



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TÍTULO

**HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR Y ENGAGEMENT EN LA
EMPRESA HOLA SUPERMERCADO SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA
DEL DISTRITO DE SANTA ANA, LA CONVENCIÓN - 2019.**

PRESENTADO POR:

Bach. Sonilda Caballero Alegría

Bach. Frida Marhyori Delgado Serrano

**Para optar al Título Profesional de Licenciadas en
Administración**

ASESOR: Lic. Eddy Vizcarra Mejía

CUSCO - PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la tesis titulada: **Habilidades del administrador y Engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención – 2019**, con el objeto de optar al título profesional de Licenciadas en Administración.

Cualquier sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar nuestro conocimiento profesional.



AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser el inspirador y darnos la fuerza día a día para poder continuar en este proceso de obtener uno de las metas más deseadas en nuestra etapa profesional.

A nuestra casa de estudios Universidad Andina del Cusco, por su admirable tarea de formar profesionales que se sientan identificados con la Universidad y en especial a la Escuela Profesional de Administración quien nos impartió conocimientos técnicos, humanos y científicos a lo largo de estos 5 años de formación profesional y gracias a ello nos llevamos las mejores enseñanzas académicas.

A nuestros docentes en general, por habernos compartido sus conocimientos a lo largo de la etapa estudiantil.

A mi asesor, Lic. Eddy Vizcarra Mejía por su colaboración y apoyo en la elaboración de la tesis.

A nuestras dictaminantes, Dra. María Rosa Gamio Vega Centeno y la Lic. Susi Alviz Pazos, por hacer realidad nuestros sueños en la elaboración y culminación de nuestra tesis.

Al gerente de Hola Supermercados, José Luis Unda Villasante y a la Sra. Lucia Silva Villasante, asimismo a todos los colaboradores quienes nos apoyaron en la recolección de información con mucha amabilidad y carisma, fue muy importante su ayuda.

Finalmente, queremos agradecer a nuestros padres y compañeros quienes nos brindaron su apoyo incondicional, y estar ahí siempre pendiente de nosotros en cada paso que damos en nuestras vidas.



DEDICATORIA

Con mucha fe dedico a Dios, por la fuerza que me dio para vivir y seguir adelante en el logro de mis metas, quien me guía e ilumina cada día, dándome muchas fortalezas, valentía y humildad para seguir adelante ayudándome a cumplir mis metas trazadas en mi vida.

De todo corazón a mis padres: Mariano Concepción Caballero García y Emperatriz Fuentes de Caballero; por su apoyo incondicional desde cuando era recién nacida hasta ahora que ya soy mayor de edad, gracias por enseñarme a ser una persona de bien con valores éticos, morales y profesionales.

A mis hermanos Edgar, Sonia, Héctor, Rita, Wilbert y Andrea, por enseñarme a no rendirme y que todo sacrificio tiene su recompensa.

A mi mejor amiga Flor Maritza Caballero Alegría, por su dedicación, buenos ejemplos y enseñarme a sonreír con optimismo y superación profesional.

A mi sobrino Franchesco Sebastián, por ser quien me da alegrías a diario y brindarme su amor infinito y verdadero.

Sonilda



DEDICATORIA

Primero quiero agradecer a Dios por darme salud y paciencia para superar las barreras que se presentaron en mi camino y ayudarme a cumplir con mis planes de vida, dándome la fuerza y valentía para continuar hasta el final.

Con mucho cariño, respeto y amor dedico esta tesis a mis queridos padres; Antonio Delgado y Mercedes Serrano por brindarme su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida quienes me guiaron para ser ejemplo de mi hermano menor Junior y una excelente persona en todo aspecto, inculcándome valores éticos y morales que fueron y son fundamentales en el día a día.

A mis hermanos Alieska, Andrea y Junior por sus ocurrencias, apoyo moral y consejos que me incentivó a seguir creciendo como persona, profesional y madre por enseñarme que se debe luchar hasta obtener buenos resultados sin rendirse.

A mi hija Kheyti Evanghelina Bandera Delgado, por ser la persona más fundamental de mi vida y el motivo principal para seguir creciendo como persona y profesional

Frida Marhyori



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.4. Justificación.....	5
1.4.1. Relevancia social	5
1.4.2. Implicancias prácticas.....	5
1.4.3. Valor teórico	5
1.4.4. Utilidad metodológica	5
1.4.5. Viabilidad o factibilidad	6
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	6
1.5.1. Delimitación temporal	6
1.5.2. Delimitación espacial.....	6
1.5.3. Delimitación conceptual	6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio	7
2.2. Bases teóricas	14
2.2.1. Habilidades del administrador	14



- 2.2.1.1 Concepto de habilidades del administrador 14
- 2.2.1.2 Concepto de administrador 14
- 2.2.1.3 Responsabilidades de los administradores 15
- 2.2.1.4 Importancia de habilidades del administrador 16
- 2.2.1.5 Papeles del administrador 16
- 2.2.1.6 Categorías de las habilidades del administrador 17
 - a. Habilidades técnicas 17
 - b. Habilidades interpersonales o humanas 19
 - c. Habilidades de conceptualización o conceptuales..... 21
- 2.2.2. Engagement 23
 - 2.2.2.1. Concepto de engagement 23
 - 2.2.2.2. Importancia del engagement 24
 - 2.2.2.3. Objetivo del engagement..... 24
 - 2.2.2.4. Propósito del engagement 25
 - 2.2.2.5. Generación del engagemente en el trabajo..... 26
 - 2.2.2.6. El empleado engaged 27
 - 2.2.2.7. Aportes a la empresa de las personas con engagement..... 27
 - 2.2.2.8. Factores que propician el engagement 28
 - 2.2.2.9. Características del engagement 28
 - a. Vigor..... 28
 - b. Dedicación..... 30
 - c. Absorción 31
- 2.3. Marco conceptual o definición de términos 33
- 2.4. Hipótesis de la investigación 34
- 2.5. Variables de estudio 35
 - 2.5.1. Identificación de variables..... 35
 - 2.5.2. Conceptualización de variables 35
 - 2.5.3. Operacionalización de variable..... 36

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- 3.1 Tipo de investigación 37
- 3.2 Alcance de la investigación 37



3.3 Enfoque de investigación37
3.4 Diseño de la investigación.....38
3.5 Población estudio.....38
3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos39
3.7 Procesamiento del análisis de datos39

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....40
4.2. Resultados estadísticos de la variable habilidades administrativas42
4.3. Resultados estadísticos de la variable engagement57
4.4. Resultados de la correlación.....72

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos77
5.2. Comparación crítica con la literatura existente78
5.3. Limitaciones del estudio.....79
5.4. Implicancias del estudio79

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Anexo 02: Matriz de consistencia

Anexo 03: Matriz del instrumento

Anexo 04: Instrumento

Anexo 05: Procedimiento de la Baremación

Anexo 06: Resultados de los ítems del cuestionario



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01: <i>Operacionalización de variables</i>	36
Tabla 02: <i>Personal de la empresa Hola Supermercado</i>	38
Tabla 03: <i>Muestra del personal de la empresa Hola Supermercado</i>	39
Tabla 04: <i>Técnica e instrumento de recolección de datos</i>	39
Tabla 05: <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	40
Tabla 06: <i>Baremación</i>	41
Tabla 07: <i>Análisis de Alfa de Cronbach Global</i>	42
Tabla 08: <i>Indicadores de la dimensión de las habilidades técnicas</i>	42
Tabla 09: <i>Habilidades técnicas</i>	44
Tabla 10: <i>Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas</i>	45
Tabla 11: <i>Indicadores de la dimensión de las habilidades interpersonales</i>	46
Tabla 12: <i>Habilidades interpersonales</i>	48
Tabla 13: <i>Comparación promedio de los indicadores de las habilidades interpersonales</i> ...	49
Tabla 14: <i>Indicadores de la dimensión de las habilidades de conceptualización</i>	50
Tabla 15: <i>Habilidades de conceptualización</i>	52
Tabla 16: <i>Comparación promedio de los indicadores de habilidades de conceptualización</i>	53
Tabla 17: <i>Habilidades administrativas</i>	54
Tabla 18: <i>Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas</i> ..	56
Tabla 19: <i>Indicadores de la dimensión del vigor</i>	57
Tabla 20: <i>Vigor</i>	59
Tabla 21: <i>Comparación promedio de los indicadores del vigor</i>	60
Tabla 22: <i>Indicadores de la dimensión de la dedicación</i>	61
Tabla 23: <i>Dedicación</i>	63
Tabla 24: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dedicación</i>	64
Tabla 25: <i>Indicadores de la dimensión de la absorción</i>	65
Tabla 26: <i>Absorción</i>	67
Tabla 27: <i>Comparación promedio de los indicadores de la absorción</i>	68
Tabla 28: <i>Engagement</i>	69
Tabla 29: <i>Comparación promedio de las dimensiones del engagement</i>	71
Tabla 30: <i>Escala de valores para interpretar la correlación de Pearson</i>	72
Tabla 31: <i>Correlación entre las habilidades administrativas y el engagement</i>	73



Tabla 32: *Correlación entre las habilidades técnicas y el engagement* 74

Tabla 33: *Correlación entre las habilidades interpersonales y el engagement* 75

Tabla 34: *Correlación entre las habilidades de conceptualización y el engagement* 76



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 01:</i> Indicadores de las habilidades técnicas	43
<i>Figura 02:</i> Habilidades técnicas	44
<i>Figura 03:</i> Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas	45
<i>Figura 04:</i> Indicadores de las habilidades interpersonales	46
<i>Figura 05:</i> Habilidades interpersonales	48
<i>Figura 06:</i> Comparación promedio de los indicadores de las habilidades interpersonales	49
<i>Figura 07:</i> Indicadores de las habilidades de conceptualización	50
<i>Figura 08:</i> Habilidades de conceptualización	52
<i>Figura 09:</i> Comparación promedio de los indicadores de habilidades de conceptualización	53
<i>Figura 10:</i> Habilidades administrativas.....	54
<i>Figura 11:</i> Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas ...	56
<i>Figura 12:</i> Indicadores del vigor	57
<i>Figura 13:</i> Vigor	59
<i>Figura 14:</i> Comparación promedio de los indicadores del vigor	60
<i>Figura 15:</i> Indicadores de la dedicación	61
<i>Figura 16:</i> Dedicación.....	63
<i>Figura 17:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dedicación	64
<i>Figura 18:</i> Indicadores de la absorción	65
<i>Figura 19:</i> Absorción.....	67
<i>Figura 20:</i> Comparación promedio de los indicadores de la absorción	68
<i>Figura 21:</i> Engagement	69
<i>Figura 22:</i> Comparación promedio de las dimensiones de engagement	71



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo: Determinar la relación entre las habilidades del administrador y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención – 2019, fue un estudio de tipo básico, alcance descriptivo-correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, la población de estudio estuvo conformada por las 20 personas que laboran en dicha empresa, se aplicó la técnica de la encuesta con un cuestionario de 30 preguntas, los cuales fueron validados por opinión de expertos y por el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, los resultados a los que se llegaron son los siguientes: En la empresa Hola Supermercado de la ciudad de Quillabamba, se determinó que las habilidades administrativas se desarrollan a un nivel regular con un promedio de 2.69 y el engagement presenta un promedio de 2.74 que de acuerdo a la tabla de baremación representa también un nivel regular, con dichos resultados estadísticos se determinó que de acuerdo a la hipótesis planteada, se afirma que existe correlación entre las habilidades administrativas y el engagement, donde el valor de $r = 0.79$ que de acuerdo a la escala de valores de Pearson indica que existe una correlación positiva muy alta, demostrando que el desarrollo de las habilidades administrativas repercuten en el engagement del personal.

Palabras clave: Habilidades administrativas y engagement



ABSTRACT

This research work aims to: Determine the relationship between the skills of the administrator and engagement in the company Hello Supermarket Closed Corporation of the district of Santa Ana, The Convention - 2019, was a basic study, descriptive-correlational scope quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, the study population was made up of the 20 people working in that company, the survey technique was applied with a questionnaire of 30 questions, which were validated by expert opinion and by the internal consistency index Alfa de Cronbach, the results that were reached are the following: In the company Hi Supermarket in the city of Quillabamba, it was determined that administrative skills are developed at a regular level with an average of 2.69 and The engagement has an average of 2.74 which according to the scale table also represents a regular vel, with these statistical results it was determined that according to the hypothesis proposed, it is stated that there is a correlation between administrative skills and engagement, where the value of $r = 0.79$ which according to Pearson's scale of values indicates that there is a very high positive correlation, demonstrating that the development of administrative skills have an impact on staff engagement.

Keywords: Administrative skills and engagement



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las habilidades del administrador han pasado a constituirse en un factor muy importante para el desarrollo de las empresas en todo el mundo, y como tal, de ello dependerá que cualquier organización o empresa llegue a cumplir sus objetivos y se enrumbe por el camino de la excelencia a partir de la correcta práctica de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, sin embargo, cuando dichas habilidades no existen o son sometidas a una mala práctica, se presentan una serie de consecuencias negativas para la marcha organizacional.

Benavides (2014) afirma que las habilidades del administrador son: “Capacidades relativas al desempeño, no necesariamente innatas; las habilidades administrativas se agrupan en tres categorías: técnicas, interpersonales y de conceptualización”. (pág. 9)

Es así, que entre las consecuencias que se originan de una mala práctica de las habilidades del administrador, se pueden mencionar para efectos de la presente, el engagement, el cual, por las exigencias de los negocios globales, debe ser correctamente aplicada durante el desempeño de las labores en las organizaciones.

Salanova & Shaufeli (2004), afirman que: “El engagement es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo. Se refiere a un estado afectivo - cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular”. (cit. por García, 2013)

En un contexto menor, frente al mundo globalizado empresarial, se aprecia que en el Perú y en la Región Cusco, se ha desarrollado una serie de acciones con el fin de que las empresas mejoren el desarrollo del engagement, con el consecuente éxito para sus gestiones internas y externas y desarrollo y crecimiento de la organización.



La empresa Hola Supermercados Sociedad Anónima Cerrada de la ciudad de Quillabamba, inicia sus actividades el 01 de junio del año 2016, se encuentra en el rubro de venta al por menor de alimentos y bebidas, en el mes de agosto del 2017 se empadrona en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) con la finalidad de poder atender al por mayor a las instituciones públicas, trabajando con un promedio de 20 personas encargadas de brindar la atención necesaria como cajeros, almaceneros, panadero, personal de seguridad, responsables de góndolas y responsables de diversas áreas.

Actualmente la empresa viene atravesando ciertas situaciones con respecto al comportamiento y actitudes de su personal, mostrándose este muchas veces desinteresado al momento de brindar el servicio o simplemente ocupado en actividades ajenas a su puesto de trabajo, causando malestar en los clientes y como consecuencia el no retorno de ellos al supermercado, optando por otras alternativas que el mercado le ofrece.

De acuerdo a la observación realizada bajo la perspectiva de las actividades que realiza el personal y la actitud con la que lo realiza, se pudo evidenciar que en cuanto al vigor con el que trabajan el cual está referido a los altos niveles de energía y resistencia mental en el desarrollo de sus funciones, este se descarga a muy tempranas horas de la mañana, pues la energía con la que entra el personal a trabajar disminuye de manera muy notable para el medio día, teniendo todavía una larga jornada que cumplir, lo que es reflejado por la lentitud y desgano con que realizan las actividades que les corresponde demorando el mayor tiempo posible a fin de que no les asignen más tareas, en cuanto a la resistencia mental, se ha observado que muy rápido pierden la concentración en las actividades que desarrollan, distrayéndose con el uso del celular de manera escondida y cometiendo errores al momento de realizar sus actividades tales como un mal control al momento de registrar los productos en caja o poner precios en las góndolas y el esfuerzo laboral se ve disminuido observándose así una baja en la intensidad con la que desarrollan sus actividades físicas que están al servicio de sus tareas.

Así, mismo se observó en la dedicación con la que el personal desarrolla sus actividades, la cual debería mostrar una alta implicación laboral viéndose esta disminuida posiblemente por la poca motivación y liderazgo que existe por parte de la gerencia demostrando la mínima o casi nula identificación laboral del personal con su puesto de



trabajo, tratando en lo posible de hacer la menor cantidad de actividades dentro de la empresa, pues el entusiasmo que muestran por el trabajo es muy bajo, lo que ocurre posiblemente debido a que muchas personas se encuentran laborando en el supermercado más por cuestión de necesidad que por agrado, faltando una inspiración adecuada o un estímulo por parte de la gerencia que impulse a realizar un trabajo con emoción, o a cumplir con los retos y desafíos, observándose que las personas no logran sobreponerse con facilidad a las diferentes dificultades que día a día se presentan.

Finalmente, la absorción que es el agrado que tienen las personas en las actividades que realizan se ve escaso, pues el personal está mirando de manera constante el reloj esperando que pasen las horas para poder retirarse de la empresa, existiendo poca concentración en lo que hacen pues al parecer sienten que el tiempo pasa muy lento y la jornada laboral se hace muy larga, no logrando dejar de lado las cosas que interfieren en la capacidad de atención en las labores que realizan tal es el caso del uso del celular en horas de trabajo o la tertulia constante en los pasillos entre compañeros de trabajo, pues al parecer con las actividades que realizan no logran una satisfacción personal elevada en los trabajadores del supermercado, ya que para muchos esta labor no es una actividad que la realicen con pasión y que la disfruten el día a día o los haga sentir bien consigo mismos.

De continuar con esta situación, es probable que la empresa Hola Supermercados Sociedad Anónima Cerrada pueda caer en serias dificultades y perder el mercado que con mucho esfuerzo y sacrificio está logrando captar, más aun conociendo de la presencia y existencia de otras empresas del mismo corte ávidas de atraer clientes; siendo necesario entonces un análisis profundo de esta situación, es entonces que se plantea las siguientes interrogantes:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida se relacionan las habilidades del administrador y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019?



1.2.2. Problemas específicos

- ¿En qué medida se relacionan las habilidades técnicas y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019?
- ¿En qué medida se relacionan habilidades interpersonales y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019?
- ¿En qué medida se relacionan las habilidades de conceptualización y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades del administrador y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre las habilidades técnicas y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.
- Identificar la relación entre las habilidades interpersonales y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.
- Identificar la relación entre las habilidades de conceptualización y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.



1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia social

Con el desarrollo de la presente investigación, se verán beneficiados de manera directa la empresa y sus propietarios, así como el personal, quienes a través de las sugerencias realizadas podrán mejorar la labor que realizan y con ello lograr brindar un mejor servicio, mejorando así la satisfacción de los clientes, con lo cual se podrá mejorar el nivel de ventas de la empresa.

