadel y Christie, 2019).

Con respecto a lo anterior, algunas personas tienen un tipo de flexibilidad o una fuerza para restringir aquellos factores que llevan al estrés y tratar de mejor forma los resultados patológicos. Las fuerzas para restringir esos factores son modelos de comportamiento, rasgos psicológicos y recomendaciones de apoyo, ejercicios físicos.

- **Solución analítica y creativa de problemas**

Debido a la intuición, las personas son capaces de tomar decisiones y sacar conclusiones con muy pocos datos (pequeños comportamientos). En un segundo o dos, una persona puede sacar conclusiones que son tan válidas como las que se pueden alcanzar después de estudiar un problema durante mucho tiempo. Las primeras impresiones son importantes y, por lo general, son correctas (Malcolm, 2020).

La gestión de habilidades directivas se trata de resolver problemas, así que tienes que lidiar con la situación porque las personas incapaces no pueden resolver problemas. Puede analizar y resolver problemas creativamente.

#### **1.5.1.7.2 Habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales son las capacidades que tienen las personas, los directivos de las empresas para poder comunicarse de manera efectiva con los demás, ya sean sus colaboradores o clientes. La principal habilidad que se desprende de estas habilidades es el liderazgo, es una habilidad para guiar y tener interacción acertada con los demás (Suárez y Mendoza, 2018).

Las habilidades interpersonales, por lo tanto, no llevan a concretarse si no se tiene una percepción acertada de uno mismo (habilidad personal), entonces es importante obtener una base importante del conocimiento de sí mismo para poder influir positivamente en los demás.

Tenemos las siguientes habilidades interpersonales:

- **Comunicación de apoyo**

Las relaciones interpersonales de forma positiva son primordiales para obtener en la vida de los individuos un impulso positivo, de esta manera logra sentirse feliz, enérgico y animado, y también existen personas que tienen impulsos negativos que generan cansancio, sin animo y sin ganas de interactuar. El momento en que las personas entablan relaciones positivas y proporcionando energía, lleva a consecuencias fisiológicas, emocionales, intelectuales y sociales de buena manera (**Suárez y Mendoza, 2018**).

La comunicación de apoyo busca preservar y promover la relación de forma positiva entre los individuos que interactúan cuando quieren solventar un problema existiendo una información que no es halagadora y resolviendo un evento complicado, de esta forma de fortalecer la relación.

- **Ganar poder e influencia**

El poder es una virtud que influye en el comportamiento de una persona, sería un error decir que es un control basado en la autoridad, en los negocios se tiende a tener autoridad sobre los demás y no poder actuar y así hacer que las cosas sucedan. Los gerentes con una orientación de poder usan el poder para lograr metas organizacionales, mientras que aquellos con una visión de poder personal a menudo usan el poder para beneficio personal (**Calle et al., 2020**).

- **Motivación**

La motivación simboliza el deseo y el compromiso de un empleado con el trabajo y se manifiesta en los esfuerzos relacionados con las labores. Algunas personas quieren realizar una actividad, pero se distraen o desalientan fácilmente, es decir, tienen muchas ganas, pero escaso compromiso. Otros trabajan duro y muestran una



perseverancia impresionante, pero su trabajo carece de inspiración. Estas personas tienen una gran promesa, pero insuficiente deseo (Suárez y Mendoza, 2018).

- **Manejo de conflictos**

Una causa del fracaso en las organizaciones es que existe un manejo deficiente de los conflictos por parte de los gerentes, tienen aspiraciones diferentes, y en vez de solventar los problemas, desean invertir sus capacidades en lograr el poder. Además, la falta muchas veces de dureza con las perspectivas contendientes provoca un clima de tranquilidad. El desafío es incitar a los miembros y directivos a lidiar sin devastar su habilidad de trabajar conjuntamente (Calle et al., 2020).

### **1.5.1.7.3 Habilidades grupales**

Estas habilidades son esenciales en la gestión empresarial, en la que el directivo que es el líder se encuentra al mando y servicio de la empresa, en estas habilidades se enfatizan principalmente la delegación y la dirección de manera positiva, dirigida al cambio prevaleciendo el trabajo en equipo (Ramírez, 2018).

La motivación es también importante dentro de estas habilidades, que funciona de base para facilitar el desarrollo de los demás integrantes de la organización, pero primero se debe saber y manejar bien el grupo y estar pendientes del personal a cargo, los recursos y capacidades que se tienen y conocer principalmente como se realizan las actividades en equipo.

Se encuentran las habilidades grupales más importantes a continuación:

- **Facultamiento y Delegación**

El empoderamiento o facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones contrarias a las que suelen hacer los gerentes, y significa dar a las personas la independencia para realizar con éxito lo que quieren, en lugar de verse obligadas a hacer lo que quieren. En lugar de ser una estrategia de empuje, en la que los gerentes alientan a los empleados a responder de la manera deseada a través de la motivación y las habilidades de influencia, el empoderamiento es una estrategia de atracción (Ramírez, 2018).

De esta manera, se orienta hacia cómo los gerentes pueden mapear realidades de trabajo que dinamizan y brindan motivación personal a los empleados. En el contexto de esta estrategia, los empleados realizan sus actividades porque se sienten intrínsecamente atraídos por ellas, no porque existan sistemas de recompensa extrínsecos o porque se apliquen técnicas de influencia.

- **Trabajo en equipo**

Los equipos que tardan demasiado en tomar decisiones pueden estar demasiado aislados para perder algunas acciones efectivas y pueden crear confusión, conflicto y frustración entre otros miembros. En algún momento, todos se molestan por unirse a un equipo ineficaz, un equipo dominado por una sola persona, un equipo con miembros perezosos (Ayoví, 2019).

Para formar un equipo efectivo, los miembros del equipo deben adherirse a ciertos principios, tales como: Lograr tareas u objetivos; Coordinar e integrar los roles de los miembros del equipo para garantizar el bienestar personal de todos los miembros.

- **Liderar el cambio positivo**

Los líderes se enfocan en establecer la dirección, iniciar el cambio y crear cosas nuevas; también se dice que los gerentes se enfocan en mantener la estabilidad, controlar el cambio y mejorar el desempeño actual. El liderazgo se trata de energía, dinamismo y carisma; la gestión se trata de previsibilidad, equilibrio y control (Ayoví, 2019).

De esta forma, el liderazgo a menudo se define como hacer lo correcto, y por otro lado la administración es hacer las cosas bien. Los directivos o gerentes entonces, no pueden llegar al éxito si no son buenos líderes, y de igual manera los líderes no consiguen el éxito si no son unos excelentes administradores.

#### ***1.5.1.8 Enfoques de las Habilidades Directivas***

Entre los enfoques más relevantes de las habilidades directivas están la ventaja competitiva, la coordinación y la integración. A continuación, se profundiza cada uno de ellos:

- **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva contiene distintas características para una empresa que la hacen superior que las otras consiguiendo una competencia potencial. Es el proceso de conservar competencias distintivas de la competencia para que la compañía pueda realizar procedimientos mejores a menor costo de producción y con calidad. Todo ello se logra con una conducción apropiada de los directivos empresariales, mediante el uso de las habilidades que ellos han consolidado con el paso de los años, haciendo que se compita con otras organizaciones del sector (**Romero et al., 2020**).

- **Coordinación**

La coordinación es un procedimiento por el que se logra una unidad de efectividad en el que forman parte algunos subsistemas o estructuras de la empresa, que son necesarias para cumplir un objetivo propuesto. La coordinación dentro de la administración corresponde al saber ligar y constituir todas las actividades y los esfuerzos de un grupo de personas que son lideradas por un gerente o directivo. Debe existir para coordinar una sincronización acertada de actos dentro de la empresa manejada por el grupo o equipo de trabajo, esto logra una rapidez y eficacia con un bloque de actividades integradas (**Zapata, 2018**).

- **Integración**

El proceso de integración es conectar factores humanos con recursos financieros, materiales y tecnológicos con el fin de lograr una productividad adecuada dentro de la organización. Esto se logra asignando correctamente esos recursos tanto humanos como materiales, con el fin de que encajen de manera acertada y se cumpla con las funciones que tienen cada uno (**Napa y Pazmiño, 2020**).

### **1.5.2 Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es una disciplina que se estudia muy a fondo desde tiempos atrás dentro del Talento Humano del sistema organizacional de cada empresa, lo que hace que exista cuantioso interés para abordar este término por todas las organizaciones es para traducir un sin número de aspectos que influyen en el crecimiento y efectividad

de las organizaciones, por lo tanto, es imprescindible estar al tanto del desempeño laboral. Hoy en día las estructuras organizacionales afrontan innumerables cambios, esto se debe a la permanente necesidad de mejorar para poder permanecer y crecer dentro del mercado, tomando en cuenta que la competencia cada día crece (**Choi et al., 2018**).

Bajo esta premisa, el desempeño laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad. El desempeño laboral es muy importante en las organizaciones, puesto que, depende de ello la permanencia en el mercado, entonces las empresas deben contar con colaboradores con la suficiente capacidad, conocimiento y aptitud para poder ser competentes y cumplir las funciones estabilidad, sin duda un adecuado desempeño laboral es la principal herramienta para obtener resultados garantizados siendo la fortaleza de la empresa.

#### ***1.5.2.1 Gestión del desempeño***

La gestión del desempeño es la herramienta o procedimiento dentro de las empresas para lograr un eficiente desarrollo empresarial, esto conlleva a un mejoramiento de muchas situaciones que se presentan en la empresa. Esta herramienta de administración organizacional con el tiempo ha tomado mucha importancia dentro del mundo empresarial, permitiendo que exista una mejor orientación, un adecuado seguimiento, y una dirección y control del desempeño laboral de todos los colaboradores de la organización (**González et al., 2018**).

De este modo, la gestión del desempeño anhela conseguir mejores resultados a nivel empresarial, aprovechando los recursos que se disponen en cada una de las organizaciones, de tal manera que se llegue a ser más competitivo dentro del mercado. Siendo así, esta gestión se convierte en un enfoque principal dentro de la administración estratégica que le proporciona a los directivos, empleados y demás partes involucradas en las organizaciones una mayor productividad.

#### **1.5.2.1.1 Evaluación del desempeño**

Es un procedimiento para realizar un análisis metódico y constante para conocer la eficacia de un empleado de acuerdo a lo que requiere su puesto, este proceso tiene una periodicidad anual o bienal. Algunas herramientas para la evaluación del desempeño según **(Guartán & Torres, 2019)** son:

- Métodos retributivos en relación con el desempeño
- Estrategias de planes de carrera
- Diseño de eventos de formación y entrenamiento
- Acuerdos en los procedimientos de selección de personal en relación a los datos prácticos del desempeño.

La evaluación del desempeño es el inicio de un proceso de mejora continua, de esta manera busca un cambio en la eficacia de los trabajadores de una empresa, la gestión del desempeño por ende es un proceso de forma circular de progreso del desempeño.

#### **1.5.2.1.2 Gestión disciplinaria**

La gestión disciplina consiste en una estrategia en la que se va moldeando la conducta de una persona, de modo que su comportamiento influya en los demás. Puede difundirse tanto directa como indirectamente, dependiendo de la disciplina de cada persona, por ello es adecuado aplicar esa gestión para cada empleado de la organización para poder tener resultados e impactos positivos **(Tejada, 2016)**.

De esta manera una función importante de la gestión disciplinaria es alcanzar que un grupo de personas, que tienen un objetivo en común se integren para contribuir al cumplimiento del mismo, esto sin duda ayuda al fortalecimiento de la relación entre empleadores y empleados, haciendo que exista un buen ambiente y una adecuada disciplina.

### ***1.5.2.2 Dimensiones del desempeño laboral***

#### **1.5.2.2.1 Productividad Laboral**

La productividad se define como el uso eficiente de todos recursos empleados, trabajo generado, capital y tierra utilizados, materiales, energía, información en la producción de los diferentes bienes y/o servicios. Es la probabilidad de acrecentar la producción partiendo desde el incremento de ciertos factores en el área productiva. En relación a esto, según el autor (**Sladogna, 2017**) la productividad se aumentaría mediante:

- Mayor cantidad de trabajo,
- El aumento de recursos explotados,
- Aumento de equipos,
- El uso eficiente de tecnología
- Un uso más eficiente de las tecnologías de la información.
- El uso eficiente de todas las energías.

Con lo anterior, entonces se consuma que la productividad laboral es la relación que existe de una producción ya sea de bienes o servicios, con los recursos que fueron utilizados para realizar esos productos, lo que queda como resultado es la obtención eficiente de los recursos (capital, trabajo, medios de información) dentro de esa producción. En otras palabras, la productividad es todo lo que sale de una relación de resultados conseguidos y los recursos utilizados y el tiempo que se manejó para realizar cierta producción.

#### **1.5.2.2.2 Eficacia Laboral**

La eficacia hace referencia al realizar de manera apropiada una acción, ya sea un trabajo o labor dentro de una empresa que lleva a obtener resultados y objetivos. Se relaciona de manera directa a la consecución de resultados propuestos mediante todos los procesos que ameritan llegar a una meta (**Calvo y Pelegrín, 2018**).

De esta manera el término eficacia lo que busca es optimizar la capacidad para consumir lo que se aspira y espera dentro de la organización, en búsqueda de conseguir los objetivos, pero enfrentando factores externos.

### **1.5.2.2.3 Eficiencia Laboral**

La eficiencia laboral es obtener mejores resultados con la mínima inversión operando de tal manera que todos los recursos sean manipulados de la forma más conveniente posible. Por otro lado, también se puede considerar a la eficiencia como la relación existente entre el cumplimiento de diligencias o recursos simplemente y el monto que se tiene de los recursos programados, de manera que sean aprovechados al máximo para que se conviertan en productos (**Ramírez y Ripoll, 2020**).

Finalmente, es importante saber que la eficiencia laboral es la capacidad de disponer de algo o de una persona para lograr un determinado efecto, y la forma de medir la capacidad o calidad de desempeño de un sistema o agente económico para lograr un fin específico, minimizando el uso de recursos.

### ***1.5.2.3 Factores del desempeño laboral***

#### **1.5.2.3.1 Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo se considera como el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que los empleados perciben de su trabajo, manifestados en explícitas actitudes laborales. Esto está relacionado con la naturaleza del trabajo, la supervisión, la estructura organizativa, etc. La satisfacción laboral es una impresión de placer o dolor distinto de los pensamientos, las intenciones de comportamiento y las actitudes que ayudan a los gerentes a predecir el impacto de las tareas en el comportamiento futuro (**Pilligua y Arteaga, 2019**).

#### **1.5.2.3.2 Trabajo en grupo**

Es importante considerar que el trabajo en equipo de los trabajadores puede mejorar si están en contacto directo con los usuarios o prestadores de servicios, o si pertenecen a equipos de trabajo cuya calidad puede ser evaluada (**Gil, 2018**).

En el momento en el que los trabajadores se congregan y satisfacen un acumulado de necesidades se produce una organización que posee un sistema constante de interacciones dando como resultado a lo que se llama equipo de trabajo. En esta

estructura se originan fenómenos ejecutando algunos procesos, como es la cohesión del equipo, la igualdad de sus miembros, el apareamiento del liderazgo, y modelos de comunicación.

#### **1.5.2.3.3 Motivación Laboral**

La motivación es la incitación emocional que hace tomar acción, esto se puede traducir en necesidades o impulsos que están presentes o activos en todo ser humano, entonces se debe referir a la motivación laboral como la combinación de todos los factores del ambiente laboral que hacen un esfuerzo positivo o negativo, es decir, si un trabajador sabe lo que lo motiva, tendrá mayores posibilidades de alcanzar sus metas personales y competitivas (**Sánchez y García, 2018**).

Asimismo, si la organización sabe motivar a sus empleados, también se notarán ganancias en productividad. La motivación es también lo que provoca una tendencia a comportarse de una determinada manera, este impulso conductual puede ser causado por estímulos externos del entorno, o puede generarse internamente en los procesos mentales del individuo relacionados con el sistema cognitivo del individuo. La motivación consiste en todos los factores que motivan, mantienen y dirigen el comportamiento hacia las metas.

#### **1.5.2.3.4 Capacitación Laboral**

La capacitación está en el corazón de un esfuerzo continuo para mejorar las habilidades de las personas y, por lo tanto, mejorar el desempeño organizacional, es uno de los procesos más importantes en la gestión de recursos humanos. La capacitación y el desarrollo están en el centro de los esfuerzos continuos para perfeccionar las capacidades de los empleados y el desempeño empresarial (**González, 2017**).

La capacitación laboral es una función significativa de la gestión de recursos humanos, que incluye no sólo la capacitación y el desarrollo, sino también la planificación de la carrera personal y las actividades de desarrollo, así como la evaluación del desempeño.



#### **1.5.2.3.5 Remuneraciones**

La compensación o conocida como remuneración surge en la relación de trabajo a través de un proceso de intercambio entre dos partes, la organización y la persona que realiza el trabajo, la organización busca obtener resultados del trabajo y el trabajador es remunerado por el trabajo realizado (**Zuleyma, 2021**).

Dicho de otra manera, es una relación que existe entre las personas y las organizaciones, e incluye varias formas de recompensas por el trabajo de los empleados y la capacidad de las organizaciones para lograr sus objetivos organizacionales.

Las remuneraciones están entendidas en dos modalidades:

1. Modalidades financieras directa e indirecta: es la remuneración que recibe cada empleado a través de salarios, gratificaciones, premios, comisiones, etc. El salario es el factor más importante ya que es una remuneración fija expresada en términos monetarios. Los medios financieros indirectos son los beneficios y servicios proporcionados por la organización,
2. Modalidades no financieras; medios no financieros, incluidos el prestigio, el reconocimiento, la seguridad laboral, los recursos utilizados por la empresa para retener y motivar a los empleados (**Zuleyma, 2021**).

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Métodos y Materiales**

##### **2.1.1 Enfoque de investigación**

###### ***2.1.1.1 Enfoque cuantitativo***

La investigación con el enfoque de tipo cuantitativo es la que pretende medir fenómenos por medio del uso de herramientas estadísticas, con las que se procede a ejecutar un análisis de los datos obtenidos. Procede este enfoque a describir, explicar, predecir y controlar de la procedencia de un problema y la predicción de lo que puede pasar realizando una medición y cuantificación de los datos recolectados, así como del proceso que se lleva a cabo, el análisis e interpretación, por un método hipotético deductivo (Sánchez, 2019).

El enfoque de investigación que se ejecutó fue de tipo cuantitativo con el fin de realizar una recopilación de datos para obtener mediciones numéricas de las variables y un análisis estadístico para interpretar la información recolectada del instrumento aplicado, en este caso fue el cuestionario, mediante la herramienta Alfa de Cronbach utilizando el programa SPSS.

##### **2.1.2 Alcance o tipo de Investigación**

###### ***2.1.2.1 Descriptivo***

La investigación descriptiva se basa en el estudio de un suceso social para demostrar sus principales características, se detallan las actividades que se ejecutan para poder describir el fenómeno. El principal alcance que se obtiene al realizar este análisis descriptivo es mostrar exactamente la manera en la que van sucediendo los fenómenos sobre un grupo o población de estudio (Guevara et al., 2020).

Esta investigación descriptiva contribuyó para detallar y comprender las habilidades directivas que existen en la Avícola San Francisco, y cómo el desempeño laboral

trasciende en la empresa. De esta manera se evaluó descriptivamente cada variable de estudio, con el fin de tener pautas para determinar la correlación entre ellas.

### ***2.1.2.2 Correlacional***

La investigación de tipo correlacional establece una relación entre variables que se analizan en la población o mercado objetivo, pero no examina las causas ni el sentido causa-efecto, de esta manera se evalúa las variables con el fin de hallar un nivel o grado de correlación (**Gómez, 2020**).

Se utilizó la investigación de nivel correlacional para buscar la relación entre las variables presentes en la investigación en este caso como variable independiente las habilidades directivas, mientras que, como variable dependiente el desempeño laboral en la avícola San Francisco, de esta manera se realizó el análisis situacional que se involucró en el estudio para realizar las mediciones estadísticas y determinar si las variables se relacionan.