1.4.2. Implicancias prácticas

Con los resultados obtenidos a partir de esta investigación, y las recomendaciones realizadas, la empresa podrá aplicar acciones de retroalimentación que le permitan mejorar las habilidades administrativas con lo que se lograría alcanzar un mejor engagement en el personal, los mismos que podrán ser replicados en otros espacios con similitud de actividades.

1.4.3. Valor teórico

El valor teórico se justifica debido a que se pudo conocer el comportamiento de cada una de las variables y el nivel de relación que existe entre ambas, y a través de dichos resultados se realizaron las recomendaciones pudiendo servir como antecedentes de estudio para futuros trabajos.

1.4.4. Utilidad metodológica

La presente investigación se justifica metodológicamente en la propuesta del instrumento, con el cual, a través de procesos y técnicas, se pudo extraer la información necesaria, validándose su uso con la opinión de experto, pudiendo servir como base para futuros trabajos de investigación.



1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La presente investigación fue viable y factible porque las investigadoras contaron con los recursos necesarios para la elaboración de la misma.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se circunscribió al análisis de la empresa Hola Supermercados Sociedad Anónima Cerrada en el periodo de enero a junio del 2019.

1.5.2. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la empresa Hola Supermercados Sociedad Anónima Cerrada de la ciudad de Quillabamba.

1.5.3. Delimitación conceptual

La presente investigación se delimitó conceptualmente a las teorías de las habilidades del administrador y el engagement, las cuales serán recopiladas de diferentes libros, trabajos científicos y páginas web.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1

Título: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)

Objetivo: Determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango.

Autora: Karla Yesenia Reyes Maldonado

Universidad: Universidad Rafael Landívar – Guatemala

Grado: Tesis de licenciatura

Año: (2016)

Conclusiones:

Primera: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

Segunda: Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.



Tercera: Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.

Cuarta: De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

Antecedente 2

Título: Estudio exploratorio del engagement en empleados de Supermercados de Mar del Plata.

Objetivo: Medir el engagement en empleados de Supermercados de la ciudad de Mar del Plata.

Autora: Elizabet Chasma Daiana & Fernando César Manes Darritchon

Universidad: Universidad Nacional de Mar del Plata - Argentina

Grado: Tesis de licenciatura

Año: (2013)

Conclusiones

Primera: La presente investigación, tuvo como objetivo primordial, evaluar la presencia de engagement en un grupo de empleados de dos supermercados de la ciudad de Mar del Plata. Para ello, se realizó un estudio exploratorio y descriptivo en dos supermercados de la mencionada ciudad y se constató que un 86% de los mismos estaba dentro de los niveles medio y bajo-muy bajo, por lo que no existiría, inspiración, predisposición, compromiso, responsabilidad y búsqueda de desafíos que generen satisfacción a la hora de trabajar. Lo más interesante fue observar que el mayor porcentaje de niveles bajos y muy bajos se observó en uno de ellos (supermercado A). Por lo que futuras investigaciones podrán ahondar la relación entre engagement y políticas de personal en supermercados.

Segunda: En base a uno de los objetivos que era la comparación entre los distintos puestos, se corroboró lo expuesto en investigaciones anteriores que al ser el engagement una conducta proactiva se puntuará alto en puestos ejecutivos



o directivos y bajo en lo referente a atención al público (lo que ocurrió en el caso de los puestos de supervisor y cajero respectivamente).

Tercera: En cuanto al segundo objetivo específico que era identificar diferencias entre las distintas dimensiones de engagement entre los empleados, las mismas no fueron encontradas, observándose comportamientos similares entre las tres (vigor, dedicación y absorción). Lo que se pudo verificar fue que para estas tres categorías el supermercado B supera los niveles vistos en el supermercado A, corroborando lo estudiado en relación a nivel de engagement en general.

Cuarta: Finalmente, en cuanto al último objetivo que hace referencia a identificar diferencias, por edad, género, antigüedad, cargo y vínculo contractual; vemos que, así como corroboramos investigaciones anteriores en relación a que el género masculino puntúa más alto que el femenino, no ocurre lo mismo en lo referente a la edad ya que vemos que, en este caso, los empleados mayores (50 a 59 años) puntúan bajo en niveles de engagement contradiciendo investigaciones previas (aunque la muestra es muy escueta como para dar resultados definitivos).

Quinta: En cuanto a la antigüedad en la empresa observamos que los niveles de engagement se incrementan, al aumentar esta variable; mientras que, en relación al puesto, al aumentar la misma, disminuyen. Esta relación inversa entre antigüedad en la empresa y puesto puede ser ampliada en investigaciones posteriores.

Sexta: Por último, en lo que respecta al nivel de instrucción, encontramos que es muy bajo el nivel de engagement en los empleados con nivel terciario, consideramos una de las posibles causas, la inadecuación al puesto en relación a esta variable. Futuras investigaciones podrán ahondar en este tema. Considerando que esta investigación fue una primera aproximación al estudio relacionado con engagement y empleados de supermercados, creemos que se ha brindado información útil para posteriores desarrollos sobre el tema. A su vez, será importante poder superar las limitaciones de nuestra investigación, obteniendo una muestra más amplia y diversa que abarque los puestos ejecutivos que no se abordaron en este trabajo.



2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 3

Título: Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. (Abarrotes Blanquita)

Objetivo: Determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las micrompresas de la familia Asenjo

Autor: Mugerza Vera Luz Mary & Salvador Requejo Mayssa Susetty

Universidad: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Grado: Tesis de licenciatura

Año: (2015)

Conclusiones:

Primera: Las habilidades gerenciales que están presentes en la jefa de Abarrotes “Blanquita” según la percepción de los colaboradores fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio; lo cual indica que la jefa es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora, muestra interés en el trabajo de sus colaboradores y se adapta a los diferentes escenarios que presenta el entorno al igual que el jefe de Hostal “Inti” con el fin de lograr mejoras para la empresa.

Segunda: Los trabajadores de Abarrotes “Blanquita” pertenecientes a la familia Asenjo, estuvieron en desacuerdo con el clima organizacional; siendo 60 necesario emplear alternativas de mejora, para lograr una percepción del clima favorable, en este caso el manejo de la empresa fue diferente debido al carácter y temperamento de la dueña, sin embargo, maneja muy bien situaciones que quizá el dueño de Hostal “Inti” no sepa sobrellevar como practicar y ejercer el liderazgo.

Antecedente 4

Título: Engagement laboral en las empresas Pollería Rockys S.A. y Pollería Norky E.I.R.L. de Trujillo en el año 2017



Objetivo: Establecer las diferencias significativas de Engagement laboral en las empresas: Pollería Rockys S.A. y Pollería Norky E.I.R.L. de Trujillo 2017

Autor: Hilder Armando Quezada Crisologo

Universidad: Universidad César Vallejo - Trujillo

Grado: Tesis de licenciatura

Año: (2017)

Conclusiones

Primera: En la pollería Norkys S.A. los niveles predominantes en cada una de las dimensiones y en la variable general se ubica en el nivel alto.

Segunda: En la pollería Norkys E.I.R.L. los niveles predominantes en cada una de las dimensiones y en la variable general se ubica en el nivel alto.

Tercera: En la dimensión vigor se observa ausencia de diferencias significativas en las puntuaciones de las empresas evaluadas, con una media de 5.21 para Rokys S.A. y de 4.99 para Norkis E.I.R.L.

Cuarta: En la dimensión dedicación se observa ausencia de diferencias significativas en las puntuaciones de las empresas evaluadas, con rangos promedios de 4.80 para Rokys S.A. y de 4.73 para Norkis E.I.R.L.

Quinta: En la dimensión absorción se observa ausencia de diferencias significativas en las puntuaciones de las empresas evaluadas, con una media de 4.92 para Rokys S.A. y de 4.87 para Norkis E.I.R.L.

Sexta: En la variable Engagement se observa ausencia de diferencias significativas en las puntuaciones de las empresas evaluadas, con una media de 4.99 para Rokys S.A. y de 4.87 para Norkis E.I.R.L.

Séptima: La ausencia de significancia estadística en el contraste de las puntuaciones obtenidas en las poblaciones estudiadas sobre la variable Engagement y en las dimensiones, se debe a que el rubro en el cual se desenvuelven dichas organizaciones son similares en el ejercicio de sus labores, así como en el sistema para contratar personal.



2.1.3. Antecedente local

Antecedente 5

Título: Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la municipalidad provincial de Tambopata, 2017

Objetivo: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

Autor: Jesús Fernando Quispe Condori

Universidad: Universidad Andina del Cusco

Grado: Tesis de licenciatura

Año: (2017)

Conclusiones

Primera: Se ha podido observar que si se encuentra una relación afirmativa en nuestras variables; habilidades directivas y satisfacción del usuario donde alcanza un índice de 0.727, donde nos respalda un 95%, de fiabilidad, a su vez para R cuadrado es de 0,529, donde nos representa un 52.9%, donde se observa una variación en nuestra variables de habilidades directivas por consecuencia de nuestra variable satisfacción del usuario, además la media de la variable habilidades directivas es de 66.30, puntos que se encuentra en un nivel de medio, donde se observa a los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata que presentan dificultades para desarrollar habilidades directivas asimismo se refiere a las habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales y la media de la variable satisfacción del usuario es 62.15, puntos, de esta manera se encuentra en un nivel bajo, que expresan los concurrente a la Municipalidad Provincial de Tambopata, aseguran estar insatisfechos con las solicitudes, en lo que se refiere a los procesos de servicio, capacidad de servicio, fiabilidad y empatía.

Segunda: Se encontró una concordancia positiva de nuestra dimensión habilidades interpersonales con la variable satisfacción del usuario que alcanza un índice de 0.550, con un nivel de confianza del 95%, donde dice R cuadrado es



0.303, lo que representa el 30.3%, donde las variaciones obtenidas de la dimensión habilidades interpersonales, es a consecuencia de la variable satisfacción del usuario, siendo la media de 23.18, donde se encuentra en un nivel bajo, por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas deficiencias de habilidades interpersonales en lo que se refiere a la auto observación, al uso del estrés y solución de conflictos.

Tercera: Se obtuvo un vínculo positivo de nuestra; dimensión habilidades personales y la variable satisfacción del usuario que alcanza un índice de 0,546, donde hay una correlación positiva, a su vez un 95%, nos afirma que es fiable, por otro lado para R cuadrado dice un 0.298, es lo que representa un 29.8% son cambios vistos en la habilidades personales, es el resultado por la variación de la variable satisfacción del usuario siendo su media de 23.70, que se encuentra en un nivel bajo por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.

Cuarta: De la misma manera hay una relación afirmativa entre nuestra dimensión habilidades grupales y la variable satisfacción del usuario que es 0.445, donde un 95%, respalda la confiabilidad, para R dice que un 0,198, es representado por el 19.8%, de los cambios percibidos por la habilidades grupales se debe a la variación de la variable satisfacción del usuario, siendo su media de 19.42, el cual se encuentra en un nivel bajo por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades para desarrollar habilidades grupales en lo que se refiere al liderazgo, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.



2.2. Bases teóricas

2.2.1. Habilidades del administrador

2.2.1.1 Concepto de habilidades del administrador

“Son capacidades relativas al desempeño, no necesariamente innatas; las habilidades administrativas se agrupan en tres categorías: técnicas, interpersonales y de conceptualización”. (Benavides J. , 2014, pág. 9)

Amaru (2009) afirma que: “El desempeño de cualquier papel gerencial en la alta gerencia, gerencia intermedia o grupo autodirigido de trabajo, depende de habilidades. Las habilidades son competencias que determinan el grado de éxito o eficacia del gerente en el cargo y de la organización”. (pág. 148)

Para Whetten & Cameron (2005) la habilidad del administrador es: El conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización, son además necesarias en todas las organizaciones humanas como en cada una de sus áreas y son fundamentales en el desarrollo de las funciones como gestores en las empresas. (pág. 8)

“Constituyen el mayor patrimonio personal del administrador e integran su capital intelectual”. (Chiavenato, 2014, pág. 2)

2.2.1.2 Concepto de administrador

La Universidad EAFIT - Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico (2012, pág. 1) menciona que:

Un administrador es una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación,



organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa o institución.

Un administrador debe tener la capacidad de tomar decisiones que orienten efectivamente a las empresas y que utilicen eficazmente los recursos que posee la empresa para alcanzar unos objetivos primordiales como son la innovación, la competitividad y la generación de valor económico y social tanto para el cliente como para sus partes relacionadas.

El éxito de un administrador en una organización no está solo relacionado con sus conocimientos académicos, aunque sea éste un aspecto muy importante. El administrador también debe tener características de personalidad y de conocimiento tecnológico, para llevar a cabo una eficiente administración, también debe tener en cuenta tres tipos de habilidades que son fundamentales a la hora de administrar las cuales son: habilidad técnica, humana y conceptual.

2.2.1.3 Responsabilidades de los administradores

Según la Universidad EAFIT - Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico (2012, pág. 4) el administrador por tener un cargo tan importante y con tantas funciones por supuesto tiene varios tipos de responsabilidades:

- **Responsabilidad civil:** responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por engaño o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros (ante juez). Obviamente no están sujetos a esta responsabilidad quienes no hayan participado de la acción o no hayan tenido conocimiento. Cuando se presente incumplimiento o exralimitación de sus funciones, o se viole la ley o lo establecido en los estatutos la culpa será del administrador. Si el administrador es persona jurídica quien tomará la responsabilidad será ella misma y el representante legal.



- **Responsabilidad administrativa por violación de la ley o los estatutos (ante la Superintendencia de Sociedades):** La naturaleza de la responsabilidad del administrador es personal, ilimitada, solidaria y patrimonial según la superintendencia de sociedades. La responsabilidad solidaria es única y exclusivamente para los administradores que hayan participado en el hecho culposo, quienes no se hayan enterado del daño quedan excluidos de esta responsabilidad.

2.2.1.4 Importancia de habilidades del administrador

González (2014), afirma que dependiendo del nivel gerencial, se pueden considerar más o menos importantes las distintas habilidades. Sin embargo, en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los niveles gerenciales más altos se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver y entender a la organización como un todo y planificar, organizar y ejecutar las actividades de manera sistemática), mientras que, en los niveles más bajos, tienen mayor importancia las habilidades técnicas.

La importancia de las habilidades gerenciales radica principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos.

2.2.1.5 Papeles del administrador

Mintzberg (cit. por Chiavenato I. , 2014, pág. 4) identifica los siguientes:

- **Papeles interpersonales:** Son las relaciones con las personas. Muestran como el administrador interactúa con las personas e influye en sus subordinados en función de sus habilidades humanas.
- **Papeles informativos:** Son las actividades para mantener y desarrollar la red de informaciones. El administrador pasa en



promedio 75% de su tiempo intercambiando información con otras personas dentro y fuera de la organización. Muestran como el administrador intercambia y procesa la información.

- **Los papeles decisorios:** Involucran eventos y situaciones en el que el administrador debe hacer elecciones mediante habilidades humanas y conceptuales. Muestran como el administrador utiliza la información de sus decisiones.

2.2.1.6 Categorías de las habilidades del administrador

Benavides (2014, pág. 9) mencionan que existen tres tipos de habilidades:

- Habilidades técnicas
- Habilidades interpersonales o humanas
- Habilidades de conceptualización o conceptuales

a. Habilidades técnicas

Benavides (2014) afirma que es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, es decir, es capaz de realizar el mecanismo de un trabajo particular, estas habilidades son relativamente fáciles de aprender. Son concretas y por lo general se pueden enseñar en cursos universitarios o programas de capacitación en los centros de trabajo. (pág. 9)

“Abarca la comprensión de las personas y sus necesidades, intereses y actitudes. La capacidad de entender, dirigir y trabajar con personas expresa la habilidad humana del gerente”. (Amaru, 2009, pág. 148)

“Consiste en usar conocimientos, métodos, técnicas y equipos para la realización de tareas por medio de la experiencia profesional. Están relacionados con el hacer y con el trabajo, y con cosas estáticas e



inertes como procesos materiales u objetos físicos”. (Chiavenato, 2014, pág. 2)

“Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación”. (Thompson, 2009)

Robbins & Coulter (2014) afirman que son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales. Estas habilidades tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea porque por lo general son ellos quienes manejan a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para generar los productos o servicios ofrecidos por la organización a sus clientes. (pág. 12)

Hitt, Black, Porter (2006), afirman que las habilidades técnicas entrañan el conocimiento especializado sobre procedimientos procesos, equipo y similares, e incluyen las destrezas relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento. las habilidades técnicas parecen haber sido un factor particularmente crítico para la puesta en marcha de varias empresas exitosas. Tanto en una situación emprendedora como en un escenario organizacional más grande, las habilidades técnicas suelen ser necesarias para administrar de manera eficaz; aunque por lo general no resultan suficientes. Por lo tanto, la dependencia excesiva de las habilidades técnicas podría de hecho disminuir eficacia administrativa general. (cit. por Izamora, 2015)

De acuerdo a los conceptos se tiene:

✓ **Capacidad**

“El conjunto de habilidades cognitivas que posibilita la articulación de saberes para actuar e interactuar en determinadas situaciones. Se considera que los sujetos son elaboradores o procesadores de la información” (Rivas, 2012)



✓ Conocimiento

“Se refiere al saber, es decir, al bagaje de información que una persona debe procesar para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo”. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 143)

Tom Davenport (1964) afirma que es una mezcla fluida de experiencia estructurada valores, información contextual e internalización experta que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información en los documentos o base de datos, sino también en las rutinas, procesos, practicas, cotidianas del hombre. (Cit. por Dávila, 2013)

b. Habilidades interpersonales o humanas

Benavides (2014) afirma que se refieren al trabajo con personas, incluyen las capacidades para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás. Puesto que el recurso más valioso de las organizaciones es la gente, las habilidades interpersonales son parte importante de las labores de los administradores, más allá de su nivel o función. (pág. 10)

Robbins & Coulter (2014) afirman que las habilidades interpersonales o humanas son las mismas que involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Como todos los gerentes tienen que tratar con personas, estas habilidades tienen la misma relevancia en todos los niveles administrativos. Los gerentes con buenas habilidades humanas consiguen lo mejor de sus subordinados. Saben cómo comunicarse con ellos, motivarlos, dirigirlos e inspirarles entusiasmo y confianza. (pág. 12)

Para Chiavenato (2014) las habilidades interpersonales o humanas son aquellas que describen a la competitividad y el discernimiento



para trabajar con personas en equipo. Están relacionadas con la interacción entre las personas e involucran la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales para obtener la cooperación del equipo, y la participación y el compromiso de las personas. (pág. 2)

Izamorar (2015) afirma que el administrador desarrolla adecuadamente esta habilidad para poder llegar al trabajador y comprender sus necesidades, sus labores y las motivaciones que puedan ayudarlo a crecer dentro de la organización, teniendo en cuenta esos aspectos, es ahí donde el Administrador asume el rol de líder con el propósito de lograr objetivos positivos a favor de la empresa.