### **2.1.3 Modalidad de investigación**

#### ***2.1.3.1 Investigación Bibliográfica***

La investigación bibliográfica es en la que se explora la producción académica sobre un tema en particular, se trata de un conjunto de actividades encaminadas a la búsqueda de documentos relacionados con un tema o autor en particular. Permite ejecutar un estado del arte de lo que se está investigando y es, por tanto, el punto de partida sobre el que debe partir cualquier trabajo científico (**Fernández, 2017**).

En la investigación bibliográfica se elaboró una producción documental de los temas a tratar en el proyecto, en este caso de las habilidades directivas y el desempeño laboral, donde se recolectó información de fuentes basadas en documentos localizados y de calidad.

Las fuentes de información que se utilizaron fueron las primarias, que proporcionaron datos de primera mano al interactuar con los miembros de la empresa, es decir los datos de la población, y las fuentes secundarias que permitieron el desarrollo bibliográfico y aportaron para familiarizarse con las variables, estas se obtuvieron de

libros, bibliotecas digitales, repositorios de diferentes universidades, artículos científicos y revistas importantes.

### ***2.1.3.2 Investigación de campo***

La investigación de campo o trabajo de campo es una recolección de información fuera del lugar de trabajo, es decir, los datos con los que se realiza la investigación se los hace en un entorno real, sin existir una manipulación de los fenómenos. La investigación de campo se encuentra entre los datos que fueron recopilados directamente en el lugar de la investigación o incidente (datos primarios) (**Tamayo, 2019**).

La investigación de campo se ejecutó directamente en el lugar de estudio, que es la Avícola San Francisco, el investigador tuvo una interacción con los miembros de la empresa, de manera que los datos se recogieron en un orden establecido por los directivos. No existió manipulación de variables, tanto de habilidades directivas y desempeño laboral, sino que los datos que se obtuvieron tal y como los encuestados dieron su percepción de acuerdo al cuestionario presentado.

### **2.1.4 Población y muestra**

La población de estudio es un acumulado de casos definidos, limitados y accesibles, que serán una referencia para la selección de muestras, para cumplir con un conjunto determinado de criterios. Es importante que la población se establezca desde los objetivos para tener una idea más amplia de lo que se pretende con esa población (**Arias, 2020**).

La población que se estableció para la realización de la investigación se ha conformado por un total de 40 personas que laboran en la empresa.

Se utilizó un tipo de muestreo censal no probabilístico, debido a que la población es reducida, entonces todos los miembros seleccionados para el estudio son considerados como la muestra de la investigación.

### **2.1.5 Técnica**

La técnica se pone en práctica en las investigaciones porque son estrategias importantes para conseguir la información adecuada sobre el tema seleccionado, con el fin de poderlas analizar posteriormente según la metodología seleccionada, y obtener respuestas de las hipótesis planteadas dentro de la investigación. Una técnica que es la más utilizada es la encuesta, aunque también se puede utilizar la entrevista o la observación (**Arias, 2020**).

#### **2.1.5.1 Encuesta**

La encuesta es una técnica investigativa para recopilar información exacta acerca de la situación a investigar y conocer las características, opiniones, expectativas, conocimiento u otras más. Luego con esta técnica se puede obtener un análisis estadístico de la población de estudio (**Poveda, 2019**).

Se realizó la técnica de la encuesta para los directivos y empleados de la avícola San Francisco, direccionando las preguntas al cumplimiento de los objetivos planteados, de esta manera conocer las habilidades directivas que se posee en la empresa, y conocer si existe un desempeño laboral adecuado de los empleados. De igual manera después se procedió a relacionar las dos variables y se analizó e interpretó los resultados de esta técnica.

### **2.1.6 Instrumento**

Los instrumentos se utilizan para tener un registro de la encuesta realizada a los miembros que están sirviendo de estudio de la investigación, estos se los almacena ya sea de manera digital o en físico. La persona quien desarrolla la investigación es la que elige que instrumento desarrollar en base a la técnica establecida (**Arias, 2020**).

#### **2.1.6.1 Cuestionario**

Cuestionario es el instrumento de medición donde se manipulan las variables como preguntas, y se toma en cuenta la población y el problema de estudio, este instrumento servirá para medir las variables utilizadas en la investigación. En el cuestionario se

conoce las opiniones de los miembros que son estudiados recopilando toda la información importante en base de preguntas cerradas o abiertas (**Poveda, 2019**).

El cuestionario se compone de preguntas directamente sobre las variables de estudio, habilidades directivas como variable indirecta y el desempeño laboral como variable dependiente. Se utilizaron preguntas ordinales, con escala de Likert para cada una de las preguntas.

Para el instrumento de habilidades directivas se debe tomar en cuenta que, la variable es por su naturaleza es cualitativa y de escala ordinal. Se tomaron en cuenta tres dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y grupales. Mientras para el instrumento de desempeño laboral, la variable es por su naturaleza es categórica, cualitativa, de escala ordinal. Se tomaron en cuenta tres dimensiones: calidad de trabajo, gestión del desempeño, creatividad e innovación.

### **2.1.7 Validación del instrumento**

La validación del instrumento se considera como una forma acertada y confiable en la que se logra saber si un cuestionario es válido, existe la validación por expertos, para conocer el criterio por parte de especialistas en el tema acerca del instrumento y mediante el Alfa de Cronbach, para garantizar la precisión del cuestionario y la calidad de los datos.

#### ***2.1.7.1 Validación por expertos***

La validación por expertos es la evaluación que se realiza en las investigaciones para conocer el juicio de ciertas personas acerca de un aspecto o instrumento sobre un tema específico. De esta manera se emite una valoración de modo cualitativo de un formulario emitido por el investigador (**Robles y Rojas, 2015**).

Se procedió en primera instancia a elegir a tres expertos con conocimientos suficientes acerca del tema para que emitan un juicio, una vez con el instrumento, se realizó un oficio pidiendo la correspondiente revisión del mismo.

Se adjuntó el respectivo cuestionario con la ficha de validación, en donde existe parámetros que evalúan la calidad de los ítems, los expertos procedieron a realizar las respectivas observaciones y correcciones para modificar el documento.

Además se validó en instrumento mediante el método Delphi, que sirvió como un soporte cuantitativo acorde a las calificaciones de las fichas de validación por expertos.

#### ***2.1.7.2 Validación Alfa de Cronbach (Factibilidad y confiabilidad)***

El Alfa de Cronbach es un índice de validez utilizado para ejecutar la medición correspondiente a la confiabilidad que contiene un instrumento investigativo en torno a su permanencia interna, por lo que evalúa la relación existente entre los ítems que conforman un cuestionario, y miden con cierta precisión aquello para lo que fueron creados (**Ñaupas y Valdivia , 2018**).

Contiene valores que fluctúan en un rango de 0 a 1, el valor mínimo válido para el instrumento es de 0.7, cuanto más se aproxime dicho valor a 1, más intensa es la relación entre los ítems del cuestionario, entonces existirá mayor nivel de confiabilidad (**Ñaupas y Valdivia , 2018**).

La validación por Alfa de Cronbach es una parte fundamental dentro de la investigación, porque sirve para saber si el instrumento y los datos recopilados cumplen con las expectativas mínimas de medición, entonces este método ayuda a conocer el grado de factibilidad de la aplicación del instrumento.

Para la confiabilidad de los dos instrumentos se utilizaron metodologías estadísticas como el Alfa de Cronbach, herramienta que determinó la fiabilidad de las dos encuestas. Este coeficiente considera valores entre 1 y 0, donde 1 representa la fiabilidad del instrumento a aplicarse y 0 una nula fiabilidad (**Tuapanta et al., 2017**).

Tomando en cuenta lo estipulado en el párrafo anterior, para el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach se empleó el software estadístico SPSS, cuya biblioteca de algoritmos facilitó la verificación de ambos instrumentos.

Es necesario mencionar que se elaboraron dos instrumentos de investigación para cada una de las variables; es decir, un cuestionario de 19 ítems para Habilidades Directivas

y otro cuestionario con 21 ítems para determinar el Desempeño Laboral, donde cada instrumento fue sometido al análisis estadístico por separado.

En las tablas 1 y 2, se presentan los análisis estadísticos de confiabilidad de los dos instrumentos.

**Tabla 1**

*Estadística de fiabilidad Habilidad Directivas*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>.854</b>	19

*Nota.* Estadístico SPSS.

**Tabla 2**

*Estadística de fiabilidad Desempeño Laboral*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>.937</b>	21

*Nota.* Estadístico SPSS

Al analizarse la fiabilidad de los dos instrumentos empleados para esta investigación, se puede visibilizar la tabla 1, destinado a la estadística del instrumento para la variable Habilidades Directivas, un Alfa de Cronbach de 0,854. Por otro lado, la tabla 2 que analizó la estadística de fiabilidad Desempeño Laboral, obtuvo un valor de 0,947 en el Alfa de Cronbach.

Basado en este precedente, se demuestra la fiabilidad de los ítems en los dos cuestionarios; pues según **Tuapanta et al. (2017)** los valores entre 0.7 y 0.9 tienen un nivel muy bueno de fiabilidad; mientras que los valores entre 0.9 y 1 tiene un nivel excelente de fiabilidad, como se muestra en la tabla 3. En este sentido, los cuestionarios de Habilidades Directivas y Desempeño laboral tienen un valor de 0,854



y 0,937 respectivamente, lo que demuestra la consistencia de los cuestionarios presentados para ser aplicados.

**Tabla 3**

*Ítems para la evaluación del Alfa de Cronbach*

<b>Coeficientes de alfa de Cronbach</b>	<b>Ítems</b>
Coeficiente alfa ]0.9, 1]	Excelente
Coeficiente alfa ]0.7, 0.9]	Muy Bueno
Coeficiente alfa ]0.5, 0.7]	Bueno
Coeficiente alfa ]0.3, 0.5]	Regular
Coeficiente alfa 0, 0.3]	Deficiente

*Nota.* Alfa de Cronbach para validar un cuestionario. Tuapanta et al. (2017). p. 41

## **2.1.8 Planteamiento de hipótesis**

### **2.1.8.1 Hipótesis**

Es una especulación de una situación para obtener un resultado, la cual puede ser o no verdadera fundamentada en datos previos. Una hipótesis pretende explicar un suceso que aún no ha sido comprobado, y sirven como potenciales soluciones de un evento.

### **2.1.8.2 Hipótesis nula**

La hipótesis nula es diseñada con el fin de que sea anulada, es una aseveración que no se rechaza mientras los datos muestrales emitan una evidencia para que pueda ser falsa, es la afirmación que se va a ser evaluada.

**H<sub>0</sub>:** Las habilidades directivas no se relacionan con el desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco.

### 2.1.8.2 Hipótesis alternativa

La hipótesis alternativa es la afirmación que difiere de la hipótesis nula, se la acepta siempre y cuando los datos muestrales emitan una evidencia de que la nula sea falsa. Depende de la hipótesis nula, es el respaldo en caso de que la hipótesis nula sea rechazada.

**H1:** Las habilidades directivas se relacionan con el desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco.

### 2.1.8.3 Coeficiente de correlación de Spearman

La correlación de Spearman muestra el nivel de asociación de dos variables, es utilizada como una herramienta estadística para comprobar una hipótesis, permitiendo realizar una correlación entre dos variables en vez de medir cada variable por separado. Su valor va desde -1, que muestra que no hay correlación, y +1, que determina una correlación positiva (Montes et al., 2021).

Como se muestra en la tabla 4, los datos que se aproximan a +1, señalan que existe una asociación alta entre variables, mientras una de ellas aumenta el rango de la otra de igual manera. Los valores próximos a -1, indican una asociación negativa de las variables, mientras la una aumenta el rango de la otra tiende a decrecer. Y si el valor es 0, no hay relación entre las variables (Montes et al., 2021).

**Tabla 4**

*Grado de relación según coeficiente de correlación*

Rango	Relación
De -0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
De -0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
De -0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
De -0.11 a -0.50	Correlación negativa media
De -0.01 a -0.1	Correlación negativa débil
0	No existe correlación

---

De 0.01 a 0.1	Correlación positiva débil
De 0.11 a 0.50	Correlación positiva media
De 0.51 a 0.75	Correlación positiva considerable
De 0.76 a 0.90	Correlación positiva muy fuerte
De 0.91 a 1.00	Correlación positiva perfecta

---

*Nota.* Rangos de correlación. Montes et al.(2021). p 2

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Análisis y discusión

Se realizó una correlación de las preguntas de los cuestionarios de habilidades directivas y de desempeño laboral por medio del coeficiente de Spearman. Las siguientes tablas se presentan con el fin de determinar la relación que existe las variables de estudio, y demostrar que las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco.

**Tabla 5**

*Tabla cruzada pregunta 2 de habilidades directivas y 4 de desempeño laboral*

		Pregunta 4 Desempeño Laboral			Total
		Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre	
Pregunta 2 Habilidades Directivas	Ocasionalmente	3	0	0	3
	Casi siempre	0	3	4	7
	Siempre	0	1	29	30
Total		3	4	33	40

*Nota.* Resultados encuesta aplicada.

**Tabla 6**

*Correlación pregunta 2 de habilidades directivas y 4 de desempeño laboral*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,704	,132	6,110	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		40			

*Nota.* Resultados Estadístico SPSS.

Se determinó una relación entre la pregunta 2 del cuestionario de habilidades directivas con la pregunta 4 del cuestionario de desempeño laboral, se muestra una correlación positiva considerable de 0,704. Evidenciando que el trabajador al ser responsable en el cumplimiento de las labores, tareas y funciones, está comprometido a la superación en su área laboral de la organización.

Los resultados propuestos son parejos a la tesis de **Pérez( 2020)** quien estudio sobre las habilidades directivas y clima organizacional, en donde se analiza que, para participar en equipo, es necesario que los miembros participen en situaciones que ayuden a cumplir con las metas y las responsabilidades simultáneas que tienen.

**Tabla 7**

*Tabla cruzada pregunta 2 de habilidades directivas y 6 de desempeño laboral*

		Pregunta 6 Desempeño Laboral			Total
		Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre	
Pregunta 2 Habilidades Directivas	Ocasionalmente	3	0	0	3
	Casi siempre	0	3	4	7
	Siempre	0	1	29	30
Total		3	4	33	40

*Nota.* Resultados encuesta aplicada.

**Tabla 8**

*Correlación pregunta 2 de habilidades directivas y 6 de desempeño laboral*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,704	,132	6,110	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		40			

*Nota.* Resultados Estadístico SPSS.

Existe una relación entre la pregunta 2 del cuestionario de habilidades directivas y la pregunta 6 del cuestionario de desempeño laboral, se determina una correlación positiva considerable de 0,704. Demostrando que el trabajador al ser responsable en el cumplimiento de las labores, tareas y funciones, realiza las actividades diarias sin esperar que sus superiores lo recuerden (compromiso).

Y así supone **Carreño (2020)** cuando afirma que las habilidades gerenciales influyen en el desarrollo organizacional y el desempeño laboral, desarrollando ciertas características como: motivación, control emocional, toma de decisiones, aprendizaje, ética y valores; esto sirvió para reforzar las habilidades del personal e identificar sus potenciales. Por ello se sienten bien para poder realizar sus actividades sin que se lo pidan como en los resultados obtenidos.

**Tabla 9**

*Tabla cruzada pregunta 16 de habilidades directivas y 10 de desempeño laboral*

		<b>Pregunta 10 Desempeño Laboral</b>				<b>Total</b>
		Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre	
<b>Pregunta 16 Habilidades Directivas</b>	Casi nunca	2	0	0	0	2
	Ocasionalmente	0	5	0	0	5
	Casi siempre	0	0	15	0	15
	Siempre	0	0	0	18	18
<b>Total</b>		2	5	15	18	40

*Nota.* Resultados encuesta aplicada.

**Tabla 10**

*Correlación pregunta 16 de habilidades directivas y 10 de desempeño laboral*

		<b>Valor</b>	<b>Error estándar asintótico<sup>a</sup></b>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1,000	,000 <sup>b</sup>
<b>N de casos válidos</b>		<b>40</b>	

*Nota.* Resultados Estadístico SPSS.

Se estableció una relación entre la pregunta 16 del cuestionario de habilidades directivas con la pregunta 10 de desempeño laboral, consiguiendo una correlación positiva perfecta de 1,000. Al desarrollarse e instaurarse actividades grupales donde se genere integración y sinergia en todo el equipo de trabajo, los empleados son capaces de asumir las consecuencias de su toma de decisiones de acuerdo al grado de responsabilidad como efecto de las actividades desarrolladas en su puesto.

Estos resultados donde coinciden con lo hallados por **Reyes (2016)** en donde La mayoría de los gerentes se preocupan para que las metas y objetivos se cumplan, estas se logran porque ellos delegan apropiadamente las funciones a sus empleados, de manera que a ellos se les da un nivel de responsabilidad y ellos asumen sus decisiones.

**Tabla 11**

*Tabla cruzada pregunta 16 de habilidades directivas y 17 de desempeño laboral*

		<b>Pregunta 17 Desempeño Laboral</b>				<b>Total</b>
		Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre	
<b>Pregunta 16 Habilidades Directivas</b>	Casi nunca	2	0	0	0	<b>2</b>
	Ocasionalmente	0	5	0	0	5
	Casi siempre	0	1	12	2	15
	Siempre	1	1	0	16	18
<b>Total</b>		3	7	12	18	40

*Nota.* Resultados encuesta aplicada.

**Tabla 12**

*Correlación pregunta 16 de habilidades directivas y 17 de desempeño laboral*

		<b>Valor</b>	<b>Error estándar asintótico<sup>a</sup></b>	<b>T aproximada<sup>b</sup></b>	<b>Significación aproximada</b>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,770	,118	7,430	,000 <sup>c</sup>
<b>N de casos válidos</b>		<b>40</b>			

*Nota.* Resultados Estadístico SPSS.

Se determinó una relación entre la pregunta 16 del cuestionario de habilidades directivas con la pregunta 17 del cuestionario de desempeño laboral, se manifiesta una correlación positiva muy fuerte de 0,770. Justificando que al desarrollarse e instaurarse actividades grupales donde se genere integración y sinergia en todo el equipo de trabajo, los miembros de la empresa pueden establecer relaciones laborales respetuosas con sus compañeros de trabajo.

Lo anterior concuerda con lo dicho por **Lussier y Achua ( 2016)** que puntualizan que las habilidades interpersonales y grupales están relacionadas con la disposición de una persona para interactuar de manera efectiva con los demás y debido a ellas, el trabajador se puede desempeñar correctamente con el equipo de trabajo.

**Tabla 13**

*Tabla cruzada pregunta 17 de habilidades directivas y 4 de desempeño laboral*

		<b>Pregunta 4 Desempeño Laboral</b>			<b>Total</b>
		Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre	
<b>Pregunta 17</b>	Ocasionalmente	3	0	1	4
<b>Habilidades Directivas</b>	Casi siempre	0	3	1	4
	Siempre	0	1	31	32
<b>Total</b>		3	4	33	40

*Nota.* Resultados encuesta aplicada.

**Tabla 14**

*Correlación pregunta 17 de habilidades directivas y 4 de desempeño laboral*

		<b>Valor</b>	<b>Error estándar asintótico<sup>a</sup></b>	<b>T aproximada<sup>b</sup></b>	<b>Significación aproximada</b>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,769	,130	7,423	,000 <sup>c</sup>
<b>N de casos válidos</b>		<b>40</b>			

*Nota.* Resultados Estadístico SPSS.



Existe una relación entre la pregunta 17 del cuestionario de habilidades directivas y la pregunta 4 de desempeño laboral, se establece una correlación positiva de 0,769. Se sustenta que la escucha empática es importante a la hora de solucionar problemas e inconvenientes dentro de la institución, facilitando que el empleado logre la superación de su área laboral en la organización y se relacione correctamente con los demás.

Lo anterior se puede referir a lo dicho por **Sánchez (2017)** en mención a los resultados obtenidos en su tesis, haciendo énfasis en la variable desempeño laboral y las habilidades interpersonales, en donde recomienda que se debe reforzar la comunicación y la motivación al personal para el desarrollo de las actividades y de esa manera lograr la aprobación de los demás colaboradores de la empresa.