“Consiste en la capacidad y en el adiestramiento para trabajar con personas, comprender sus actividades y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz”. (Thompson, 2009)

“Abarca la comprensión de las personas y sus necesidades, intereses y actitudes. La capacidad de entender, dirigir y trabajar con personas expresa la habilidad humana del gerente”. (Amaru, 2009, pág. 148)

De acuerdo a los conceptos se tiene:

✓ **Motivación**

Según Amaru (2009, pág. 302) la motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.



La motivación en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o el ambiente.

✓ Trabajo en equipo

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”. (Robbins & Judge 2009 cit. en Díaz, 2014, pág. 42)

Arriagada (2013) afirma que el trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que, para concretarse imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

✓ Empatía

“Es la capacidad de colocarse en el lugar de otros, de comprender sus problemas y de saber reconocer y entender los sentimientos ajenos”. (Chiavenato I. , 2009, pág. 189)

“Es un talento que consiste en descubrir porqué determinada persona dice lo que dice para luego hablar en función de esas razones. Dicho de otro modo, es hablar con el corazón de las personas”. (Villajuana, 2013, pág. 147)

c. Habilidades de conceptualización o conceptuales

Benavides (2014) afirma que suponen la capacidad para descomponer los problemas en sus partes más pequeñas, para



desentrañar las relaciones que existen entre ellas y reconocer las implicaciones de cualquier problema para otras personas. Los administradores con buenas habilidades de conceptualización son capaces de advertir las relaciones entre sí de los diversos departamentos y funciones de la organización. Se sirven de las habilidades conceptuales para diagnosticar y evaluar diferentes tipos de problemas administrativos. (pág. 10)

“Se refieren a las habilidades para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionados con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas”. (Chiavenato, 2014, pág. 2)

Amaru (2009) afirma que las habilidades conceptuales implican la capacidad de comprender y lidiar con la complejidad de la organización como un todo y de utilizar el intelecto para formular estrategias. La creatividad, la planeación, el raciocinio abstracto y el entendimiento del contexto son manifestaciones de la habilidad conceptual. (pág. 148)

“Consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización”. (Thompson, 2009)

Robbins & Coulter (2014) afirman que son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Empleando tales habilidades, los gerentes logran ver la organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio. (pág. 12)

Según Izamorar (2015) dentro de esta habilidad el administrador comprende las definiciones y complejidades de la empresa, para hacer llegar dichos conceptos a las personas que se encuentran dentro de la



organización. La habilidad conceptual permite que los trabajadores puedan entender lo que la empresa quiere conseguir a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a los conceptos se tiene:

✓ **Toma de decisiones**

Benavides (2014) afirma que la toma de decisiones es el proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico. Este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se nos presentan. Éste es un momento crucial porque al determinar e implantar las estrategias se hacen realidad los planes fijados, y éstos ocasionaran ventajas o desventajas competitivas. (pág. 38)

✓ **Manejo de conflictos**

“El manejo de conflictos se considera, como una de las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier área que se desempeñe”. (Codina, 2006)

2.2.2. Engagement

2.2.2.1. Concepto de engagement

Salanova & Schaufeli (2004) afirman que es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo el engagement se refiere a un estado afectivo - cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (pág. 116).

“El engagement laboral es un estado en el que los colaboradores tienen sentido de pertenencia hacia la organización, estando dispuestos



a dar un esfuerzo extra y así comprometerse totalmente con entusiasmo, para alcanzar el éxito y desarrollo de la organización”. (Córdova, 2015)

Para el portal web RRHH Magazine.com (2013) es un término utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. Un trabajador engaged es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él. Cuando tiene oportunidad, actúa de una forma que va más allá de los intereses de su organización.

Según Mar (2018) engagement es el nivel de compromiso o implicación que se crea en términos de relaciones laborales. Se detecta con factores como que el empleado no habla mal de su empresa, sino más bien al contrario, también se siente a gusto con su trabajo y con su equipo de compañeros, se siente comprometido con la empresa y con el proyecto en el que trabaja. No le importa realizar horas extras no remuneradas, incluso en su tiempo libre puede dedicarse a encontrar soluciones a algo relativo a la empresa.

2.2.2.2. Importancia del engagement

Según García (2013) la importancia del “engagement”, radica en las actitudes hacia el trabajo y la organización que se ven reflejadas en los empleados, generalmente, en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño en sus tareas, la baja probabilidad de abandonar la organización y hasta en la salud de ellos mismos, reduciendo el nivel de estrés y tensión. (cit. por Delgado & Velásquez, 2018, pág. 51)

2.2.2.3. Objetivo del engagement

Según Llantada en la revista Alto nivel: Eleva tu poder de decisión, (2010) menciona los siguientes:



- ✓ Motivar y retener al personal, un punto fundamental por la escasez de candidatos que hoy tiene el mercado laboral. Deberán entonces aplicar los mecanismos necesarios para asegurar que todos los empleados se sientan comprometidos y contribuyan eficazmente a lograr los objetivos marcados por la empresa.
- ✓ Detectar y desarrollar el talento y el potencial en su gente.
- ✓ Reducir la rotación no deseada, pensando que con una buena gestión se puede llegar a un 80%.
- ✓ Valorar y mejorar el clima laboral.
- ✓ Mejorar la productividad
- ✓ Mejorar la eficiencia comercial.
- ✓ Verificar y corregir el nivel de conocimientos técnicos.
- ✓ Fidelizar a los clientes.

2.2.2.4. Propósito del engagement

Franco (2015) menciona que ciertamente, la mayor aspiración de las empresas respecto de sus colaboradores, es que éstos den lo mejor de sí en su trabajo y no solo se limiten a cumplir con lo que se les solicita para el puesto que ocupan. Conseguir ese propósito es, precisamente, la promesa del engagement.

«El engagement crea una relación positiva entre la organización y el colaborador. Los colaboradores “engaged” son más apasionados y productivos, además de tener una mejor actitud en su centro de trabajo»

Existe evidencia de que las personas que están «engaged» con su trabajo y con la organización, transfieren este sentimiento y conductas a otras personas con las que se encuentran directamente relacionados en su ámbito laboral, mejorando de esta forma y de manera indirecta, el desempeño de todo el equipo.

Si se consigue que todos los colaboradores estén involucrados, el impacto es, sin duda, mayor, es así porque mediante el engagement se



logra que el equipo de personas esté emocionalmente energizado y focalizado en resultados, sin barreras personales que se interpongan en los objetivos a cumplir. Lo que se traduce, finalmente, en un desempeño productivo elevado.

Ciertamente, los estudios demuestran que un trabajador comprometido es más productivo y está dispuesto a dar la milla extra. Además, es una persona que se adhiere a los valores de la empresa y termina siendo un buen embajador de la marca.

2.2.2.5. Generación del engagement en el trabajo

Según Clemente (2018) son los propios trabajadores los que, en muchas ocasiones, favorecen la expansión del engagement por la empresa. Así, causan en los demás esas ganas de comprometerse con sus tareas, de interiorizar los valores de la compañía y de aprovechar la oportunidad para desarrollar su vocación laboral.

No obstante, es en las fases de selección de los candidatos donde se deben asentar las bases de esta filosofía empresarial. Los futuros empleados han de tener, en la propia entrevista de trabajo, una predisposición a hablar de su incipiente compromiso con el mismo. Es decir, deben sentirse de alguna manera identificados con lo que les ofrece la compañía y aportar razones de esa personalización.

Igualmente, el entrevistador ha de dar a conocer los valores de la compañía para facilitar a los posibles empleados la familiarización con ellos, es un trabajo bidireccional. El candidato ha de estar motivado para pasar a formar parte de la empresa y el reclutador de talentos ha de mostrarle el camino.

Por lo general, hay tres factores que facilitan el engagement en el trabajo: la realización personal, el buen ambiente entre compañeros y un buen salario. La empresa que consiga mantener alta percepción entre sus



trabajadores de estos tres aspectos, tendrá mayores posibilidades de mejorar su rendimiento con eficacia.

2.2.2.6. El empleado engaged

En un artículo que publico Isabel Soria del Río titulado (cit. por RRHH Magazine.com, 2013) el engagement y la felicidad laboral menciona que los empleados ‘engaged’ son:

- ✓ Hombres y mujeres de muy diversas edades, en ocupaciones con altos recursos laborales (elevada autonomía, clima social positivo), y que experimentan más emociones positivas que negativas a lo largo de su carrera profesional.
- ✓ Emprenden más iniciativas, tomando el control de sus vidas.
- ✓ Saben generar feedback propio sobre su desempeño y crean sus propias ‘recompensas’.
- ✓ Muchos de ellos han experimentado alguna vez la ‘llamada’ o vocación pasional por su trabajo.
- ✓ Se entregan a su trabajo, pero no son ‘adictos al mismo’. Para los adictos al trabajo, su trabajo es una obsesión y se sienten culpables y ansiosos si no están trabajando. No disfrutan de lo que hacen, sino que trabajan para reducir la ansiedad; además no tienen vida ‘extra-laboral’, mientras que los profesionales ‘engaged’ disfrutan también de su vida fuera del trabajo.
- ✓ Tienen valores y creencias que ajustan a la cultura de la organización.

2.2.2.7. Aportes a la empresa de las personas con engagement

Clemente (2018) afirma que las personas con engagement en el trabajo ejecutan de manera muy eficaz lo que se les requiere. Son muy cumplidores e incluso, en ocasiones, hacen más de lo que se les pide. Con ello contribuyen a optimizar su rendimiento laboral y generan un saludable estado organizacional. Incluso contagian su modo de sentirse y de vivir la experiencia laboral al resto del equipo. Y consiguen, en



muchas ocasiones, extender su engagement individual y hacerlo colectivo.

2.2.2.8. Factores que propician el engagement

Según Ayala (2018) los posibles factores que propician el engagement incluyen los recursos del trabajo y experiencias positivas en el hogar. Pero, además, ellos sugieren que el contagio emocional y la motivación juegan un rol en el engagement individual y grupal. Es obvio que esta última afirmación trae como consecuencia el involucramiento de varios factores, entre ellos el liderazgo. (pág. 20)

2.2.2.9. Características del engagement

Salanova & Shaufeli (2004, pág. 115) mencionan el engagement es el trabajo que se encuentra caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción del personal, los cuales se detallan a continuación:

a. Vigor

“El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. El deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino”. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 116)

“Se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo, y buena disposición para invertir esfuerzo en el trabajo, incluso muestra persistencia al enfrentar dificultades en el mismo”. (Ayala, 2018, pág. 20)

➤ Energía

Para Temple (2016) es ponerle fuerza y pasión al trabajo, son personas a las que les brillan los ojos por ser parte del equipo o del



reto. Personas que se entregan por completo al trabajo y le ponen mucha fuerza a su día a día laboral. Personas que tienen la habilidad de inspirar y darle energía a los demás. Que los hacen vibrar alto.

➤ **Resistencia mental**

El portal Emowe (2011) menciona que es la capacidad para centrar toda la atención en un objetivo con independencia del entorno, manteniendo apartado toda la serie de objetos o acciones que puedan interferir en su consecución o ejecución. La resistencia mental es todo pensamiento, sensación o creencia que nos separa de nuestro objetivo.

Las cualidades de las personas con una alta capacidad de concentración o resistencia mental son:

- No se despistan, mantienen el foco en lo que estén haciendo.
- Aguantan largos periodos de tiempo realizando una misma tarea.
- Soportan situaciones estresantes y mantienen la calma.

➤ **Esfuerzo laboral**

García (2016) afirma que el esfuerzo laboral puede ser entendido como la intensidad con la que desarrollamos nuestras capacidades físicas e intelectuales, nuestras habilidades sociales o cualquier otra característica personal al servicio de una o varias tareas. La valoración del esfuerzo laboral plantea varias cuestiones importantes que, por otro lado, son, en general, comunes a la valoración de cualquier esfuerzo desarrollado en otras facetas de la vida.



b. Dedicación

“Se caracteriza por la alta implicación laboral, junto con entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo”. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 115)

“La dedicación se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo que uno realiza”. (Ayala, 2018, pág. 20)

➤ **Implicación laboral**

Lucía, Ariza, Morales, & Becerra (2013) afirman que los orígenes del fenómeno de la implicación laboral como objeto de investigación se hallan en las aportaciones de Lodhal y Kejner (1965). Estos autores definen el concepto de implicación laboral como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo o la importancia de este para la identidad del individuo. Saleh y Hosek (1976) puntualizan cuatro acepciones diferentes, matizando que una persona estará implicada si el trabajo resulta de interés central para su vida, participa activamente en él, percibe el desempeño como un aspecto crítico de su autoestima, o bien de su identidad o autoimagen. (pág. 219)

➤ **Entusiasmo**

Según el portal web MindYoga (2017) menciona que el entusiasmo es la exaltación del ánimo que se produce por algo que cautiva o que es admirado. En el entorno laboral podemos sentir esa emoción al comenzar nuestra carrera profesional en una nueva empresa, al iniciar un emprendimiento, en el cambio de un puesto de trabajo al inicio de un proyecto que nos resulta atractivo. Un trabajador entusiasmado, es un trabajador concentrado, abierto, motivado, positivo y productivo; se centra al 100% en su trabajo y en la empresa y aumenta su compromiso con ella.



➤ **Inspiración**

“Es la iluminación que una divinidad o una fuerza sobrenatural aporta a una persona, la inspiración está vinculada al estímulo espontáneo que surge en el interior de un artista o creativo. La inspiración no aparece por esfuerzo o voluntad”. (Definición.de, 2012)

➤ **Reto**

“El término reto hace referencia a un desafío o una actividad (física o intelectual) que una persona debe realizar sobreponiéndose a diferentes tipos de dificultades, porque precisamente está revestida de dificultades y complejidades”. (Definición ABC, 2016)

c. Absorción

“Se identifica cuando se está totalmente concentrado y feliz en el trabajo, se puede llegar a considerar que el tiempo pasa volando y es difícil desconectarse de las actividades”. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 115)

Ayala (2018) afirma que la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo y se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando. También se relaciona con las dificultades para desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. Se puede decir que la dedicación va más allá del propio concepto de eficacia ya que los trabajadores que la experimentan se sienten totalmente absorbidos por sus trabajos y experimentan grandes niveles de satisfacción personal. (pág. 20)



➤ **Alta concentración**

“Es el proceso de la mente que consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo. A través de la concentración, la persona deja momentáneamente de lado todo aquello que puede interferir en su capacidad de atención”. (Definición.de, 2012)

➤ **Satisfacción personal**

Para Celis (2013) la satisfacción personal es el estado más alto de bienestar y armonía interna que una persona pueda tener. Estar satisfecho personalmente, significa estar feliz con la vida que se vive. Estar en paz mental por las acciones que se realizan y estar inmensamente complacido por los resultados que se obtienen. Las personas hoy en día se conforman con llamar “Satisfacción personal” el lograr una meta impuesta por la sociedad, como por ejemplo ascender en un empleo.

Sin embargo, es aquí donde viene el punto importante de todo esto. La satisfacción personal se alcanza sólo si se cumple con los siguientes requisitos:

- ✓ **Adquirir un propio sistema de creencias:** Lo primero que debes hacer para alcanzar la satisfacción personal, es dejar de lado todas las creencias y paradigmas que la sociedad te ha implantado a través de los años.
- ✓ **Llevar a cabo tus pasiones:** Cuando ya en tu mente eres consciente de todo lo que crees, y has elegido libremente los conceptos o las ideas poderosas que te enseñan a vivir tu vida, entonces es hora de empezar a aplicar todo eso.
- ✓ **Buscar la plenitud día tras día:** Sobre todo, porque tendrás la motivación para hacer lo que te gusta



- ✓ **Hacer las cosas por sí mismo:** Hacer las cosas para sentirte bien contigo mismo, para sentirte orgulloso por lograr algo; no para impresionar a otros o para compararte con alguien, ni mucho menos para que los demás reconozcan tus logros.

2.3. Marco conceptual o definición de términos

- **Actitudes:** “Declaraciones valorativas, ya sean favorables o desfavorables, concernientes a objetos, personas o acontecimientos” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 224).
- **Aptitud:** “Predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos” (Chiavenato I. , 2009, pág. 489).
- **Confianza:** “Es el grado de confort con los colegas. La confianza se manifiesta en el trato sin temores de diferencias de opiniones, valores y actitudes. Es el común denominador sin el cual no tienen sentido las ideas de cohesión y afinidad entre las personas” (Amaru, 2009, pág. 334).
- **Comunicación:** “Proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etc.” (Benavides, 2014, pág. 205).
- **Experiencia:** En la modernidad la cuestión de la experiencia se plantea como cuestión gnoseológica, como problema de la teoría o crítica del conocimiento. En concreto la experiencia indica la referencia del conocimiento, a partir de la cual tiene que elaborarse, a la que ha de adecuarse, responder y corresponder, de la que tiene que dar razón o incluso la que ha de ser su contenido (Kant 1724 – 1804 cit. por Amengual, 2007).
- **Información:** Es un conjunto de datos que tiene un significado, o sea, que disminuye la incertidumbre o aumenta lo que se sabe de algo. En realidad, la información es un mensaje que tienen un significado en un contexto determinado, la cual está disponible



para su uso inmediato y proporciona orientación para la acción por el hecho de que reduce el margen de incertidumbre respecto de nuestras decisiones (Chiavenato I. , 2014, pág. 312).

- **Liderazgo:** “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato I. , 2014, pág. 89).
- **Persuasión:** “Es la capacidad que tienen los supervisores efectivos que se distinguen por su lenguaje convincente para influir a los demás: no son falsos ni autócratas, alientan inteligentemente para obtener resultados, pero sin manipular” (Nelson & Quick, 2013, pág. 130).
- **Trabajadores engaged:** Los trabajadores engaged son personas que están muy implicadas y entusiasmadas en su trabajo, sus emociones positivas son superiores a las negativas, tienen más iniciativa, generan feedback en el desempeño de sus funciones, sus valores y creencias, y por tanto son compatibles con la cultura de la organización (Merino, 2017, pág. 21).

2.4. Hipótesis de la investigación

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación entre las habilidades del administrador y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.

2.4.2. Hipótesis específicas

- Existe relación entre las habilidades técnicas y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.



- Existe relación entre las habilidades interpersonales o humanas el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.
- Existe relación entre las habilidades de conceptualización o conceptuales y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.

2.5. Variables de estudio

2.5.1. Identificación de variables

- a) **Variable 1:** Habilidades del administrador
- b) **Variable 2:** Engagement

2.5.2. Conceptualización de variables

➤ **Habilidades del administrador:**

“Son capacidades relativas al desempeño, no necesariamente innatas; las habilidades administrativas se agrupan en tres categorías: técnicas, interpersonales y de conceptualización”. (Benavides J. , 2014, pág. 9)

➤ **Engagement:**

Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo. Se refiere a un estado afectivo - cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular...” (Salanova & Shaufeli, 2004, cit. por García, 2013)



2.5.3. Operacionalización de variable

Tabla 01
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Habilidades del administrador	Habilidades técnicas	- Capacidad - Conocimiento
	Habilidades interpersonales	- Motivación - Trabajo en equipo - Empatía
	Habilidades de conceptualización	- Toma de decisiones - Manejo de conflictos
Engagement	Vigor	- Energía - Resistencia mental - Esfuerzo laboral
	Dedicación	- Implicación laboral - Entusiasmo - Inspiración - Reto
	Absorción	- Alta concentración - Satisfacción personal



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo básico.

Una investigación de tipo básica, “solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2005, pág. 43)

3.2 Alcance de la investigación

La presente investigación fue de alcance descriptivo - correlacional.

Una investigación tiene alcance descriptivo cuando “se consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, se miden los conceptos y se definen las variables, es decir busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92)

Y es correlacional cuando: “... cuando tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 93)

3.3 Enfoque de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo.

Una investigación tiene enfoque cuantitativo cuando “utiliza la recolección de los datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 4).

3.4 Diseño de la investigación

La presente investigación fue de diseño no experimental – transversal o transeccional.

Una investigación no experimental, “es aquella que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 152)

Los diseños de investigación transeccional o transversal “son aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. (Liu, 2008 y Turker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (Cit. por Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 154)

3.5 Población estudio

3.5.1. Población

La población considerada para el presente estudio estuvo conformada por las 20 personas que laboran en la empresa Hola Supermercados de la ciudad de Quillabamba, a quienes se considera como clientes internos

Tabla 02
Personal de la empresa Hola Supermercado

Detalle	Cantidad
Administrador	1
Asistente administrativo	1
Asistente auxiliar	1
Supervisor	1
Cajeros	5
Almacenero	1
Panadero	1
Seguridad	2
Área de embutidos	3
Góndolas	4
Área de licorería	1
Limpieza	2
Perfumería	1
Total	24

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Muestra

La muestra considerada para el presente estudio fue de 20 personas las cuales corresponden al personal operativo de la empresa.

Tabla 03

Muestra del personal de la empresa Hola Supermercado

Detalle	Cantidad
Cajeros	5
Almacenero	1
Panadero	1
Seguridad	2
Área de embutidos	3
Góndolas	4
Área de licorería	1
Limpieza	2
Perfumería	1
Total	20

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizaron para el desarrollo del presente estudio fueron los siguientes:

Tabla 04

Técnica e instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario

3.7 Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento del análisis de los datos en la presente investigación, se utilizó la hoja de datos Excel y el programa SPSS V 20.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la relación entre las habilidades administrativas y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada, se encuestó al cliente interno, siendo un total de 20 personas quienes laboran en dicha empresa, con un instrumento de 30 preguntas distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 05

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivos
Habilidades del administrador	Habilidades técnicas	- Capacidad	- 1, 2
		- Conocimiento	- 3, 4
	Habilidades interpersonales	- Motivación	- 5, 6
		- Trabajo en equipo	- 7, 8
		- Empatía	- 9, 10
	Habilidades de conceptualización	- Toma de decisiones	- 11, 12
- Manejo de conflictos		- 13, 14	
Engagement	Vigor	- Energía	- 15, 16
		- Resistencia mental	- 17, 18
		- Esfuerzo laboral	- 19, 20
	Dedicación	- Implicación laboral	- 21, 22
		- Entusiasmo	- 23
		- Inspiración	- 24, 25
	Absorción	- Reto	- 26
		- Alta concentración	- 27, 28
		- Satisfacción personal	- 29, 30

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Baremación

Para una mejor interpretación, se procedió a realizar la baremación de las alternativas del instrumento, siendo de la siguiente manera:

Tabla 06

Baremación

Alternativas del instrumento	Promedios	Interpretación de promedios
Nunca	1,00 – 1,80	Muy bajo
Casi nunca	1,81 – 2,60	Bajo
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Alto
Siempre	4,21 – 5,00	Muy alto

Fuente: Elaboración propia (ver anexo 5)

4.1.3. Fiabilidad del instrumento

Para validar el instrumento aplicado al cliente interno de la empresa Hola Supermercado de la ciudad de Quillabamba, se utilizó la técnica estadística denominada Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, considerando lo siguiente:

- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8, entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach, se presentan a continuación:

Tabla 07

Análisis de Alfa de Cronbach Global

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.874	30

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar, el Alfa de Cronbach Global muestra un valor de 0.874, lo que significa que tiene un alto grado de confiabilidad, resultado que valida el instrumento para su aplicación, considerando 30 elementos, los cuales corresponden a las preguntas del instrumento.

4.2. Resultados estadísticos de la variable habilidades administrativas

Para describir las habilidades administrativas en la empresa Hola Supermercado de la ciudad de Quillabamba, se describe las dimensiones de: las habilidades técnicas, interpersonales y de conceptualización. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

4.2.1. Análisis descriptivo de las habilidades técnicas**A. Resultados de los indicadores de las habilidades técnicas**

Tabla 08

Indicadores de la dimensión de las habilidades técnicas

Habilidades técnicas	Capacidad		Conocimiento	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	1	5.0%	0	0.0%
Bajo	5	25.0%	5	25.0%
Regular	9	45.0%	12	60.0%
Alto	4	20.0%	2	10.0%
Muy alto	1	5.0%	1	5.0%
Total	20	100%	20	100%

Fuente: Elaboración propia

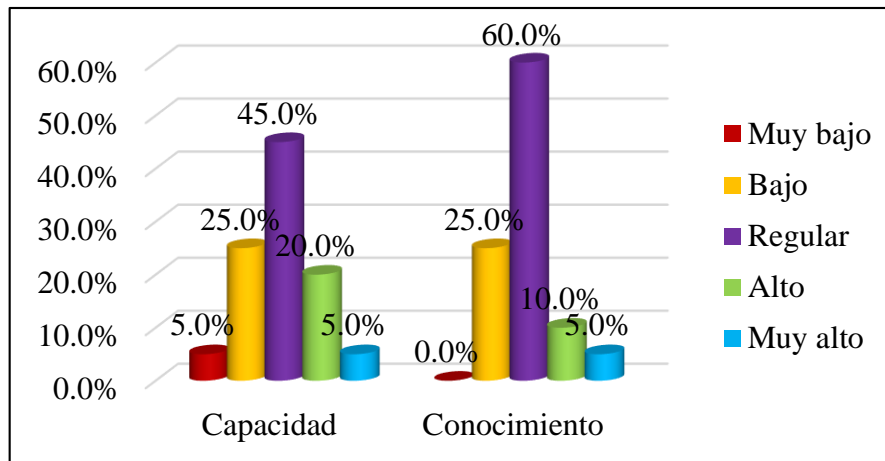


Figura 01. Indicadores de las habilidades técnicas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 45% de las personas encuestadas indicaron que la capacidad que muestran los jefes en la empresa se presenta a un nivel regular, el 25% manifestó que el nivel es bajo, para el 20% es alto, el 5% considero que es muy bajo y para otro 5% es muy alto, situación que muestra que la percepción que tienen los trabajadores sobre el desarrollo de las funciones de sus jefes así como de que si estas son compartidas por los mismo no es la más adecuada pudiéndose apreciar en ello la necesidad existente de que los jefes informen y compartan sus logros, aciertos y desaciertos en el proceso del desarrollo de sus capacidades y el compartir de los mismos dentro de la empresa.
- ✓ El indicador del conocimiento muestra que el 60% de las personas encuestadas manifestó que se presentan a nivel regular, el 25% consideró que el nivel es bajo, el 10% indico que es alto y para el 5% es muy alto, estos resultados nos permiten apreciar que el personal por diversos factores no puede evidenciar conocimientos adecuados en sus jefes para el adecuado manejo de la empresa, pudiendo desprenderse de este análisis ausencias de una adecuadas experiencia estructura que permita una óptima información y comunicación en el logro y cumplimiento de objetivos empresariales que ayuden a revertir esta apreciación en los trabajadores.

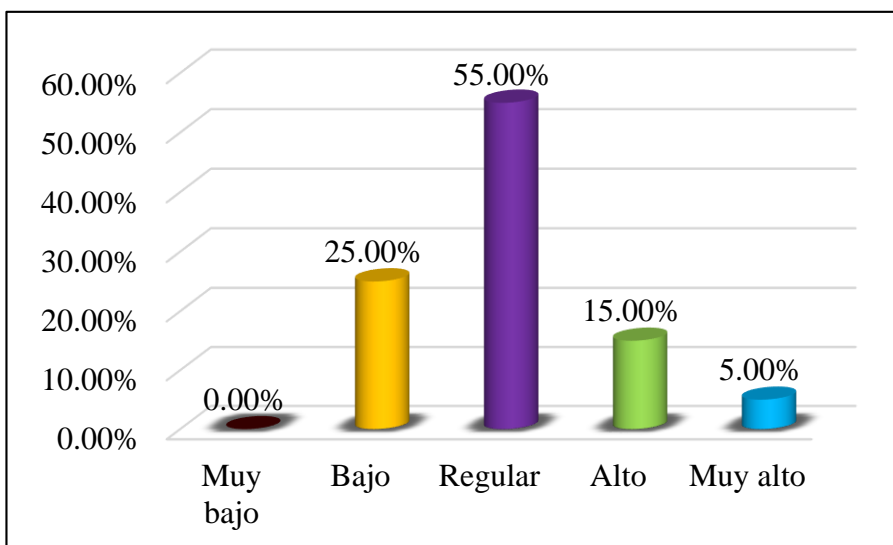
B. Habilidades técnicas

Tabla 09

Habilidades técnicas

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	0	0.00%	0.01
Bajo	5	25.00%	0.50
Regular	11	55.00%	1.61
Alto	3	15.00%	0.65
Muy alto	1	5.00%	0.19
Total	20	100.00%	2.96

Fuente: Elaboración propia

*Figura 02. Habilidades técnicas*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 55% de las personas encuestadas indicaron que las habilidades técnicas se presentan a un nivel regular, el 25% consideró que el nivel es bajo, para el 15% es alto y el 5% indicó que es muy alto, dichos resultados nos permiten apreciar que la percepción de los trabajadores para con las habilidades técnicas que presentan los jefes en el desarrollo de sus funciones en su mayoría es considera de regular a baja debido a la ausencia de los mismos en la aplicación y difusión adecuada de las prácticas de procedimientos, técnicas y aplicación de herramientas, como muestra de mecanismo de comunicación e información de su trabajo particular.

C. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas

Tabla 10

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas

Indicadores	Valor	Escala de medición
Capacidad	3.05	Regular
Conocimiento	2.88	Regular
Habilidades técnicas	2.96	Regular

Fuente: Elaboración propia

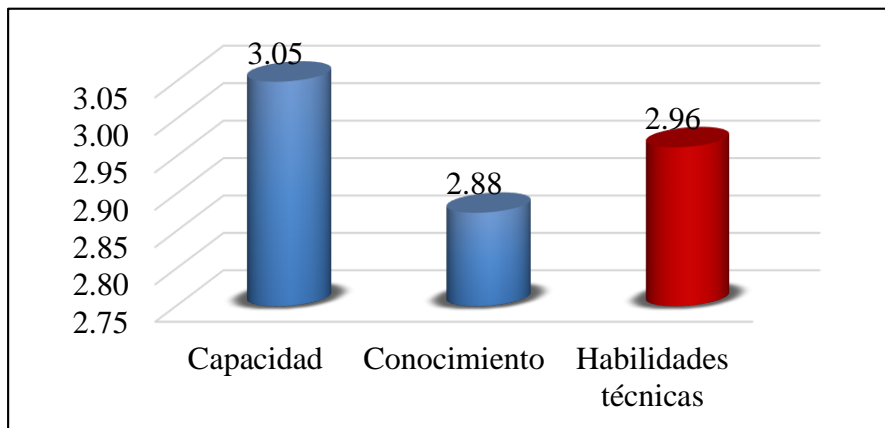


Figura 03. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el indicador de la capacidad presenta un promedio de 3.05, que de acuerdo a la tabla de baremación presenta un nivel regular, situación que refleja la poca comunicación en el logro de los resultados; el indicador del conocimiento con un promedio de 2.88 que indica que el nivel también es regular mostrando así que los jefes no demuestran adecuadamente eficiencia en el desarrollo de sus funciones, ello a percepción de los trabajadores, muy a pesar que los resultados para la empresa puedan ser los contrarios, es así que la dimensión de las habilidades técnicas obtuvieron un promedio de 2.96, lo que indica que el nivel es regular.

4.2.2. Análisis descriptivo de las habilidades interpersonales

A. Resultados de los indicadores de las habilidades interpersonales

Tabla 11
Indicadores de la dimensión de las habilidades interpersonales

Habilidades interpersonales	Motivación		Trabajo en equipo		Empatía	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%	6	30.0%
Bajo	4	20.0%	10	50.0%	9	45.0%
Regular	12	60.0%	9	45.0%	4	20.0%
Alto	3	15.0%	1	5.0%	1	5.0%
Muy alto	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	20	100%	20	100%	20	100%

Fuente: Elaboración propia

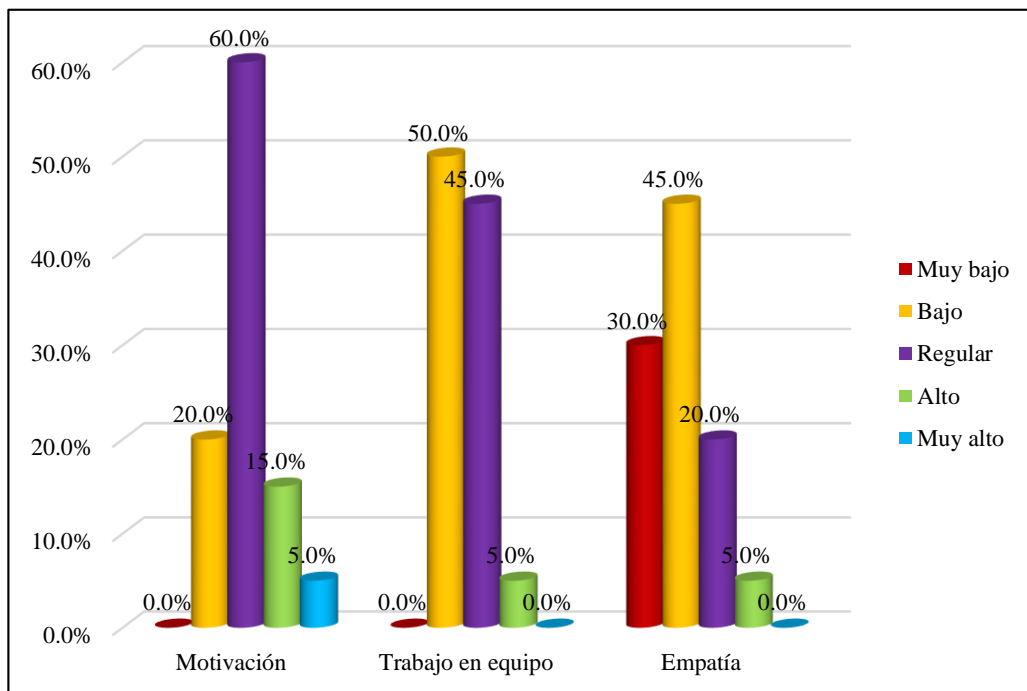


Figura 04. Indicadores de las habilidades interpersonales

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se puede observar el 60% de las personas encuestadas indicaron que la motivación se presenta a un nivel regular el 20% consideró que el nivel es bajo, para otro 15% es alto, el 5% respondió que es muy alto, estos resultados permiten ver que la motivación se presenta en un término medio y que las acciones que se viene realizando son regularmente percibidas por el personal, no siendo estas las más adecuadas, pero tampoco inexistentes.
- ✓ Los resultados del trabajo en equipo muestran que el 50% de las personas encuestadas indicaron que lo perciben a un nivel bajo, para el 45% se desarrolla a un nivel regular y el 5% respondió que es alto, este comportamiento estadístico evidencia claramente la ausencia o regular presencia del trabajo en equipo dentro de la empresa, al verse en manifiesto el escaso nivel en el que los jefes promueven el trabajo en equipo adicionándose a ello el bajo compromiso que ponen las personas a fin de lograr un mejor esfuerzo que permita lograr mejorar los niveles de trabajo en equipo.
- ✓ En cuanto a la empatía, el 45% de los encuestados indicaron que se presenta a un nivel bajo, el 30% consideró que el nivel es muy bajo, para el 20% es regular y el 5% manifestó que es alto, dichos datos muestran una consecuencia del análisis previo sobre la ausencia del trabajo en equipo, pues además de este se adiciona la gran ausencia de empatía al no existir un interés de los jefes sobre la situación problemática por la que puedan estar atravesando los trabajadores, y una consecuente despreocupación también de los jefes por entender y satisfacer las necesidad personales de los trabajadores.