**Tabla 15**

*Tabla cruzada pregunta 17 de habilidades directivas y 6 de desempeño laboral*

		Pregunta 6 Desempeño Laboral			Total
		Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre	
Pregunta 17 Habilidades Directivas	Ocasionalmente	3	0	1	4
	Casi siempre	0	3	1	4
	Siempre	0	1	31	32
Total		3	4	33	40

*Nota.* Resultados encuesta aplicada.

**Tabla 16**

*Correlación pregunta 17 de habilidades directivas y 6 de desempeño laboral*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,769	,130	7,423	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		40			

*Nota.* Resultados Estadístico SPSS.

Se halló una relación entre la pregunta 17 del cuestionario de habilidades directivas y la pregunta 6 del cuestionario de desempeño laboral, se establece una correlación

positiva muy fuerte de 0,769. Evidenciando que la escucha empática (ponerse en el lugar del otro) es importante a la hora de solucionar problemas e inconvenientes dentro de la institución, en donde el miembro de la empresa puede realizarlas actividades diarias sin esperar que sus superiores lo recuerden (compromiso).

De acuerdo a **Alles (2016)** la habilidad interpersonal es la comunicación oral y escrita efectiva que consigue la aceptación de ideas, implicando a los demás. De esta manera, así como la presente investigación la escucha empática crea el entendimiento entre las personas demostrando comprensión de las preocupaciones, motivos y sentimientos de otros.

**Tabla 17**

*Tabla cruzada pregunta 17 de habilidades directivas y 7 de desempeño laboral*

		<b>Pregunta 7 Desempeño Laboral</b>			
		Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre	<b>Total</b>
<b>Pregunta 17</b>	Ocasionalmente	3	0	1	4
<b>Habilidades</b>	Casi siempre	0	3	1	4
<b>Directivas</b>	Siempre	0	2	30	32
<b>Total</b>		3	5	32	40

*Nota.* Resultados encuesta aplicada.

**Tabla 18**

*Correlación pregunta 17 habilidades directivas y 7 desempeño laboral*

		<b>Valor</b>	<b>Error estándar</b>	<b>T aproximada<sup>b</sup></b>	<b>Significación aproximada</b>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,712	,142	6,245	,000 <sup>c</sup>
<b>N de casos válidos</b>		<b>40</b>			

*Nota.* Resultados Estadístico SPSS

Se encontró una relación entre la pregunta 17 del cuestionario de habilidades directivas y la pregunta 7 del cuestionario de desempeño laboral, se determina una correlación positiva de 0,712. Demostrando que la escucha empática (ponerse en el lugar del otro) es importante a la hora de solucionar problemas e inconvenientes dentro de la institución, esto hace que el empleado sea proactivo durante el horario laboral.

Es necesario citar que existen estudios asociados a habilidades conceptuales y humanas según como lo plantea **Sánchez (2021)** en su tesis, como lo es la escucha empática que se encuentran acopladas a lo que desea lograr cada gerente del grupo de trabajo, lo que refiere que por medio de una correcta aplicación de técnicas y apropiadas tomas de decisiones se mejorara para así subir de forma óptima el desempeño laboral de los trabajadores. Esto concuerda con los resultados de la presente investigación.

### **3.2 Verificación de la Hipótesis**

A un valor de significancia inferior a 0,05 se acepta la hipótesis afirmativa, y que a un valor mayor a 0,05 de acepta la hipótesis nula.

Según las tablas anteriormente planteadas en el análisis y discusión, se procede a rechazar la hipótesis nula, puesto que se obtienen en todas las tablas un valor de significancia de 0,00 y existe una relación entre las dos variables de estudio según el coeficiente de Spearman con una correlación positiva, en todos los casos superiores a 0,7.

Se acepta la hipótesis alternativa, mencionando que las habilidades directivas se relacionan con el desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Se elaboró una fundamentación teórica sobre las dos variables de estudio, recopilando información de antecedentes en investigaciones referenciadas. De esta manera se obtuvo lineamientos sobre las habilidades directivas y el desempeño laboral, con un respaldo y aceptación de forma bibliográfica, alcanzando un conocimiento suficiente de las habilidades necesarias que permiten un mejor desempeño laboral.
- Se ha diagnosticado que en la Avícola San Francisco se practican habilidades directivas como; la comunicación asertiva, la motivación, solución de problemas, comunicación de apoyo y la toma de decisiones, las mismas que son utilizadas con frecuencia en la empresa.
- Se analizó que en la organización el desempeño laboral tiene rangos buenos, debido a que el empleado es proactivo, cumple con sus tareas y funciones a tiempo, se adapta a los cambios, alcanza la superación personal, actúa con compromiso y logra trabajar en equipo.
- Las Habilidades Directivas se relacionan con el Desempeño Laboral, puesto que se obtuvo una correlación positiva utilizando el coeficiente de Spearman mayor a 0,7 en las preguntas escogidas, demostrando que con un mejor manejo de habilidades directivas se genera un mayor desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco.

## **4.2 Recomendaciones**

- Proponer programas de capacitación tanto para directivos y empleados, que permitan continuar con el desarrollo de sus habilidades y mejorar el desempeño laboral de la Avícola San Francisco.
- Los gerentes de la empresa deben mejorar su formación, obteniendo suficientes habilidades directivas que facilite el desarrollo empresarial de la Avícola San Francisco.
- Desarrollar en la Avícola San Francisco modelos de evaluación del desempeño laboral, que permitan medir frecuentemente la calidad del trabajo que los colaboradores realizan.
- Actualizar estrategias que permitan mejorar la comunicación entre directivos y empleados, para que exista mayor interacción y un intercambio de información concreto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia). España. *Ediciones Granica*.
- Arcos, E. (2017). Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el ecuador Quito USFQ. *Quito*.
- Arias, G., & Villacís, M. (2018). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia, 1*(1).
- Arias, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. *UISRAEL*.
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave de éxito de las organizaciones. *Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeralda, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Esmeraldas, Ecuador., 4, 58-76*.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Bateman, T., & Snell, S. (2019). Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. *McGraw-Hill*.
- Calle, D., Erazo, J., & Narváez, I. (2020). Estrategias de mediación y solución de conflictos para el sector industrial de pinturas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria, 5*(10). <https://doi.org/> <https://doi.org/10.35381/>
- Calvo, R., & Pelegrín, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la dirección, 12*(1).  
[https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&tlng=es](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&tlng=es).

- Carreño, O. (2020). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de limones peruanos. *SRL*.
- Carrión, D. (2020). La estructura neurolingüística de las emociones. *Via Directa&PNLBooks*, 2(1), 215.
- Choi, J., Miao, C., & Kim, K. (2018). Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377-389. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Davis, K. (2020). Administración de Personal. *Universidad de Neiva*, 1(1).
- Fajardo, G., & Valencia, A. (2016). Relaciones públicas y comunicación organizacional Ejes de la comunicación “Guía de conceptos y saberes” . *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, 236.
- Fernández , G. (2017). El reto de la calidad bibliográfica en la investigación en Enfermería. *Enfermería Universitaria ENEOUNAN*.
- Franco, J. (2017). Habilidades gerenciales para alcanzar el éxito. *Universidad Militar Nueva Granada*, 4.
- García, F. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el departamento del Cesar- Colombia. *Visión Cultura*, 21(2), 1-21. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>
- Gil, D. (2018). Trabajo en equipo, una estrategia para la productividad empresarial . *Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Psicología*.

[https://doi.org/https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6522/1/2018\\_estrategia\\_productividad\\_empresarial.pdf](https://doi.org/https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6522/1/2018_estrategia_productividad_empresarial.pdf)

Gómez, C. (2020). Análisis correlacional de la formación académico-profesional y cultura tributaria de los estudiantes de marketing y dirección de empresas. *Universidad y Sociedad, 1*.

González, F. (2017). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. *Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a distancia*.

González, N., Mendoza, P., & Paz, M. (2018). Análisis de la Gestión de Competencias y su integración a un nuevo modelo de Gestión del Desempeño. *Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración.*, 18-20.

[https://doi.org/https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7578/1/2019\\_gestion\\_desempeno\\_factor.pdf](https://doi.org/https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7578/1/2019_gestion_desempeno_factor.pdf)

Guartán, A., & Torres, K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher*.  
[https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139)

Guerrero, T. (2021). Habilidades gerenciales y desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa DA & D San Antonio EIRL, JAÉN. *Universidad Particular de Chiclayo, 1(1)*.

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-



- acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Lucero, J., Hidalgo, R., & Cueva, E. (2020). Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas de servicio automotriz ecuatoriano. *Estudios De La Gestión. Revista Internacional de Administración*, 8, 11-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.9>
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. *Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.*, 6.
- Malcolm, G. (2020). Inteligencia intuitiva . *Titivillus*, 2(1), 56-57.
- Marchant, L. (2018). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. *Universidad de Viña del Mar*, 1.
- Moadel, A., & Christie, A. (2019). Manejo del estrés. Efectos del estrés y cómo sobrellevarlos. *Leukemia & Lymphoma Society*. [https://doi.org/https://www.lls.org/sites/default/files/National/USA/Pdf/Publications/PS92S\\_SP\\_Managing\\_Stress2019.pdf](https://doi.org/https://www.lls.org/sites/default/files/National/USA/Pdf/Publications/PS92S_SP_Managing_Stress2019.pdf)
- Montes, A., Ochoa, J., Juárez, B., & Díaz , C. (2021). Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia. *Facultad de Ciencias Físico Matemáticas, Benemerita Universidad Autónoma de Puebla*, 1, 2-3. <https://doi.org/https://www.fcfm.buap.mx/SIEP/2021/Extensos%20Carteles/Extenso%20Juliana.pdf>
- Murillo, S. (2018). Relaciones Humanas. *Limusa Noriega Editores*, 2.