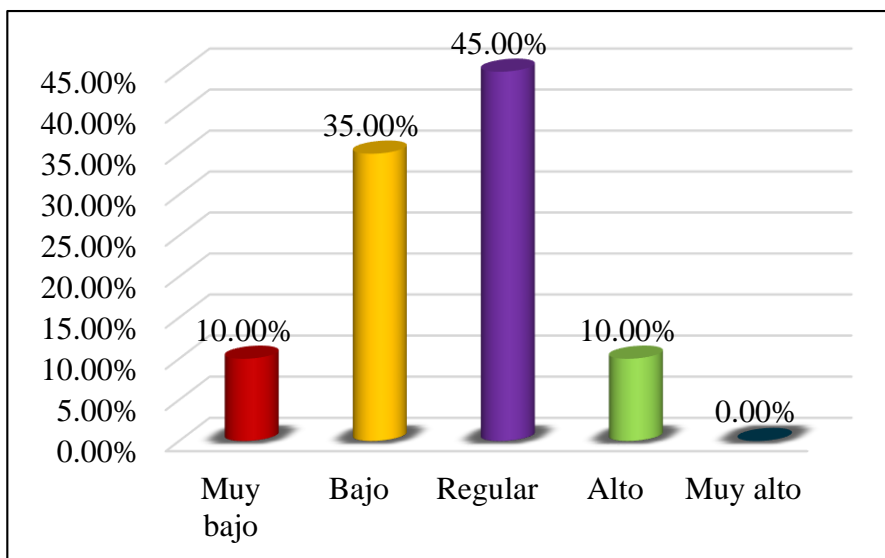
B. Habilidades interpersonales

Tabla 12

Habilidades interpersonales

Ponderación	f	%	Baremación
Muy bajo	2	10.00%	0.09
Bajo	7	35.00%	0.75
Regular	9	45.00%	1.30
Alto	2	10.00%	0.37
Muy alto	0	0.00%	0.04
Total	20	100.00%	2.55

Fuente: Elaboración propia

*Figura 05. Habilidades interpersonales*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 45% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular se presentan las habilidades interpersonales, el 35% manifestó que es bajo, el 10% consideró que es muy bajo y para otro 10% es alto, siendo la tendencia del comportamiento de dichos indicadores con promedios mayores de regular a bajo, lo que permite ver que no existe una capacidad para un trabajo colectivo entre las personas, motivado por parte de los jefes, así mismo no existe un nivel adecuado de capacidad de los jefes y del personal de entender la situación del otro o lo que es más simple ponerse en su lugar.

C. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades interpersonales

Tabla 13

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades interpersonales

Indicadores	Valor	Escala de medición
Motivación	3.05	Regular
Trabajo en equipo	2.60	Bajo
Empatía	2.00	Bajo
Habilidades interpersonales	2.55	Bajo

Fuente: Elaboración propia

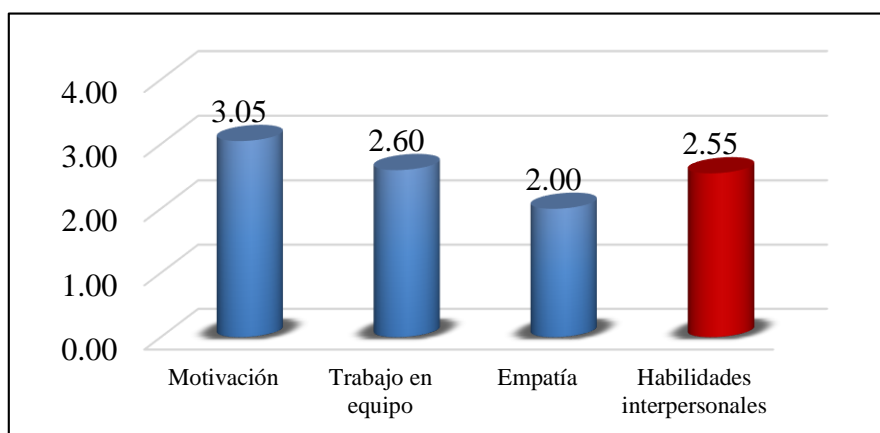


Figura 06. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el indicador de la motivación obtuvo un promedio de 3.05, que de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel regular, reflejando que no hay adecuados niveles de desarrollo e implementación de la motivación por parte de los jefes hacia el personal, así mismo en lo que respecta al trabajo en equipo, con un promedio de 2.60 evidencia un nivel bajo, siendo esta una respuesta de los trabajadores clara de lo que ocurre en la organización asumiendo ellos también dicho comportamiento el cual va directamente relacionado con el promedio de la empatía que al ser este de 2.00 muestra un nivel bajo, que al ser este una consecuencia del trabajo en equipo se muestra como una consecuencia lógica de ausencia de entendimiento al compañero de trabajo o subordinado, llegando así al promedio de 2.55 de las habilidades interpersonales el cual muestra un nivel bajo.

4.2.3. Análisis descriptivo de las habilidades de conceptualización

A. Resultados de los indicadores de las habilidades de conceptualización

Tabla 14
Indicadores de la dimensión de las habilidades de conceptualización

Habilidades de conceptualización	Toma de decisiones		Manejo de conflictos	
	f	%	f	%
Muy bajo	1	5.0%	1	5.0%
Bajo	8	40.0%	7	35.0%
Regular	9	45.0%	11	55.0%
Alto	2	10.0%	1	5.0%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%
Total	20	100%	20	100%

Fuente: Elaboración propia

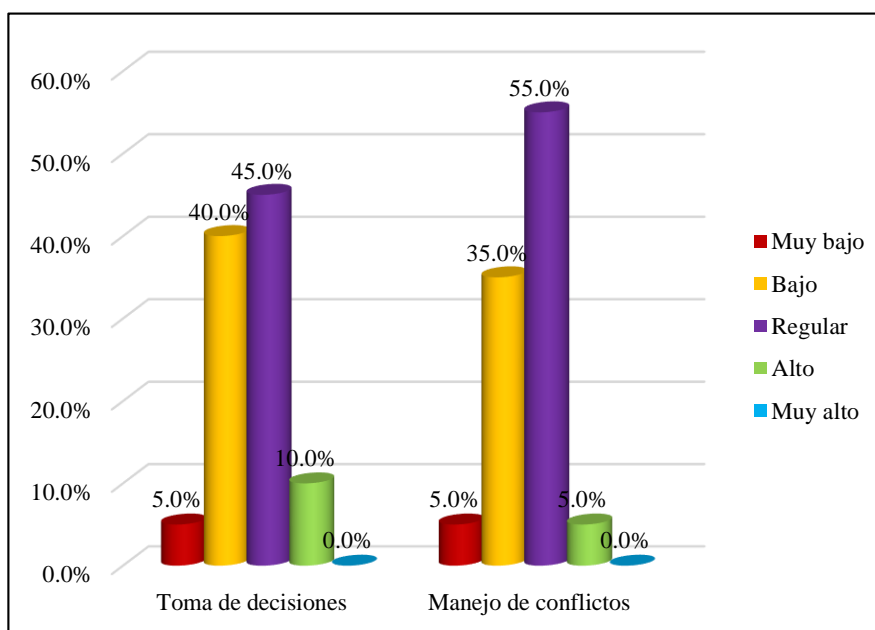


Figura 07. Indicadores de las habilidades de conceptualización

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 45% de los encuestados indicaron que a nivel regular se realiza la toma de decisiones, el 40% manifestó que el nivel es bajo, para el 10% es alto y el 5% percibió que es muy bajo, dichos porcentajes permiten evidenciar que no hay una apreciación clara por parte del personal sobre las decisiones que toma la administración, muy a pesar de que estas fueran las correctas, así mismo esto se agudiza con una clara percepción por parte de los trabajadores de que no existen adecuados niveles de empoderamiento o delegación de funciones por parte de los jefes para con los trabajadores.

- ✓ El manejo de conflictos muestra que el 55% de las personas encuestadas indicaron que se realizan a un nivel regular, el 35% consideró que el nivel es bajo, el 5% respondió que es muy bajo y para otro 5% es alto, el análisis que se realiza al respecto, se orienta a entender la clara apreciación que tiene el personal sobre el desinterés que muestran los jefes al momento de solucionar los problemas que se presentan en la empresa, así como la ausencia de estrategias adecuadas para hacer frente a dicha problemática en el momento que esta se presentase, evidenciándose con ello una clara deficiencia en este aspecto por parte de los jefes.

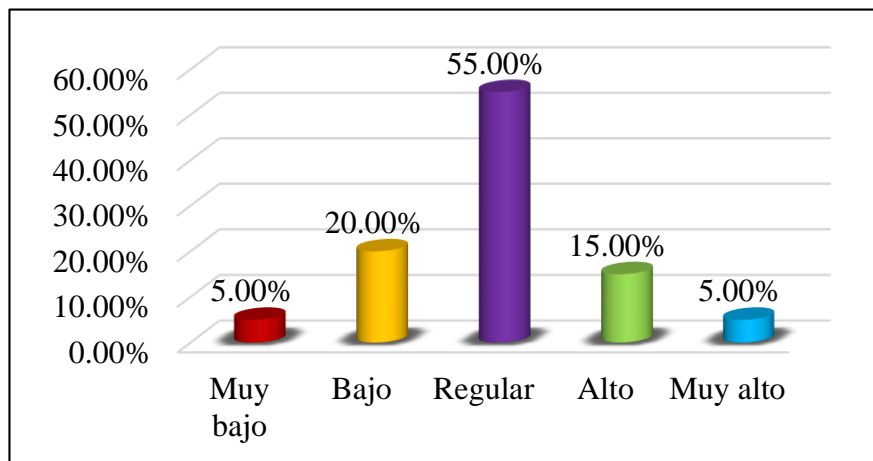
B. Habilidades de conceptualización

Tabla 15

Habilidades de conceptualización

Ponderación	f	%	Baremación
Muy bajo	1	5.00%	0.04
Bajo	4	20.00%	0.75
Regular	11	55.00%	1.58
Alto	3	15.00%	0.25
Muy alto	1	5.00%	0.00
Total	20	100.00%	2.61

Fuente: Elaboración propia

*Figura 08. Habilidades de conceptualización*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 55% de los encuestados indicaron que las habilidades de conceptualización se presentan a un nivel regular, el 20% respondió que el nivel es bajo, para el 15% es alto, el 5% indicó que es muy bajo y para otro 5% es muy alto, dicho porcentajes los cuales muestran una alta evidencia ubicada entre regular, bajo y muy bajo, demuestran que no hay una clara capacidad por parte de los jefes de descomponer, analizar y solucionar los problemas por más pequeños que estos sean, pudiéndose apreciar el descuido por parte de los jefes en implementar políticas, acciones y estrategias orientadas a este elemento tan importante para el talento humano en una organización, lo que además muestra no existe una óptima toma de decisiones lo que genera como consecuencia lo antes mencionado.

C. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de conceptualización

Tabla 16

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de conceptualización

Indicadores	Valor	Escala de medición
Toma de decisiones	2.63	Regular
Manejo de conflictos	2.60	Bajo
Habilidades de conceptualización	2.61	Regular

Fuente: Elaboración propia

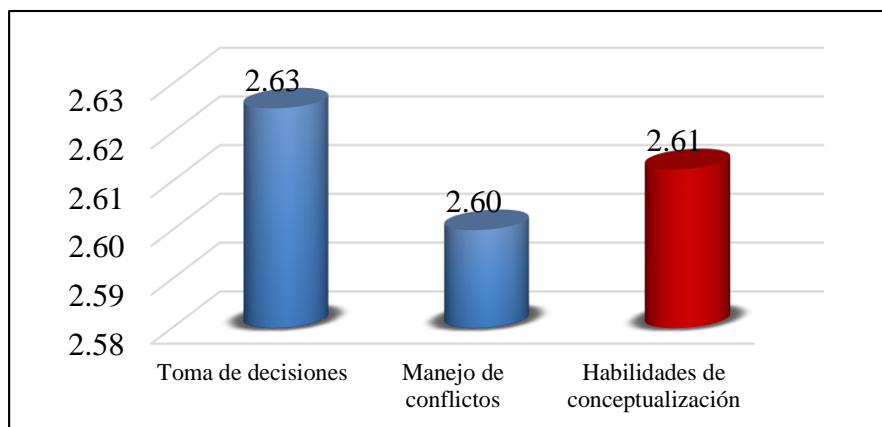


Figura 09. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de conceptualización

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el indicador de la toma de decisiones se presenta a un nivel regular con un promedio de 2.63, hecho que permite ver que dicha apreciación por parte de los trabajadores evidencia el descuido que están teniendo los jefes en esta labor tan importante como es la toma de decisiones; así también se observa el manejo de conflictos con un promedio de 2.60 re refleja un nivel bajo, ya que al no existir una correcta toma de decisiones se muestra muy probable que los conflictos existentes no sean considerados y menos solucionados adecuadamente, hecho que se viene evidenciando dentro de la empresa y observándose de este modo por parte de los trabajadores, llegando así al promedio de las habilidades de conceptualización de 2.61 que muestra un nivel regular.

4.2.4. Análisis de las habilidades administrativas

Tabla 17

Habilidades administrativas

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	1	5.00%	0.05
Bajo	7	35.00%	0.68
Regular	10	50.00%	1.47
Alto	2	10.00%	0.41
Muy alto	0	0.00%	0.07
Total	20	100.00%	2.69

Fuente: Elaboración propia

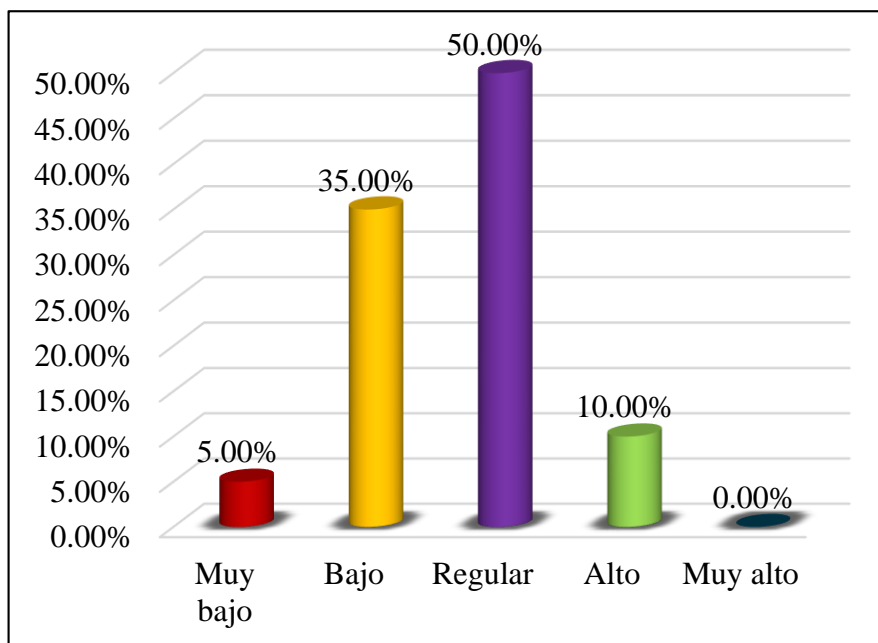


Figura 10. Habilidades administrativas

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se puede observar el 50% de las personas encuestadas en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, indicaron que a un nivel regular se presentan las habilidades administrativas, el 35% consideró que el nivel es bajo, para el 10% es alto y el 5% indicó que es muy bajo, datos estadísticos que reflejan que las habilidades técnicas se desarrollan de manera regular, no percibiéndose de manera adecuada como los jefes hacen uso de sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de sus funciones, mostrando también el desarrollo de las habilidades interpersonales con un nivel bajo de desarrollo, situación que muestra que los jefes no realizan acciones de motivación que alienten el buen desempeño del personal, o que promuevan el trabajo en equipo para lograr un trabajo coordinado entre los trabajadores, dejando de lado la empatía por parte de los jefes hacia el personal mostrando desinterés por conocer los problemas por los cuales vienen atravesando los trabajadores y consecuentemente ayudar en la solución las necesidades personales de los mismos; finalmente, las habilidades de conceptualización que también se desarrollan a un nivel bajo mostrando un promedio de 2.69, dato estadístico que muestra que las ideas y aportes de los trabajadores no son tomados en cuenta y que el personal percibe que las decisiones tomadas por los jefes no siempre son las más adecuadas llevando así a un escaso manejo de conflictos frente a las diferentes situaciones que se presentan en la empresa, llegando así a observar un desarrollo bajo de las habilidades administrativas en dicha organización.

4.2.5. Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas

Tabla 18

Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Habilidades técnicas	2.96	Regular
Habilidades interpersonales	2.55	Bajo
Habilidades de conceptualización	2.61	Regular
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	2.69	Regular

Fuente: Elaboración propia

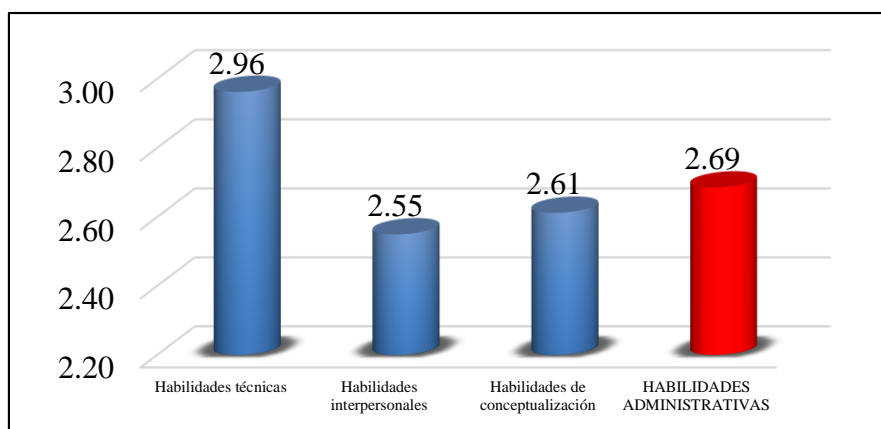


Figura 11. Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar la dimensión de las habilidades técnicas se presenta a un nivel regular con un promedio de 2.96, lo que muestra escasa muestra de capacidad y conocimientos de los jefes que percibe el personal de la empresa, las habilidades de conceptualización se presentan con un promedio de 2.61 lo que indica que el nivel es regular, mostrando así la poca motivación que se realiza hacia el personal, promoviendo de manera muy baja el trabajo en equipo y existiendo poca empatía de los jefes hacia los trabajadores, finalmente el indicador de las habilidades interpersonales con un promedio de 2.55 muestra que el nivel es bajo, expresado por la toma de decisiones poco adecuadas que se realiza ocasionando ello un mal manejo de los conflictos que se presentan, llegando así a un promedio de 2.69 de las habilidades administrativas que de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel regular.