- Napa, Y., & Pazmiño, W. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.
- Ñaupas, H., & Valdivia, M. (2018). Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis. *Ediciones U*, 1.
- Pérez, Y. (2020). Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de ciencias de la educación. *Universidad de la Sabana. Municipio de Chía*.
- Pilligua, L., & Arteaga, U. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. . *Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Universidad El Bosque*, 15(28).  
[https://doi.org/ https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007](https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007)
- Poveda, L. (2019). Actitudes y conocimientos de entornos digitales. Cuestionario ACMI para contextos socioeducativos. *Midac*.
- Ramírez, Z., & Ripoll, V. (2020). Eficiencia en la educación superior. Estudio empírico en universidades públicas de Colombia y España. *Revista de Administración Pública*, 3. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/0034-761220190232>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 1, 5.  
[https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)

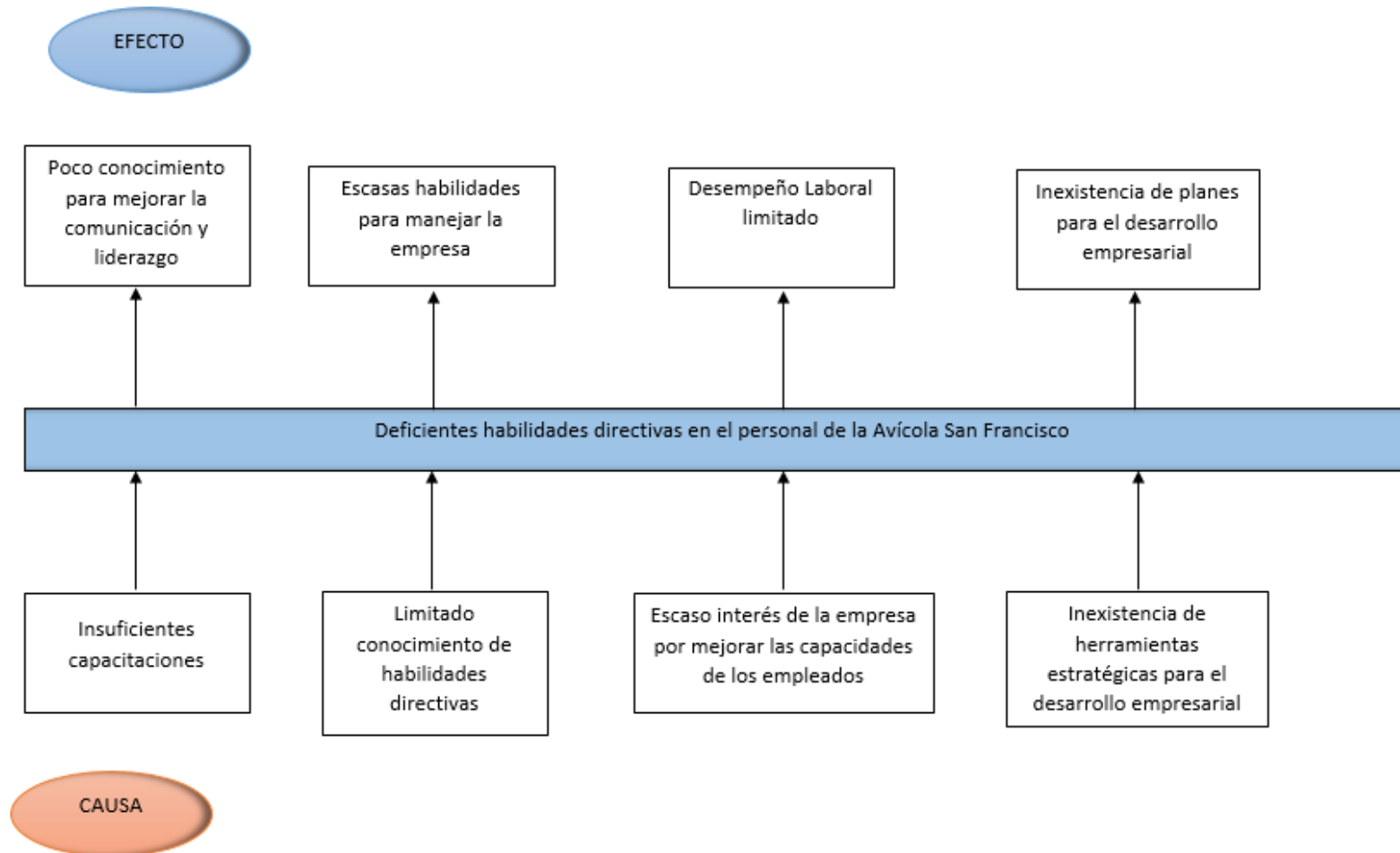
- Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. *Tesis para optar el Título de Psicóloga de la Universidad Rafael Landívar.*
- Robles, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 2. [https://doi.org/https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo\\_55002aca89c37.pdf](https://doi.org/https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf)
- Rodríguez, J. (2017). Decisiones Gerenciales Efectivas. *Trillas.*
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales: Universidad de Zulia, Venezuela*, X(4). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077034>
- Ruiz, J., & Romano, S. (2019). Mezcla social e integración urbana: aproximaciones teóricas y discusión del caso chileno. *Revista INVI*, 34(95). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-83582019000100045>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista digital de Investigación en Docencia Universitaria.*
- Sánchez, B. (2017). Efectos de las condiciones psicosociales en el desempeño laboral del personal profesional de enfermería del Hospital General Teófilo Dávila. *Tesis para la obtención del grado de Magister en Enfermería Clínico Quirúrgico de la Universidad Técnica de Machala.*

- Sánchez, M., & García, M. (2018). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Silva, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *593 Digital Publisher*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Sladogna, M. (2017). Productividad. Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva. *Journal of Chemical Information and Modeling*. <https://doi.org/Http://Www.Relats.Org/Documentos/Orgsladogna2.Pdf>
- Suárez, I., & Mendoza, B. (2018). Desarrollo de la inteligencia emocional y de la capacidad para establecer relaciones interpersonales e intrapersonales. *Laurus*, 1, 76-95.
- Suriaga, M., & Gamboa, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA journal of Business Sciences*, 1(1). <https://doi.org/https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- Tamayo, M. (2019). El proceso de Investigación Científica. *Editorial Limusa*, 4(1).
- Tejada, J. (2016). Tejada Correa, Juan Gabriel Debido proceso y procedimiento disciplinario laboral Opinión Jurídica. *Universidad de Medellín*, 15(30), 227-247. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94550080011>

- Tuapanta, J., Duque, M., & Mena, A. (2017). Alfa de Crobach para validar un cuestionario de uso TIC en docentes Universitarios. *Revista mktDescubre*, 10, 37-48. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>
- Tuirán, R., & Villaseñor, P. (2016). El desarrollo de habilidades socioemocionales: una apuesta educativa rentable. *Este País*. <https://doi.org/http://www.estepais.com/articulo.php?id=685>.
- Zamalloa, T. (2019). Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de Salud Cusco Norte. *Universidad Andina del Cusco*.
- Zapata, G. (2018). Mecanismos de coordinación y tipos básicos de trabajo. *Scientia et Technica*, XIV(39), 259-264. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503046>
- Zuleyma, P. (2021). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. *Universidad Andina Simón Bolívar*. <https://doi.org/https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8045/1/T3483-MDTH-Lara-Dise%C3%B1o.pdf>

## ANEXOS

### Problema de investigación- Justificación (diagrama causa-efecto)



## Operacionalización de variables

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES DIRECTIVAS</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Las habilidades directivas son técnicas que utilizan los dirigentes de una organización para alcanzar los objetivos en un determinado tiempo. La mejora continua de habilidades como la comunicación y liderazgo, solución de conflictos, toma de decisiones facilita al directivo a enfrentar todos los desafíos que se presentan en el mercado de la actualidad (Franco, 2017).	Conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Innovación</li> </ul>	1,2,3,4,5,6,8	Cuestionario
	Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	9,10,11,18	
	Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Manejo de estrés y emociones</li> <li>• Empatía</li> <li>• Relaciones interpersonales y grupales</li> <li>• Sinergia</li> </ul>	7,12,13,14,15,16,17,19	

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
El desempeño laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad ( <b>Choi et al., 2018</b> ).	Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de metas</li> <li>• Cumplimiento de las tareas</li> <li>• Trabajo a tiempo</li> <li>• Labor ordenada</li> </ul>	1,3,4,5,6,13,19,20,21	Cuestionario
	Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo efectivo de trabajo</li> <li>• Conducta</li> <li>• Respeto a los demás</li> </ul>	11,12,15,16,17,	
	Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas innovadoras</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Proactividad</li> </ul>	2,7,8,9,10,14,18	





## Cuestionario de Habilidades Directivas

**TEMA:** LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA AVICOLA SAN FRANCISCO DE LA CIUDAD DE AMBATO.



**OBJETIVO:** Determinar las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco.

**Instrucción:** El siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación, cuyo propósito se centra en la recolección de información sobre las habilidades gerenciales. Por este motivo, el investigador solicita su colaboración responsable en función a las preguntas planteadas.

**Dirigida a:** directivos, jefes departamentales, empleados, trabajadores.

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1. Piensa que la gerencia permite el cumplimiento de la misión y visión institucional, con miras hacia la búsqueda de nuevas estrategias.					
2. Considera que es absolutamente responsable del cumplimiento de sus labores, tareas y funciones.					
3. Cumple usted de forma puntual con las funciones encomendadas por la Institución.					
4. Dentro de sus funciones diseña proyectos para el alcance de los objetivos organizacionales.					
5. Se sugiere en la Institución estrategias innovadoras.					
6. Usted ha alcanzado los objetivos organizacionales por medio de los recursos de la institución.					
7. Emplea la comunicación asertiva como el medio más oportuno para el mantenimiento del clima armónico laboral.					
8. Las decisiones tomadas han sido acertadas, oportunas y consensuadas.					
9. Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización.					

10. Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la organización.					
11. Cree usted que la experiencia en gerencia constituye un medio necesario para dirigir la organización.					
12. Usted promueve la motivación para un mejor desempeño laboral.					
13. Usted elabora estrategias o tácticas emocionales que fomenten el compromiso organizacional.					
14. Reconoce de forma pública el trabajo que desarrolla el personal dentro de la organización.					
15. Fomenta y promueve la integración entre directivos y el personal que trabaja en la organización.					
16. Desarrolla e instaura actividades grupales donde se genere integración y sinergia en todo el equipo de trabajo.					
17. Considera Usted que la escucha empática (ponerse en el lugar del otro) es importante a la hora de solucionar problemas e inconvenientes dentro de la institución.					
18. Se preocupa por el correcto funcionamiento organizacional y por el desempeño del personal.					
19. Comparte con el personal actividades extra laborales para la celebración de logros alcanzados.					

¡Gracias por su colaboración!



## Cuestionario de Desempeño Laboral

**TEMA: LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA AVICOLA SAN FRANCISCO DE LA CIUDAD DE AMBATO.**



**OBJETIVO:** Determinar las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la Avícola San Francisco.

**Instrucción:** El siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación, cuyo propósito se centra en la recolección de información sobre las habilidades gerenciales. Por este motivo, el investigador solicita su colaboración responsable en función a las preguntas planteadas.

**Dirigida a:** directivos, jefes departamentales, empleados, trabajadores.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
1. La institución tiene una organización adecuada acorde a las expectativas de su puesto.					
2. Maneja correctamente los cambios de directriz y agendas, así como los imprevistos de su área laboral que podrían afectar su desempeño.					
3. Cumple procesos, proyectos y tareas en el tiempo previsto.					
4. Se compromete a la superación de su área laboral en la organización.					
5. Informa inmediatamente a su superior sobre obstáculos institucionales, personales o de capacitación para el desempeño adecuado de sus actividades.					
6. Realiza las actividades diarias sin esperar que sus superiores lo recuerden.					
7. Se considera una persona pro-activa durante el horario laboral.					
8. En eventos fortuitos es capaz de establecer estrategias que permitan solventar estos inconvenientes de una forma asertiva.					
9. Resuelve apropiadamente las situaciones recurrentes en su puesto de trabajo.					

10. Es capaz de asumir las consecuencias de su toma de decisiones de acuerdo al grado de responsabilidad como efecto de las actividades desarrolladas en su puesto.					
11. Cree usted que los recursos que le facilita la organización son útiles y suficientes.					
12. Promueve en su grupo el desarrollo y cumplimiento de las metas institucionales.					
13. Es capaz de asumir desafíos y cumple con las actividades necesarias para el alcance de los objetivos organizacionales.					
14. Es capaz de actuar con agilidad ante eventos de riesgo en el trabajo.					
15. Ofrece soluciones alcanzables para lograr armonía dentro del clima laboral.					
16. Respeta el comportamiento de sus compañeros de trabajo.					
17. Establece relaciones laborales respetuosas con sus compañeros de trabajo.					
18. Considera que es capaz de afrontar los cambios en la unidad o puesto de trabajo.					
19. Considera usted que sus conocimientos le permiten desenvolverse adecuadamente en su puesto laboral.					
20. Cree usted que la influencia de los directivos incide en el desarrollo de sus actividades y sus funciones.					
21. Usted ha recibido un curso de inducción de acuerdo a sus funciones.					

¡Gracias por su colaboración!

## Validación por expertos



### VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

## APRECIACIÓN

Encuesta dirigida a los directivos y empleados de la Avícola San Francisco

**Tema:** Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato.

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	/	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		/

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	/			
Claridad en la redacción de las preguntas	/			
Pertinencia de la variable con los indicadores	/			
Relevancia del contenido	/			
Factibilidad de la aplicación	/			
Validez del contenido del cuestionario	/			

Observaciones:

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	LEONARDO BALLESTERO VERA
Profesión:	INTEGRANTE CONSEJO ACADÉMICO
Lugar de Trabajo:	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Cargo que desempeña:	PROFESOR TITULAR
Lugar y fecha de validación:	AMBATO, 18-12-2022
E-mail:	lg.ballestero@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0999009512
Firma:	



## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

### APRECIACIÓN

Encuesta dirigida a los directivos y empleados de la Avícola San Francisco

**Tema:** Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato.

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.		✓
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		✓

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		✓		
Claridad en la redacción de las preguntas		✓		
Pertinencia de la variable con los indicadores				
Relevancia del contenido	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			
Validez del contenido del cuestionario	✓			

Observaciones:

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	<i>M. Mario Pedillo A.</i>
Profesión:	<i>Contador - Auditor.</i>
Lugar de Trabajo:	<i>Vinculación</i>
Cargo que desempeña:	<i>Docente.</i>
Lugar y fecha de validación:	<i>19 de Diciembre / 2022</i>
E-mail:	<i>mp.pedillo@uta.edu.ec</i>
Teléfono o celular:	<i>0998356918</i>
Firma:	<i>[Firma manuscrita]</i>



## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

### APRECIACIÓN

Encuesta dirigida a los directivos y empleados de la Avícola San Francisco

**Tema:** Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato.

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		X

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		X		
Claridad en la redacción de las preguntas	X			
Pertinencia de la variable con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de la aplicación	X			
Validez del contenido del cuestionario	X			

Observaciones:

En el texto.

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	Ing. Atilio Montenegro
Profesión:	Ing. Comercial
Lugar de Trabajo:	Universidad Técnica Ambato
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato 19/12/2022.
E-mail:	a.f.montenegro@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0994443099
Firma:	

EVALUACIÓN DE EXPERTOS SEGÚN MÉTODO DELPHI										
VARIABLES	CUESTIONARIO ESTRUCTURADO	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3						
		1	2	3						
		ESCALA DE LIKERT			MEDIA	DESV. T	Q1	Q3	Q4	
Validación del Instrumento	Presentación del Instrumento	4	3	3	3	0.82	3.00	3.00	4.00	
	Claridad en la redacción de los ítems	4	3	4	4	0.82	3.50	4.00	4.00	
	Pertinencia de las variables con los indicadores	4	4	4	4	0.00	4.00	4.00	4.00	
	Relevancia del contenido	4	4	4	4	0.00	4.00	4.00	4.00	
	Factibilidad de aplicación	4	4	4	4	0.00	4.00	4.00	4.00	
	Validez del contenido del cuestionario	4	4	4	4	0.00	4.00	4.00	4.00	
					3.8	0.3266	3.7	3.8	4	

Escala de likert	
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1



## Correlación de Spearman-SPSS

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
		D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L	D.L
<b>P1</b> <b>H.D</b>	Coefficiente de correlación	-,075	,336	,073	,198	,130	,198	,183	,100	,161	,331	,220	,009	,180	,183	,161	,198	,406	,467	,244	,209	,382
	Sig(bilateral)	,644 <sup>c</sup>	,034	,655	,221	,423	,221	,258	,537	,322	,037	,173	,955	,267	,258	,322	,221	,009	,002 <sup>c</sup>	,130	,195	,015
<b>P2</b> <b>H.D</b>	Coefficiente de correlación	,101	,243	,034	<b>,704</b>	,421	<b>,704</b>	<b>,645</b>	,379	<b>,552</b>	,320	-,033	,140	,136	<b>,645</b>	<b>,552</b>	<b>,704</b>	,242	,345	,513	,190	,276
	Sig(bilateral)	,534	,131	,833	<b>,000<sup>c</sup></b>	,007 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,016	<b>,000<sup>c</sup></b>	,044 <sup>c</sup>	,840 <sup>c</sup>	,387 <sup>c</sup>	,402 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,132 <sup>c</sup>	,029 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,239 <sup>c</sup>	,084 <sup>c</sup>
<b>P3</b> <b>H.D</b>	Coefficiente de correlación	,069	,197	,083	<b>,540</b>	,308	<b>,540</b>	<b>,582</b>	,293	,375	,361	-,049	,009	,297	,477	,471	<b>,540</b>	,313	,337	,425	,103	,255
	Sig(bilateral)	,672 <sup>c</sup>	,223 <sup>c</sup>	,612 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,053 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,067 <sup>c</sup>	,017 <sup>c</sup>	,022 <sup>c</sup>	,762 <sup>c</sup>	,956 <sup>c</sup>	,063 <sup>c</sup>	,002 <sup>c</sup>	,002 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,049 <sup>c</sup>	,033 <sup>c</sup>	,006 <sup>c</sup>	,526 <sup>c</sup>	,112 <sup>c</sup>
<b>P4</b> <b>H.D</b>	Coefficiente de correlación	,450	,136	,254	,048	,226	,048	-,008	,372	,238	,201	,208	,156	-,042	,118	-,018	,048	,020	-,063	,076	-,063	,316
	Sig(bilateral)	,004 <sup>c</sup>	,401 <sup>c</sup>	,114 <sup>c</sup>	,770 <sup>c</sup>	,161 <sup>c</sup>	,770 <sup>c</sup>	,963 <sup>c</sup>	,018 <sup>c</sup>	,139 <sup>c</sup>	,214 <sup>c</sup>	,197 <sup>c</sup>	,336 <sup>c</sup>	,795 <sup>c</sup>	,468 <sup>c</sup>	,912 <sup>c</sup>	,770 <sup>c</sup>	,901 <sup>c</sup>	,698 <sup>c</sup>	,640 <sup>c</sup>	,698 <sup>c</sup>	,047 <sup>c</sup>
<b>P5</b> <b>H.D</b>	Coefficiente de correlación	,263	,153	,099	-,075	,030	-,075	,014	,164	-,266	,166	-,270	-,136	,025	-,022	-,071	-,075	,109	-,402	-,134	-,037	,031
	Sig(bilateral)	,101 <sup>c</sup>	,345 <sup>c</sup>	,542 <sup>c</sup>	,644 <sup>c</sup>	,856 <sup>c</sup>	,644 <sup>c</sup>	,931 <sup>c</sup>	,312 <sup>c</sup>	,097 <sup>c</sup>	,306 <sup>c</sup>	,092 <sup>c</sup>	,404 <sup>c</sup>	,879 <sup>c</sup>	,895 <sup>c</sup>	,662 <sup>c</sup>	,644 <sup>c</sup>	,503 <sup>c</sup>	,010 <sup>c</sup>	,411 <sup>c</sup>	,821 <sup>c</sup>	,850 <sup>c</sup>
<b>P6</b> <b>H.D</b>	Coefficiente de correlación	,169	,294	,163	,132	,295	,132	,132	,079	,295	,339	,226	,325	,085	,210	,158	,132	,434	,429	,213	,157	,319