4.3. Resultados estadísticos de la variable engagement

Para describir el engagement en la empresa Hola Supermercado de la ciudad de Quillabamba, se describe las dimensiones de: vigor, dedicación, absorción. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

4.3.1. Análisis descriptivo del vigor

A. Resultados de los indicadores del vigor

Tabla 19
Indicadores de la dimensión del vigor

Vigor	Energía		Resistencia mental		Esfuerzo laboral	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	1	5.0%	2	10.0%	3	15.0%
Bajo	6	30.0%	4	20.0%	5	25.0%
Regular	9	45.0%	9	45.0%	10	50.0%
Alto	3	15.0%	4	20.0%	2	10.0%
Muy alto	1	5.0%	1	5.0%	0	0.0%
Total	20	100%	20	100%	20	100%

Fuente: Elaboración propia

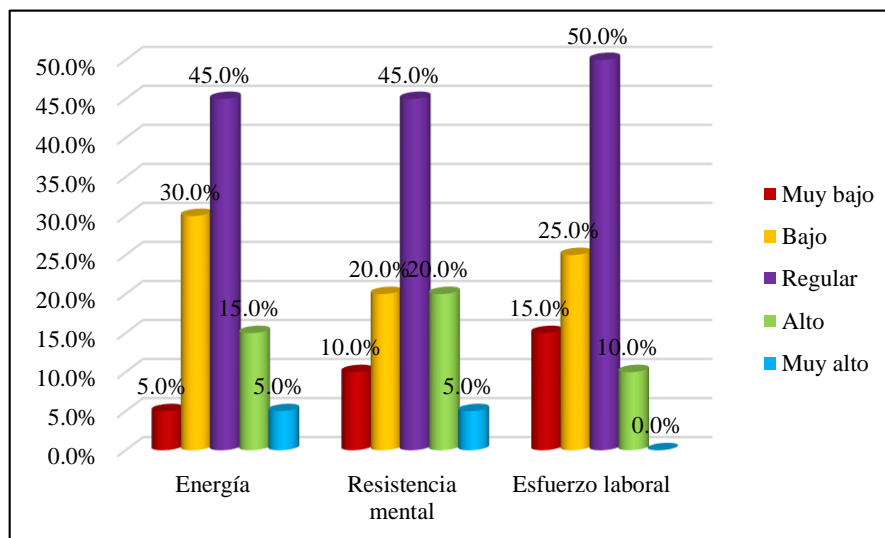


Figura 12. Indicadores del vigor

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se puede observar el 45% de los encuestados indicaron que la energía en las personas se presenta a un nivel regular, el 30% consideró que es bajo, para el 15% es alto y el 5% respondió que es muy alto y muy bajo en ambos casos, dichos resultados muestran que en los trabajadores no existe una sensación y un comportamiento positivo en cuanto a fuerza y vigor permanente durante la jornada laboral, mostrando la mayoría de ellos que no sienten la energía necesaria cada mañana para ir a su centro de trabajo.

- ✓ Los resultados de la resistencia mental muestran que el 45% de los encuestados manifestaron que se presenta a un nivel regular, el 20% indicó que el nivel es alto, para otro 20% es bajo, el 10% consideró que es muy bajo y el 5% que es muy alto, situación que muestra que el personal no logra mantener una resistencia mental durante toda la jornada sin mostrar cansancio alguno, no logrando centrar toda su atención en las actividades que realiza y tampoco pudiendo mantener siempre la calma frente a ciertas situaciones conflictivas que se presenten durante la atención al público.

- ✓ En cuanto al esfuerzo laboral, se observa que el 50% de las personas encuestadas indicaron que este se presenta a un nivel regular, el 25% consideró que el nivel es bajo, el 15% percibe que es muy bajo y para el 10% es alto, entendiéndose como la intensidad con la que se desarrollan las capacidades físicas e intelectuales en el desarrollo de las tareas, mostrando así que los trabajadores en su mayoría no son perseverantes en las actividades que realizan sobre todo cuando las cosas no salen como las esperan.

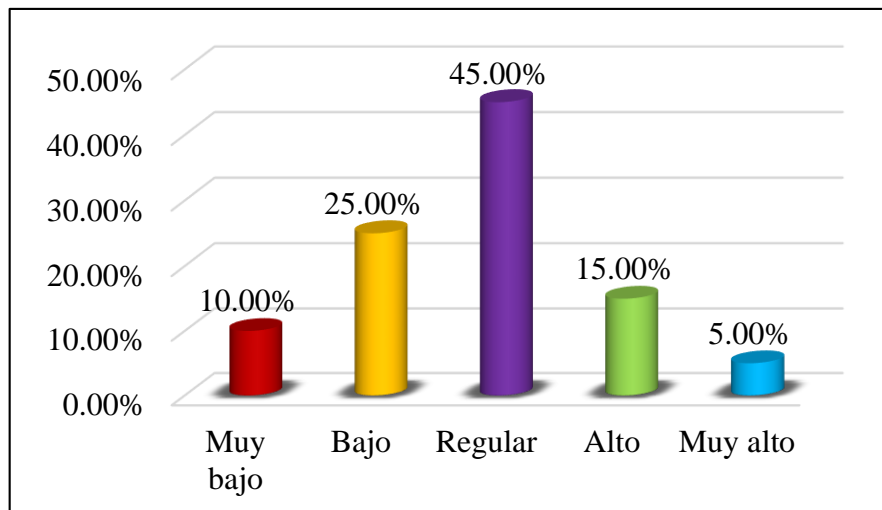
B. Vigor

Tabla 20

Vigor

Ponderación	f	%	Baremación
Muy bajo	2	10.00%	0.09
Bajo	5	25.00%	0.48
Regular	9	45.00%	1.40
Alto	3	15.00%	0.63
Muy alto	1	5.00%	0.21
Total	20	100.00%	2.82

Fuente: Elaboración propia

*Figura 13. Vigor*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 45% de las personas encuestadas indicaron que el vigor se presenta a un nivel regular, el 25% consideró que el nivel es bajo, para el 15% es alto, el 10% respondió que es muy bajo y el 5% cree que es muy alto, dichos resultados muestran que los trabajadores no muestran niveles aceptables de fuerza y vigor durante su jornada laboral asistiendo en las mañanas con una actitud poco positiva hacia el trabajo, así mismo manifestaron que cuentan con una resistencia mental y física medianamente favorable durante toda la jornada de trabajo, no siendo muy perseverantes en las actividades que realizan, poniendo poco entusiasmo sobre todo cuando las cosas van mal.

C. Comparación promedio de los indicadores del vigor

Tabla 21

Comparación promedio de los indicadores del vigor

Indicadores	Valor	Escala de medición
Energía	2.95	Regular
Resistencia mental	2.90	Regular
Esfuerzo laboral	2.60	Bajo
Vigor	2.82	Regular

Fuente: Elaboración propia

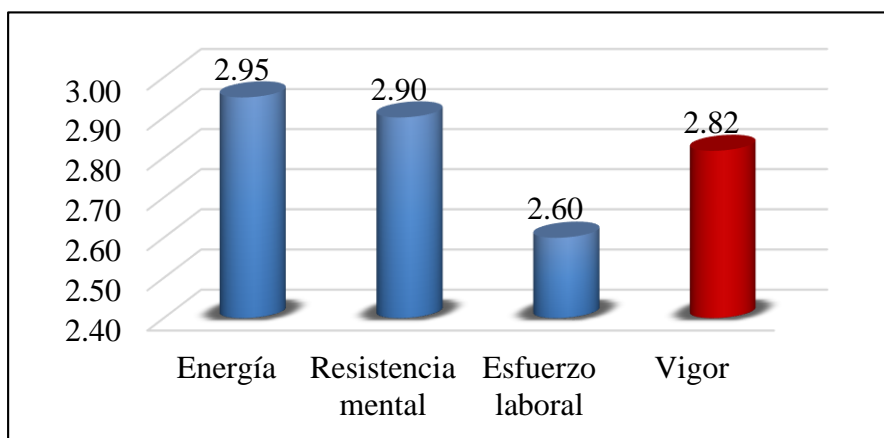


Figura 14. Comparación promedio de los indicadores del vigor

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar la dimensión de la energía que se presenta con un promedio de 2.95 que de acuerdo a la tabla de baremación indica que el nivel es regular, manifestado por la poca fuerza y vigor con la que las personas van a laboral el día a día, la resistencia mental muestra un promedio de 2.90, valor que indica un nivel también regular, mostrando que los trabajadores pueden trabajar medianamente por largos periodos o por toda la jornada laboral sin mostrar cansancio, y finalmente el esfuerzo laboral con un promedio de 2.60 que indica que el nivel es bajo, lo que muestra que no existe perseverancia y entusiasmo para cumplir con sus funciones, llegando así a la dimensión del vigor con un promedio de 2.82 que refleja un nivel regular.

4.3.2. Análisis descriptivo de la dedicación

A. Resultados de los indicadores de la dedicación

Tabla 22
Indicadores de la dimensión de la dedicación

Dedicación	Implicación laboral		Entusiasmo		Inspiración		Reto	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	2	10.0%	2	10.0%	3	15.0%	2	10.0%
Bajo	6	30.0%	5	25.0%	6	30.0%	6	30.0%
Regular	8	40.0%	9	45.0%	8	40.0%	6	30.0%
Alto	3	15.0%	4	20.0%	2	10.0%	4	20.0%
Muy alto	1	5.0%	0	0.0%	1	5.0%	2	10.0%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%

Fuente: Elaboración propia

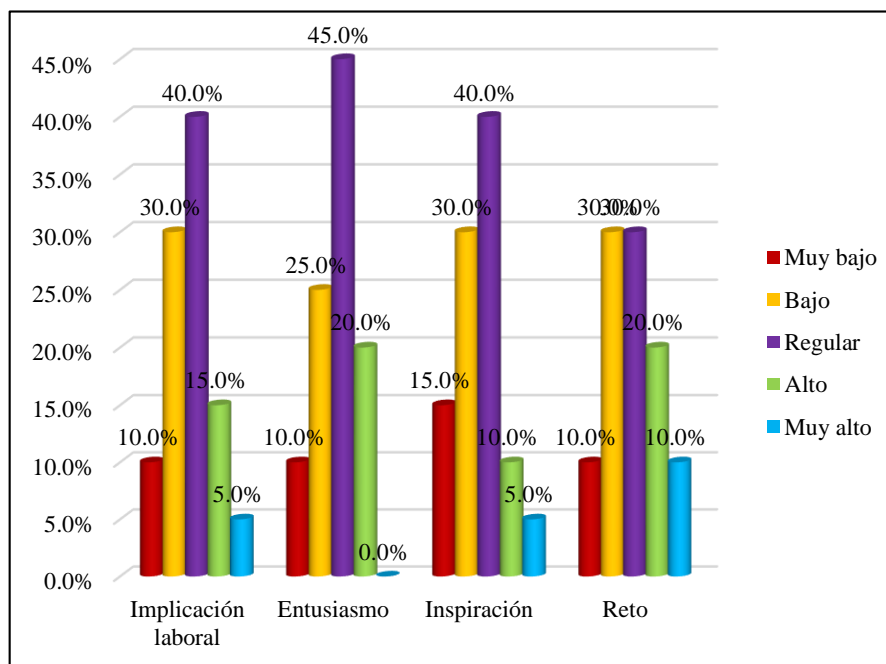


Figura 15. Indicadores de la dedicación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa la implicancia laboral muestra que el 40% de los encuestados indicaron que se presenta a un nivel regular, el 30% manifestó que el nivel es bajo, el 10% que es muy bajo, para el 105% es alto y el 5% indicó que es muy alto, dichos datos muestran que las personas en su mayoría no sienten que el trabajo que realizan en la empresa les dé un significado y propósito a sus vidas, mostrando así poca identificación con su trabajo.
- ✓ El entusiasmo muestra que el 45% de las personas indicaron que se presenta a un nivel regular, el 25% opinó que el nivel es bajo, el 10% respondió que es muy bajo y para el 20% es alto, manifestando así que las personas muestran no muestran mucho entusiasmo por el trabajo que realizan, reflejado por la poca emoción con la que realizan sus labores.
- ✓ En cuanto a la inspiración, se observa que el 40% de los encuestados indicaron que el nivel es regular seguido del 30% quienes manifestaron que es bajo, para el 15% es muy bajo, el 10% respondió que es alto y el 5% consideró que es muy alto, lo que refleja el escaso estímulo espontáneo que surge del interior de la mayoría de las personas para realizar sus actividades en la empresa, no sintiéndose orgullosos de trabajar en la misma.
- ✓ Finalmente, el reto, muestra que el 30% de las personas opinaron que el nivel es regular, para otro 30% es bajo, el 20% consideró que es alto, el 10% respondió que es muy alto y para otro 10% es muy bajo, mostrando que los trabajadores no sienten que el trabajo que realizan sea un desafío, esforzándose muy poco por dar lo mejor en sus puestos de trabajo.

B. Dedicación

Tabla 23
Dedicación

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	2	10.00%	0.12
Bajo	6	30.00%	0.60
Regular	8	40.00%	1.18
Alto	3	15.00%	0.60
Muy alto	1	5.00%	0.21
Total	20	100.00%	2.70

Fuente: Elaboración propia

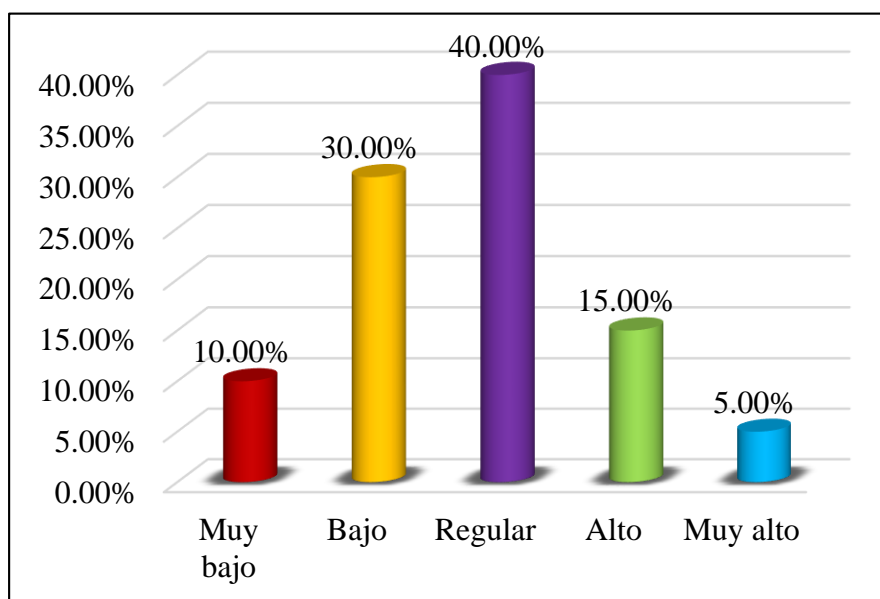


Figura 16. Dedicación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 40% de los encuestados indicaron que a un nivel regular existe dedicación de las personas en la empresa, el 30% consideró que el nivel es bajo, para el 10% es muy bajo, el 15% consideró que es alto y el 5% cree que es muy alto, dichos resultados muestran que la mayoría de las personas no cuentan con una buena implicación laboral que los identifique plenamente con el trabajo, reflejado en el poco entusiasmo con el que realizan sus actividades, y la poca inspiración que tienen para hacerlo, no sintiéndose orgullosos de lo que hacen ya que esta labor no se muestra como un reto para su desarrollo y crecimiento profesional.

C. Comparación promedio de los indicadores de la dedicación

Tabla 24

Comparación promedio de los indicadores de la dedicación

Indicadores	Valor	Escala de medición
Implicación laboral	2.68	Regular
Entusiasmo	2.75	Regular
Inspiración	2.60	Bajo
Reto	2.90	Regular
Dedicación	2.70	Regular

Fuente: Elaboración propia

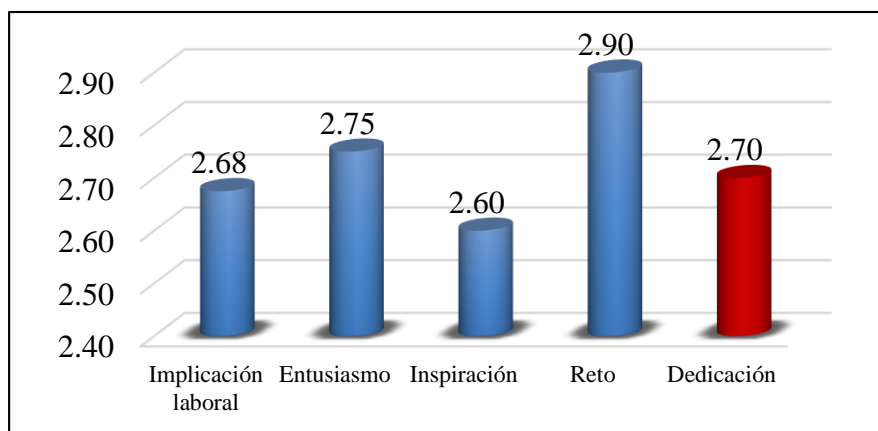


Figura 17. Comparación promedio de los indicadores de la dedicación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el indicador del reto muestra un promedio de 2.90, que de acuerdo a la escala de baremación indica que representa un nivel regular, resultado que indica que el trabajo no siempre lo consideran como un desafío para su crecimiento profesional; el entusiasmo con un promedio de 2.75 que indica también que es regular, mostrando el poco ánimo con el que se trabaja en la empresa, la implicación laboral que indica que el nivel es regular con un promedio de 2.68 manifestado por el poco significado y propósito que este trabajo le da a cada uno de los trabajadores y finalmente la inspiración con un promedio de 2.60 que muestra un nivel bajo, ya que las personas no sienten una fuerza interior que los impulse a realizar sus actividades y sentirse orgulloso de ello, llegando así a la dimensión de la dedicación con un promedio de 2.70 lo que indica que el nivel es regular.

4.3.3. Análisis descriptivo de la absorción

A. Resultados de los indicadores de la absorción

Tabla 25
Indicadores de la dimensión de la absorción

Absorción	Alta concentración		Satisfacción personal	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	3	15.0%	3	15.0%
Bajo	7	35.0%	5	25.0%
Regular	7	35.0%	7	35.0%
Alto	2	10.0%	3	15.0%
Muy alto	1	5.0%	2	10.0%
Total	20	100%	20	100%

Fuente: Elaboración propia

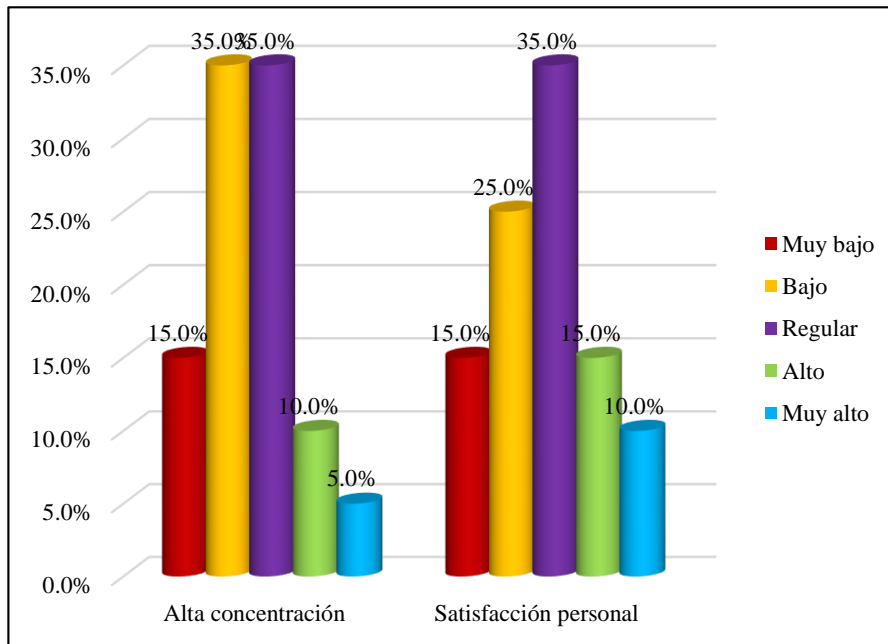


Figura 18. Indicadores de la absorción

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 35% de los encuestados indicaron que a un nivel regular se presenta la alta concentración de las personas en la empresa, para otro 35% el nivel es bajo, el 15% respondió que es muy bajo, el 10% respondió que es alto y para el 5% es muy alto, dichos resultados indican que existe de manera regular a baja la concentración en los trabajadores sintiendo que el tiempo no pasa rápido, no pudiendo centrar de manera voluntaria la atención en las actividades que realizan, por la distracción de todas las situaciones que enfrentan el día a día fuera de las horas de trabajo.

- ✓ Los resultados de la satisfacción personal indican que el 35% de las personas perciben que el nivel es regular, el 25% considera que el nivel es bajo, el 15% es muy bajo, para otro 15% es alto y el 10% consideró que es muy bajo, datos que muestran que las personas pocas veces sienten felicidad al trabajar de manera intensa y para algunos de ellos sería muy fácil alejarse de la empresa.

B. Absorción

Tabla 26
Absorción

Ponderación	f	%	Baremación
Muy bajo	3	15.00%	0.14
Bajo	6	30.00%	0.58
Regular	7	35.00%	1.13
Alto	3	15.00%	0.55
Muy alto	1	5.00%	0.31
Total	20	100.00%	2.70

Fuente: Elaboración propia

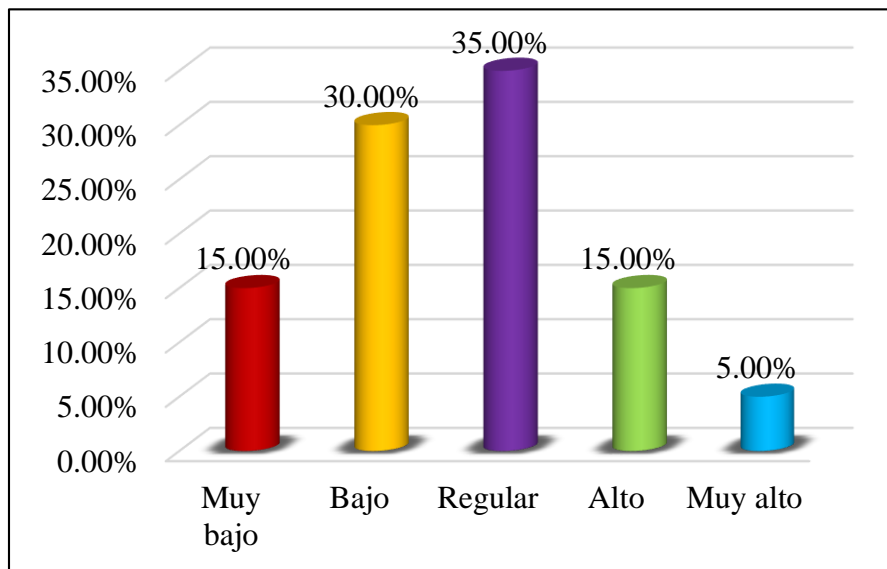


Figura 19. Absorción

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 35% de las personas indicaron que a un nivel regular se percibe la absorción del personal en la empresa, el 30% consideró que el nivel es bajo, para el 15% es muy bajo, el 15% cree que es alto y el 5% indicó que es muy alto, datos estadísticos que muestran que no todos logran alcanzar la concentración en el trabajo, sintiendo que las horas pasan de manera lenta, no logrando olvidar ciertas situaciones del día a día fuera de la empresa, así mismo la satisfacción personal muestra que no sienten felicidad de trabajar de manera intensa no mostrando dificultad para separarse de la empresa por mejores oportunidades.

C. Comparación promedio de los indicadores de la absorción

Tabla 27

Comparación promedio de los indicadores de la absorción

Indicadores	Valor	Escala de medición
Alta concentración	2.60	Bajo
Satisfacción personal	2.80	Regular
Absorción	2.70	Regular

Fuente: Elaboración propia

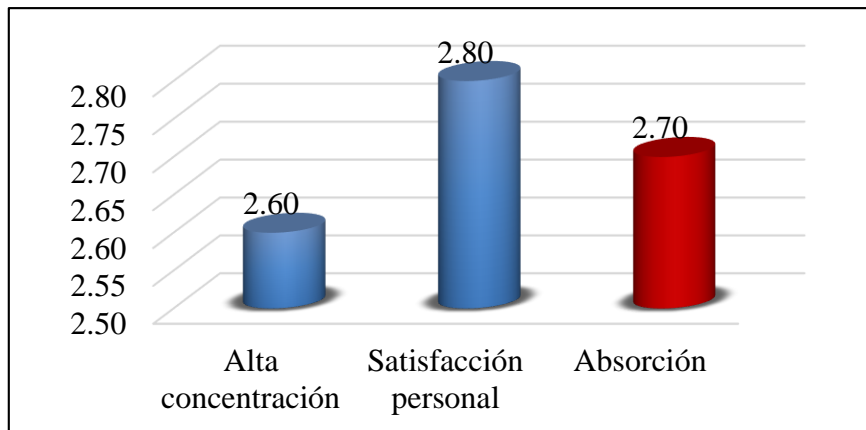


Figura 20. Comparación promedio de los indicadores de la absorción

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el indicador de la satisfacción personal muestra un promedio de 2.80, que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es regular, indicando que algunas personas sienten felicidad de realizar el trabajo, la alta concentración con un promedio de 2.60 que indica un nivel bajo, mostrando que las personas no se sienten que las horas pasen rápido durante la jornada laboral, llegando así a la dimensión de la absorción con un promedio de 2.70 lo que indica que el nivel es regular.

4.3.4. Análisis del engagement

Tabla 28

Engagement

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	2	10.00%	0.11
Bajo	6	30.00%	0.55
Regular	8	40.00%	1.25
Alto	3	15.00%	0.60
Muy alto	1	5.00%	0.23
Total	20	100.00%	2.74

Fuente: Elaboración propia

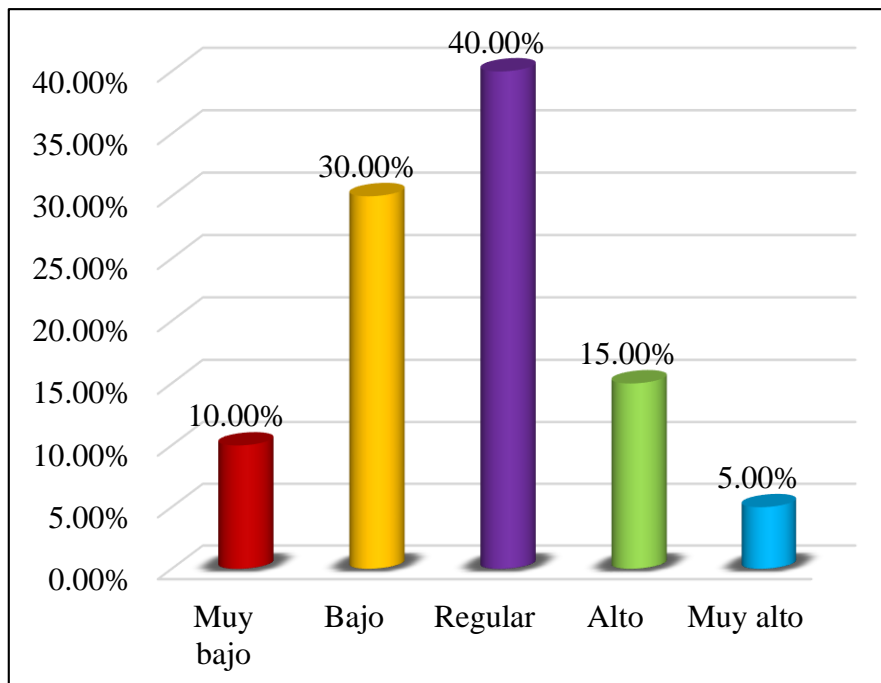


Figura 21. Engagement

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se puede observar el 40% de las personas encuestadas en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, indicaron que a un nivel regular se presenta el engagement en el personal, el 30% considera que es bajo, para el 10% es muy bajo, el 15% percibe que es alto y el 5% consideró que es muy alto, dichos datos estadísticos muestran que el vigor en el personal de la empresa, se presenta de manera regular, siendo resultado de la poca fuerza y vigor con la que realizan sus actividades y las pocas ganas que sienten en la mañanas para asistir a su centro de trabajo, mostrando una baja resistencia durante toda la jornada de trabajo y siendo poco perseverantes y entusiastas con las actividades que realizan, la dedicación que también se desarrolla de manera regular, muestra el bajo grado de identificación que las personas ponen al momento de desempeñar sus funciones, indicando que no existe una fuerza interna que los inspire a hacer las cosas, dejándose llevar por el trabajo muy rara vez, no logrando convertirse el trabajo en un desafío para su crecimiento y desarrollo profesional y personal, finalmente la absorción que también es desarrollada a un nivel regular, muestra que la concentración del personal es de regular a baja, no sintiendo de manera continua que el tiempo pase rápido en el trabajo, muchas veces estando distraído por algunas situaciones que suceden a su alrededor, lo que no provoca que exista una felicidad plena por la labor que realizan estando pendientes de otras oportunidades que les ofrezcan mejores condiciones de trabajo, no mostrando problema alguna si se presentara la oportunidad de separarse de la empresa por mejores oportunidades.

4.3.5. Comparación promedio de las dimensiones del engagement

Tabla 29

Comparación promedio de las dimensiones del engagement

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Vigor	2.82	Regular
Dedicación	2.70	Regular
Absorción	2.70	Regular
ENGAGEMENT	2.74	Regular

Fuente: Elaboración propia

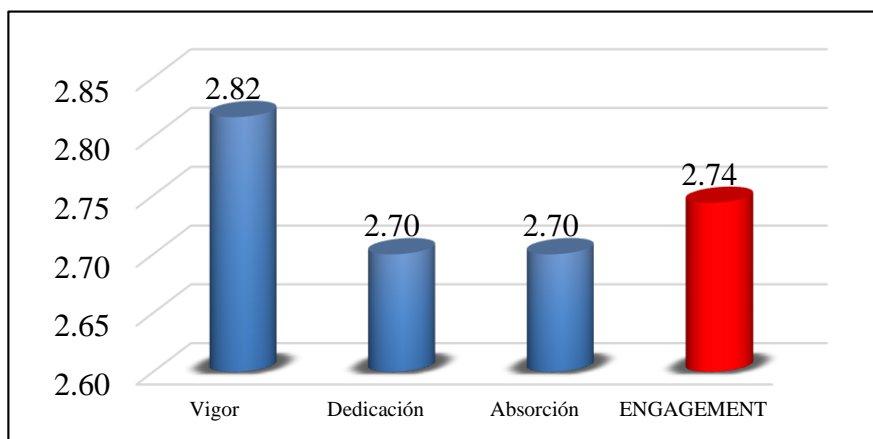


Figura 22. Comparación promedio de las dimensiones de engagement

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar la dimensión del vigor muestra un promedio de 2.82, que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es regular, manifestado por la poca fuerza y vigor con la que se desempeñan durante la jornada laboral, la dedicación con un promedio de 2.70 que muestra que el nivel es regular mostrando la poca identificación, entusiasmo e inspiración que tienen los trabajadores en la empresa y finalmente la absorción con un promedio de 2.70 que indica que el nivel también es regular, dicho resultado es consecuencia del mediano nivel de concentración con la que realizan sus actividades y la felicidad que este les provoca, es así que el engagement obtuvo un promedio de 2.74 que de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel regular.



4.4. Resultados de la correlación

Para conocer la correlación de las variables se realizó la prueba de hipótesis donde:

- Si el valor obtenido (valor P) > 0.05 no se acepta la hipótesis planteada.
- Si el valor obtenido (valor P) < 0.05 se acepta la hipótesis planteada.

Tabla 30

Escala de valores para interpretar la correlación de Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Suárez Ibujes (2007)

4.4.1. Correlación entre las habilidades administrativas y el engagement

Hipótesis general:

Existe relación entre las habilidades del administrador y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.

Tabla 31

Correlación entre las habilidades administrativas y el engagement

Ponderación de interpretación	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	ENGAGEMENT
Muy bajo	1	2
Bajo	7	6
Regular	10	8
Alto	2	3
Muy alto	0	1
Total	20	20
Prueba chi cuadrado $X^2 = 3.36$		
Correlación de Pearson $r = 0.99$		$p = 0.005$

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ De acuerdo a la hipótesis planteada, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 3.36$, se afirma que existe correlación entre las habilidades administrativas y el engagement, donde el valor de $r = 0.99$ que de acuerdo a la escala de valores de Pearson indica que existe una correlación positiva muy alta, demostrando que el desarrollo de las habilidades administrativas repercuten en el engagement del personal.

4.4.2. Correlación entre las habilidades técnicas y el engagement

Hipótesis específica 1:

Existe relación entre las habilidades técnicas y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.

Tabla 32

Correlación entre las habilidades técnicas y el engagement

Ponderación de interpretación	Habilidades técnicas	ENGAGEMENT
Muy bajo	0	2
Bajo	5	6
Regular	11	8
Alto	3	3
Muy alto	1	1
Total	20	20
Prueba chi cuadrado $X^2 = 6.58$		
Correlación de Pearson $r = 0.94$		$p = 0.000$

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ De acuerdo a la hipótesis planteada, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 6.58$, se afirma que existe correlación entre las habilidades técnicas y el engagement, donde el valor de $r = 0.94$ que de acuerdo a la escala de valores de Pearson indica que existe una correlación positiva muy alta, demostrando que el desarrollo adecuado de las habilidades técnicas influirán de manera muy alta en el engagement del personal.

4.4.3. Correlación entre las habilidades interpersonales y el engagement

Hipótesis específica 2:

Existe relación entre las habilidades interpersonales y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.

Tabla 33

Correlación entre las habilidades interpersonales y el engagement

Ponderación de interpretación	Habilidades interpersonales	ENGAGEMENT
Muy bajo	2	2
Bajo	7	6
Regular	9	8
Alto	2	3
Muy alto	0	1
Total	20	20
Prueba chi cuadrado $X^2 = 1.78$		
Correlación de Pearson $r = 0.99$		$p = 0.003$

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar y de acuerdo a la hipótesis planteada, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 1.78$, se afirma que existe correlación entre las habilidades interpersonales y el engagement del personal, donde el valor de $r = 0.99$ que de acuerdo a la tabla del estadístico Pearson indica que existe una correlación positiva muy alta, explicando así que si las habilidades interpersonales se desarrollan de manera positiva, el engagement del personal tendrá un comportamiento similar..

4.4.4. Correlación entre las habilidades de conceptualización y el engagement

Hipótesis específica 3:

Existe relación entre las habilidades de conceptualización y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.

Tabla 34

Correlación entre las habilidades de conceptualización y el engagement

Ponderación de interpretación	Habilidades de conceptualización	ENGAGEMENT
Muy bajo	1	2
Bajo	4	6
Regular	11	8
Alto	3	3
Muy alto	1	1
Total	20	20
Prueba chi cuadrado $X^2 = 1.46$		
Correlación de Pearson $r = 0.92$		$p = 0.000$

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Finalmente, se acepta la hipótesis planteada, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 1.46$, de acuerdo a los resultados obtenidos, se afirma que existe correlación entre las habilidades de conceptualización y el engagement, donde el valor de $r = 0.92$ que de acuerdo a la escala de valores de Pearson indica que existe una correlación positiva alta, demostrando así que a mayor desarrollo de las habilidades de conceptualización, esta se verán repercutidas en el engagement del personal de la empresa..



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los hallazgos más relevantes encontrados en la presente investigación, responden al cumplimiento de los objetivos enunciados, siendo el general: Determinar la relación entre las habilidades del administrador y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención – 2019, encontrando los siguientes resultados:

- ✓ De acuerdo a la hipótesis planteada, se afirma que existe correlación entre las habilidades administrativas y el engagement, donde el valor de $r = 0.79$ que de acuerdo a la escala de valores de Pearson indica que existe una correlación positiva alta, demostrando que los desarrollos de las habilidades administrativas repercuten en el engagement del personal.

- ✓ En cuanto a las habilidades administrativas, se puede observar que estas se presenta a un nivel regular, con un promedio de 3.20, dato estadístico que reflejan que las habilidades técnicas se desarrollan de manera regular, no percibiéndose de manera adecuada como los jefes hacen uso de sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de sus funciones, mostrando también el desarrollo de las habilidades interpersonales con un nivel bajo de desarrollo, situación que muestra que los jefes no realizan acciones de motivación que alienten el buen desempeño del personal, o que promuevan el trabajo en equipo para lograr un trabajo coordina entre los trabajadores, dejando de lado la empatía por parte de los jefes hacia el personal mostrando desinterés por conocer los problemas por los cuales vienen atravesando los trabajadores y consecuentemente ayudar en la solución las necesidades personales de los mismos; finalmente, las habilidades de conceptualización que también se desarrollan a un nivel bajo mostrando un promedio de 2.69, dato estadístico que muestra que las ideas y aportes de los trabajadores no son tomados en cuenta y que el personal percibe que las decisiones tomadas por los jefes no siempre son las más



adecuadas llevando así a un escaso manejo de conflictos frente a las diferentes situaciones que se presentan en la empresa, llegando así a observar un desarrollo bajo de las habilidades administrativas en dicha organización.