	Sig(bilateral)	,297 <sup>c</sup>	,065 <sup>c</sup>	,316 <sup>c</sup>	,415 <sup>c</sup>	,065 <sup>c</sup>	,415 <sup>c</sup>	,415 <sup>c</sup>	,628 <sup>c</sup>	,065 <sup>c</sup>	,032 <sup>c</sup>	,160 <sup>c</sup>	,041 <sup>c</sup>	,600 <sup>c</sup>	,193 <sup>c</sup>	,329 <sup>c</sup>	,415 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,006 <sup>c</sup>	,187 <sup>c</sup>	,333 <sup>c</sup>	,045 <sup>c</sup>
<b>P7 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,029	,151	-,046	,291	,140	,291	,299	,225	,153	,271	,097	-,173	,258	,210	,236	,291	,185	,052	,249	,168	,241
	Sig(bilateral)	,860 <sup>c</sup>	,352 <sup>c</sup>	,776 <sup>c</sup>	,068 <sup>c</sup>	,388 <sup>c</sup>	,068 <sup>c</sup>	,061 <sup>c</sup>	,163 <sup>c</sup>	,346 <sup>c</sup>	,090 <sup>c</sup>	,551 <sup>c</sup>	,287 <sup>c</sup>	,108 <sup>c</sup>	,194 <sup>c</sup>	,143 <sup>c</sup>	,068 <sup>c</sup>	,254 <sup>c</sup>	,750 <sup>c</sup>	,122 <sup>c</sup>	,300 <sup>c</sup>	,135 <sup>c</sup>
<b>P8 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,238	,451	-,045	,438	,486	,438	,370	,367	,437	,449	,335	,317	,286	,467	,348	,438	,334	,349	,383	,167	,458
	Sig(bilateral)	,139 <sup>c</sup>	,003 <sup>c</sup>	,785 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,019 <sup>c</sup>	,020 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,004 <sup>c</sup>	,035 <sup>c</sup>	,047 <sup>c</sup>	,074 <sup>c</sup>	,002 <sup>c</sup>	028 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,035 <sup>c</sup>	,027 <sup>c</sup>	,015 <sup>c</sup>	,303 <sup>c</sup>	,003 <sup>c</sup>
<b>P9 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,253	,478	-,017	<b>,540</b>	,482	<b>,540</b>	,477	,451	,375	<b>,545</b>	,083	,118	,170	,477	,471	<b>,540</b>	,376	,225	,518	,378	,391
	Sig(bilateral)	,115 <sup>c</sup>	,002 <sup>c</sup>	,919 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,002 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,002 <sup>c</sup>	,003 <sup>c</sup>	,017 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,612 <sup>c</sup>	,468 <sup>c</sup>	,295 <sup>c</sup>	,002 <sup>c</sup>	,002 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,017 <sup>c</sup>	,163 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,016 <sup>c</sup>	,013 <sup>c</sup>
<b>P10 H.D</b>	Coeficiente de correlación	-,070	,033	-,055	,303	,274	,303	,218	,133	,394	,155	-,012	,180	,067	,308	,227	,303	,176	,320	,251	,173	,034
	Sig(bilateral)	,668 <sup>c</sup>	,838 <sup>c</sup>	,738 <sup>c</sup>	,057 <sup>c</sup>	,087 <sup>c</sup>	,057 <sup>c</sup>	,177 <sup>c</sup>	,414 <sup>c</sup>	,012 <sup>c</sup>	,338 <sup>c</sup>	,941 <sup>c</sup>	,266 <sup>c</sup>	682 <sup>c</sup>	,053 <sup>c</sup>	,159 <sup>c</sup>	,057 <sup>c</sup>	,278 <sup>c</sup>	,044 <sup>c</sup>	,119 <sup>c</sup>	,285 <sup>c</sup>	,836 <sup>c</sup>
<b>P11 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,263	,365	,115	<b>,668</b>	,378	<b>,668</b>	<b>,608</b>	,506	,513	,518	,117	,113	,116	<b>,608</b>	,513	<b>,668</b>	,420	,393	<b>,580</b>	,327	,503
	Sig(bilateral)	,100 <sup>c</sup>	,020 <sup>c</sup>	,480 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,016 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,001 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,472 <sup>c</sup>	,488 <sup>c</sup>	,474 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,001 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,007 <sup>c</sup>	,012 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,040 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>
<b>P12 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,343	,030 <sup>c</sup>	,109	,338	<b>,528</b>	,338	,275	,316	,411	,144	,258	,503	,133	,406	,366	,338	,034	,318	,314	,004	,186
	Sig(bilateral)	,030 <sup>c</sup>	,634 <sup>c</sup>	,504 <sup>c</sup>	,033 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,033 <sup>c</sup>	,086 <sup>c</sup>	,047 <sup>c</sup>	,008 <sup>c</sup>	,375 <sup>c</sup>	,108 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,414 <sup>c</sup>	,009 <sup>c</sup>	,020 <sup>c</sup>	,033 <sup>c</sup>	,833 <sup>c</sup>	,046 <sup>c</sup>	,049 <sup>c</sup>	,982 <sup>c</sup>	,252 <sup>c</sup>
<b>P13 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,113	,338	,120	-,369	-,160	-,369	-,261	,166	-,276	,392	,373	-,166	,060	-,307	-,220	-,369	,306	-,034	-,175	-,054	,372

	Sig(bilateral)	,487 <sup>c</sup>	,033 <sup>c</sup>	,462 <sup>c</sup>	,019 <sup>c</sup>	,324 <sup>c</sup>	,019 <sup>c</sup>	,104 <sup>c</sup>	,305 <sup>c</sup>	,084 <sup>c</sup>	,012 <sup>c</sup>	,018 <sup>c</sup>	,306 <sup>c</sup>	,715 <sup>c</sup>	,054 <sup>c</sup>	,173 <sup>c</sup>	,019 <sup>c</sup>	,055 <sup>c</sup>	,836 <sup>c</sup>	,280 <sup>c</sup>	,740 <sup>c</sup>	,018 <sup>c</sup>
<b>P14 H.D</b>	Coeficiente de correlación	-,084	,439	-,031	,354	388	,354	,367	,426	,375	,365	,164	,082	,202	,275	,397	,354	,315	,503	,331	,218	,402
	Sig(bilateral)	,607 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,849 <sup>c</sup>	,025 <sup>c</sup>	,013 <sup>c</sup>	,025 <sup>c</sup>	,020 <sup>c</sup>	,006 <sup>c</sup>	,017 <sup>c</sup>	,021 <sup>c</sup>	,311 <sup>c</sup>	,614 <sup>c</sup>	,211 <sup>c</sup>	,086 <sup>c</sup>	,011 <sup>c</sup>	,025 <sup>c</sup>	,047 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,037 <sup>c</sup>	,176 <sup>c</sup>	,010 <sup>c</sup>
<b>P15 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,129	,467	,051	,301	,296	,301	,311	,196	,175	,505	-,019	,042	,163	,311	,333	,301	,512	,279	,326	,377	,432
	Sig(bilateral)	,426 <sup>c</sup>	,002 <sup>c</sup>	,756 <sup>c</sup>	,059 <sup>c</sup>	,064 <sup>c</sup>	,059 <sup>c</sup>	,051 <sup>c</sup>	,225 <sup>c</sup>	,279 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,909 <sup>c</sup>	,798 <sup>c</sup>	,315 <sup>c</sup>	,051 <sup>c</sup>	,036 <sup>c</sup>	,059 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,081 <sup>c</sup>	,040 <sup>c</sup>	,017 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>
<b>P16 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,291	<b>,695</b>	,207	,345	,383	,345	,437	,516	,320	<b>1,000</b>	,087	,112	,023	,364	,387	,345	<b>,770</b>	,290	,487	,315	<b>,619</b>
	Sig(bilateral)	,068 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,200 <sup>c</sup>	,029 <sup>c</sup>	,015 <sup>c</sup>	,029 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,044 <sup>c</sup>		,593 <sup>c</sup>	,491 <sup>c</sup>	,888 <sup>c</sup>	,021 <sup>c</sup>	,014 <sup>c</sup>	,029 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,069 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,048 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>
<b>P17 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,075	,304	-,027	<b>,769</b>	,501	<b>,769</b>	<b>,712</b>	,381	<b>,622</b>	,343	-,073	,193	,174	<b>,712</b>	<b>,622</b>	<b>,769</b>	,269	,426	<b>,586</b>	,225	,243
	Sig(bilateral)	,644 <sup>c</sup>	,056 <sup>c</sup>	,868 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,001 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,015 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,030 <sup>c</sup>	,654 <sup>c</sup>	,232 <sup>c</sup>	,283 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,093 <sup>c</sup>	,006 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,162 <sup>c</sup>	,131 <sup>c</sup>
<b>P18 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,091	,282	,206	,364	,258	,364	,380	,171	,414	,387	,288	,198	,212	,144	,329	,364	,349	<b>,623</b>	,407	,193	,320
	Sig(bilateral)	,578 <sup>c</sup>	,078 <sup>c</sup>	,202 <sup>c</sup>	,021 <sup>c</sup>	,108 <sup>c</sup>	,021 <sup>c</sup>	,016 <sup>c</sup>	,292 <sup>c</sup>	,008 <sup>c</sup>	,014 <sup>c</sup>	,071 <sup>c</sup>	,221 <sup>c</sup>	,190 <sup>c</sup>	,016 <sup>c</sup>	,038 <sup>c</sup>	,021 <sup>c</sup>	,027 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,009 <sup>c</sup>	,234 <sup>c</sup>	,044 <sup>c</sup>
<b>P19 H.D</b>	Coeficiente de correlación	,176	<b>,536</b>	,228	,161	,313	,161	,230	,490	,208	<b>,633</b>	,282	,100	058	,151	,282	,161	,437	,339	,271	,168	<b>,598</b>
	Sig(bilateral)	,278 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,158 <sup>c</sup>	,321 <sup>c</sup>	,049 <sup>c</sup>	,321 <sup>c</sup>	,153 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,197 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>	,078 <sup>c</sup>	,540 <sup>c</sup>	,720 <sup>c</sup>	,354 <sup>c</sup>	,078 <sup>c</sup>	,321 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,033 <sup>c</sup>	,091 <sup>c</sup>	,300 <sup>c</sup>	<b>,000<sup>c</sup></b>