- ✓ El engagement en el personal, se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 3.20, dicho dato estadístico muestra que el vigor en el personal de la empresa, se presenta de manera regular, siendo resultado de la fuerza y vigor con la que realizan sus actividades y las ganas que sienten en la mañanas para asistir a su centro de trabajo, mostrando resistencia durante toda la jornada de trabajo y siendo la mayoría de veces perseverantes y entusiastas con las actividades que realizan, la dedicación que también se desarrolla de manera regular, muestra el grado de identificación con el que las personas en ocasiones ponen al momento de desempeñar sus funciones, indicando que si siente una fuerza interna que los inspira para hacer las cosas y algunas veces dejarse llevar por el trabajo, convirtiéndose este en un desafío para su crecimiento y desarrollo profesional y personal, finalmente la absorción que también es desarrollada a un nivel medio, muestra que la concentración del personal es de regular a baja, no sintiendo de manera continua que el tiempo pase rápido en el trabajo, muchas veces estando distraído por algunas situaciones que suceden a su alrededor, lo que no provoca que exista una felicidad plena por la labor que realizan estando pendientes de otras oportunidades que les ofrezcan mejores condiciones de trabajo y separarse de la empresa sin ningún problema.

5.2. Comparación crítica con la literatura existente

Las habilidades administrativas de acuerdo al concepto de Benavides (2014, pág. 9) indica que “son capacidades relativas al desempeño, no necesariamente innatas”, bajo lo cual se puede apreciar claramente que estas pueden ser adquiridas a través de la experiencia y la práctica, lo cual permitirá como en el caso de la presente investigación fortalecer acciones y relaciones en este caso con el engagement lo cual según Salanova & Schaufeli (2004) es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción, con ambas premisas se puede considerar la existencia de una necesaria relación entre ambas variables que permita en el caso de la presente investigación asociarlas y proponer mejoras considerables para el desarrollo de la empresa Hola Supermercado, dicha relación además se justifica en lo planteado por



Reyes (2016), quien en su investigación titulada: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, lo cual se asemeja y relaciona claramente con el motivo y los resultados obtenidos con la presente investigación al considerarse la importancia de un adecuado manejo y practica de las habilidades gerenciales.

De igual forma en el estudio de Quispe (2017) titulado: Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la municipalidad provincial de Tambopata, 2017, la cual afirma que existe una relación afirmativa en las variables; habilidades directivas y satisfacción del usuario, lo que permite demostrar la importancia del adecuado desarrollo en las habilidades administrativas en toda empresa para consolidar un óptimo desempeño o satisfacción en los colaboradores así como en usuarios con lo cual se puede demostrar la importancia al haber asociado las variables habilidades administrativas y engagement con los consecuentes resultados de utilidad logrados.

5.3. Limitaciones del estudio

En el presente trabajo de investigación se presentaron algunas limitaciones dentro de los cuales se puede mencionar el temor del personal para responder a la encuesta y brindar la información solicitada, creyendo que era una encuesta enviada por los dueños de la empresa, situación que fue superada al explicarles que se refería a un trabajo académico de la universidad.

Así mismo la escasa información de los antecedentes locales que guarden relación con las variables de estudio y características de la población.

5.4. Implicancias del estudio

Finalmente, el presente trabajo, podrá constituirse en una herramienta que ayude a mejorar la presencia de las habilidades administrativas de los jefes, así como el engagement del personal en la empresa, pudiendo ser replicadas en otros espacios que tengan similares situaciones problemáticas.



CONCLUSIONES

A partir de los objetivos planteados, se presentan las siguientes conclusiones:

Primera: En la empresa Hola Supermercado de la ciudad de Quillabamba, se determinó que las habilidades administrativas se desarrollan a un nivel regular con un promedio de 2.69 y el engagement presenta un promedio de 2.74 que de acuerdo a la tabla de baremación representa también un nivel regular, con dichos resultados estadísticos se determinó que de acuerdo a la hipótesis planteada, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 3.36$, se afirma que existe correlación entre las habilidades administrativas y el engagement, donde el valor de $r = 0.79$ que de acuerdo a la escala de valores de Pearson indica que existe una correlación positiva muy alta, demostrando que el desarrollo de las habilidades administrativas repercuten en el engagement del personal.

Segunda: Las habilidades técnicas se perciben a un nivel regular con un promedio de 2.96, con este resultado se pudo identificar que de acuerdo a la hipótesis planteada, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 6.58$, se afirma que si existe correlación entre las habilidades técnicas y el engagement, donde el valor de $r = 0.91$ que de acuerdo a la escala de valores de Pearson indica que existe una correlación positiva muy alta, demostrando que el desarrollo adecuado de las habilidades técnicas influirán de manera muy alta en el engagement del personal.

Tercera: Por otro lado, se identificó que las habilidades interpersonales se desarrollan a un nivel bajo con un promedio de 2.55, de acuerdo a la hipótesis planteada, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 1.78$, se identificó que si existe correlación entre las habilidades interpersonales y el engagement del personal, donde el valor de $r = 0.99$ que de acuerdo a la tabla del estadístico Pearson indica que existe una correlación positiva muy alta, explicando así que si las habilidades interpersonales se desarrollan de manera positiva, el engagement del personal tendrá un comportamiento similar.

Cuarta: Finalmente, las habilidades de conceptualización, presentan un promedio de 2.61 que de acuerdo a la tabla de baremación indica que se desarrollan a un nivel regular, con dichos resultados se acepta la hipótesis planteada, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 1.46$,



identificando que si existe correlación entre las habilidades de conceptualización y el engagement, donde el valor de $r = 0.92$ que de acuerdo a la escala de valores de Pearson indica que existe una correlación positiva alta, demostrando así que a mayor desarrollo de las habilidades de conceptualización, esta se verán repercutidas en el engagement del personal de la empresa.



RECOMENDACIONES

Primera: Al existir un nivel alto de correlación se recomienda a los dueños de la empresa Hola Supermercado, fortalecer y mejorar sus conocimientos en cuanto a habilidades administrativas a través de cursos, talleres o diplomados que los contacten más con la gestión empresarial moderna lo cual permitirá mejorar y optimizar el desarrollo empresarial, así como cambiar y mejorar el nivel de percepción de sus trabajadores sobre la gestión que vienen realizando, así mismo se recomienda la realización de un taller de coaching con la finalidad de descubrir y mejorar habilidades, talentos y actitudes del personal los cuales puedan aplicarse en el desarrollo de sus funciones en la empresa.

Segunda: Se recomienda a los dueños y jefes de la empresa, optimizar y mejorar sus niveles de conocimientos y capacidades a través de una práctica continua y dinámica lograda en capacitaciones previas con talleres de servicio al cliente, así como el desarrollo de pasantías e intercambios o la estrategia conocida como el benchmarking con lo cual puedan mejorar su desarrollo técnico y profesional y su relación con los trabajadores, para tal fin podrán realizar visitas a empresas de la región del mismo rubro que vienen mostrando óptimos resultados a la vista en sus procesos de desarrollo de habilidades administrativas y el engagement que trae como consecuencia ello en sus trabajadores.

Tercera: Se recomienda a los dueños y jefes de la empresa que, para el fortalecimiento de las habilidades interpersonales el cual se desarrolla a un nivel bajo, se planifique dentro de sus planes operativos el desarrollo de talleres que incorporen acciones lúdicas y dinámicas prácticas con el desarrollo de casos de trabajos en equipo y acciones que generen el desarrollo de la empatía entre los trabajadores y los jefes en la empresa, dichos talleres deberán tener una frecuencia al menos trimestral para que se pueda consolidar en la práctica, así mismo se recomienda realizar actividades de confraternidad a fin de poder mejorar la interrelación a todo nivel.

Cuarta: Finalmente, se recomienda a los dueños de la empresa que, para mejorar el promedio bajo con el que se presenta la dimensión de habilidades de conceptualización, se asignen responsables en los trabajadores así como en el sector administrativo, quienes elaboraran y tendrán al día bitácoras con ocurrencias, fechas importantes y de aniversario, problemas



familiares de los trabajadores entre otros que permitan tener conocimiento de cuál es la situación de los trabajadores y se puedan proponer o hacer llegar sugerencias, recomendaciones, saludos entre otros, lo que demostrará claramente al trabajador el interés de la empresa por su plena satisfacción.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). (L. Chávez, Trad.) México: Pearson Educación.
- Amengual, G. (Diciembre de 2007). *El concepto de experiencia: de Kant a Hegel*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666-485X2007000100001
- Arriagada, G. (21 de Mayo de 2013). *Liderazgo y trabajo en equipo*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/>
- Ayala, V. (2018). *El work engagement y la intención de rotación de los colaboradores de la empresa de transportes N&V Sac*. Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Administración de empresas, Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1415/1/TL_%20AyalaFernandezVania.pdf
- Benavides, A. M., Fraiz, D., & Porto, P. (2009). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Obtenido de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Celis, J. S. (2013). *Cómo alcanzar la satisfacción personal*. Obtenido de <https://www.sebascelis.com/satisfaccion-personal/>
- Chasma, E., & Manes, F. (2013). Estudio exploratorio del engagement en empleados de Supermercados de Mar del Plata. *Tesis de licenciatura*. Universidad nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina. Obtenido de <http://rpsico.mdp.edu.ar/bitstream/handle/123456789/37/080.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.v. doi:http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion



- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Clemente, S. (2018). *El engagement en el trabajo*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/el-engagement-en-el-trabajo/>
- Codina, A. (4 de Noviembre de 2006). *Manejo de conflictos, habilidad básica del directivo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manejo-de-conflictos-habilidad-basica-del-directivo/>
- Córdova, J. (2015). Niveles de engagement en los colaboradores de una industria de detergentes ubicada en Escuintla. *Tesis de grado*. Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cordoba-Nely.pdf>
- Dávila, K. (02 de Junio de 2013). *Definiciones de conocimiento*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definiciones-De-Conocimiento-Distintos-Autores/26994221.html>
- Definición ABC. (2016). *Reto*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/reto.php>
- Definición.de. (2012). *Inspiración*. Obtenido de <https://definicion.de/inspiracion/>
- Delgado, S., & Velásquez, K. (2018). *Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma – Arequipa, 2018*. Tesis de grado, Universidad Católica San Pablo, Escuela Profesional de Administración de Negocios, Arequipa. Obtenido de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15600/1/DELGADO_PAREDES_SER_ENG.pdf
- Díaz, S. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo” (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis de grado, Universidad Tafaél Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango - Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- Emowe. (2011). *Concentración y Resistencia Mental*. Obtenido de <https://emowe.com/concentracion/>
- Euston. (2019). *Razonamiento lógico*. Obtenido de <https://www.euston96.com/razonamiento-logico/>



- Franco, Ú. (2015). *Más allá del compromiso del colaborador*. Obtenido de <http://www.apoyo.com/engagement-mas-alla-del-compromiso-del-colaborador/>
- García, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013*. Tesis de maestría, Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Xalapa - Veracruz - México.
- García, G. (2016). *La valoración del esfuerzo laboral: 4 aspectos clave*. Obtenido de <https://argumentoseconomicos.com/2016/06/29/claves-valoracion-esfuerzo-laboral/>
- Gómez, J. A. (2017). *El criterio propio*. Obtenido de <http://www.canariasplural.es/index.php/opinion/momentos-plural/item/2099-el-criterio-propio>
- González, F. (14 de Octubre de 2014). http://www.milenio.com/firmas/columna_ciencia_y_tecnologia_columna_ciencia_y_tecnologia/Importancia-Habilidades-Gerenciales-desarrollo-organizacional_18_390740990.html. Obtenido de http://www.milenio.com/firmas/columna_ciencia_y_tecnologia_columna_ciencia_y_tecnologia/Importancia-Habilidades-Gerenciales-desarrollo-organizacional_18_390740990.html
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México.
- Izamorar. (2015). *Habilidades del administrador – habilidades administrativas*. Obtenido de <https://izamorar.com/habilidades-del-administrador-habilidades-administrativas/>
- Jesús, Q. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la municipalidad provincial de Tambopata, 2017*. Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Administración, Cusco. Obtenido de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1824/3/Jesus_Tesis_bachiller_2017.pdf
- Llantada, A. (21 de 10 de 2010). Para que sirve el engagement. *Alto nivel: eleva tu poder de decisión*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/6605-para-que-sirve-el-engagement/>



- Lucía, A. M., Ariza, J. A., Morales, A., & Becerra, D. (Abril-junio de 2013). Los orígenes del fenómeno de la. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(62). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29026923006>
- Mar, M. (2018). “Engagement” en Recursos Humanos. *Suerrhheroes*. Obtenido de <https://superrhheroes.sesametime.com/engagement-en-recursos-humanos/>
- Merino, A. (2017). *El compromiso en el trabajo (engagement). estudio empírico en empleados de congregaciones religiosas educativas*. Tesis de doctorado, Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de empresas, Málaga. Obtenido de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/16308/TD_MERINO_SANCHEZ_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MindYoga. (2017). *El entusiasmo laboral*. Obtenido de <http://www.officemindyoga.com/blog/el-entusiasmo-laboral>
- Muguerza, L., & Salvador, M. (2015). Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. (Abarrotes Blanquita). *Tesis de licenciatura*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/161/1/TL_MuguerzaVeraLuz_SalvadorRequejoMayssa.pdf
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (Tercera ed.). México: Centage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Quezada, A. (2017). Engagement laboral en las empresas Pollería Rockys S.A. y Pollería. *Tesis de grado*. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11520/quezada_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, K. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>



- Rivas, R. (2012). *¿Qué son las competencias, las capacidades, las habilidades, las destrezas, la actitud y la aptitud?* Obtenido de <http://asesoriacomercialycoachcom.blogspot.pe/2012/05/que-son-las-competencias-las.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Décimo quinta ed.). (L. Pineda, Trad.) México.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). México DF: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- RRHH Magazine.com. (2013). *El compromiso del trabajador con la empresa: Engagement y Felicidad*. Obtenido de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1180>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros*(261). Obtenido de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf
- Suárez Irujes, M. O. (2007). *Coeficiente de correlación de Karl Pearson*. Obtenido de https://www.google.com.pe/search?q=correlacion+de+pearson&biw=1366&bih=673&source=Int&tbs=cdr%3A1%2Ccd_min%3A2000%2Ccd_max%3A2015&tbm=
- Temple, I. (2016). *¿Cuál es tu nivel de energía en el trabajo?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/nivel-energia-trabajo/>
- Thompson, J. (2009). *Habilidades de un administrador*. Obtenido de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/habilidades-de-un-administrador.html>
- Universidad EAFIT - Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico. (2012). *Responsabilidades de los administradores*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2057%20responsabilidad%20de%20los%20administradores.pdf>
- Villajuana, C. (2013). *Estrategiando: Plan estratégico y balanced Scorecard* (Primera ed.). Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa.



Werther, W., Davis, K., & Guzmán, P. (2014). *Administracion de Recursos Humanos* (Septima ed.). México: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Prentice Hall.



Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
	Habilidades técnicas: Es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, es decir, es capaz de realizar el mecanismo de un trabajo particular. (Benavides J. , 2014, pág. 9)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad - Conocimiento
Habilidades del administrador: Son capacidades relativas al desempeño, no necesariamente innatas; las habilidades administrativas se agrupan en tres categorías: técnicas, interpersonales y de conceptualización. (Benavides J. , 2014, pág. 9)	Habilidades interpersonales: Se refieren al trabajo con personas, incluyen las capacidades para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás. Puesto que el recurso más valioso de las organizaciones es la gente, las habilidades interpersonales son parte importante de las labores de los administradores, más allá de su nivel o función. (Benavides J. , 2014, pág. 10)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Trabajo en equipo - Empatía
	Habilidades conceptuales: Suponen la capacidad para descomponer los problemas en sus partes más pequeñas, para desentrañar las relaciones que existen entre ellas y reconocer las implicaciones de cualquier problema para otras personas. (Benavides J. , 2014, pág. 10)	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Manejo de conflictos
	Vigor: Se identifica por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se labora, se transmite el deseo por invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando existan dificultades. (Salanova & Shaufeli, 2004, cit. por García, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Energía - Resistencia mental - Esfuerzo laboral
Engagement: Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo. Se refiere a un estado afectivo - cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular...” (Salanova & Shaufeli, 2004, cit. por García, 2013)	Dedicación: Se caracteriza por la alta implicación laboral, junto con entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. (Salanova & Shaufeli, 2004, cit. por García, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Implicación laboral - Entusiasmo - Inspiración - Reto
	Absorción: Se identifica cuando se está totalmente concentrado y feliz en el trabajo, se puede llegar a considerar que el tiempo pasa volando y es difícil desconectarse de las actividades. (Salanova & Shaufeli, 2004, cit. por García, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Alta concentración - Satisfacción personal



Anexo 02: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables y dimensiones	Método	Población y muestra	Técnicas e instrum.
¿En qué medida se relacionan las habilidades del administrador y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019?	Determinar la relación entre las habilidades del administrador y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.	Existe relación entre las habilidades del administrador y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención – 2019.	Habilidades administrativas ✓ Habilidades técnicas ✓ Habilidades interpersonales o humanas	Tipo: Básico Enfoque Cuantitativo	Población: 20 trabajadores Muestra: 20 unidades de estudio	Técnicas: - Encuesta
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específica		Diseño No experimental-Transversal		Instrumentos: - Cuestionario
• ¿En qué medida se relacionan las habilidades técnicas y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019?	• Identificar la relación entre las habilidades técnicas y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.	• Existe relación entre las habilidades técnicas y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención – 2019.	Engagement			
• ¿En qué medida se relacionan las habilidades interpersonales y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019?	• Identificar la relación entre las habilidades interpersonales y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.	• Existe relación entre las habilidades interpersonales y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención – 2019.	✓ Vigor ✓ Dedicación ✓ Absorción			
• ¿En qué medida se relacionan las habilidades de conceptualización y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019?	• Identificar la relación entre las habilidades de conceptualización y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.	• Existe relación entre las habilidades de conceptualización y el engagement en la empresa Hola Supermercado Sociedad Anónima Cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención - 2019.				



Anexo 03: Matriz del instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas	
Habilidades administrativas	Habilidades técnicas	Capacidad	1.Considera Ud. si sus jefes demuestran las capacidades que poseen en el desarrollo de sus funciones. 2.Sus jefes comparten con Ud. sus capacidades para el mejor desarrollo de sus funciones.	13.33%	4		
		Conocimiento	3.Cree Ud. que sus jefes cuentan con el conocimiento necesario para la conducción de la empresa. 4.Cree Ud. que los jefes cuentan con la experiencia necesaria para dirigir la empresa.				
		Motivación	5.Considera Ud. que los jefes alientan al buen desempeño de las personas en la empresa. 6.Se siente Ud. motivado con la forma de trabajo establecida en la empresa.				
		Trabajo en equipo	7.Cree Ud. que los jefes promueven el trabajo en equipo dentro de la empresa. 8.Cree Ud. que las personas ponen su mejor esfuerzo para trabajar de manera coordinada en la empresa.				
	Habilidades interpersonales	Empatía	9.Cree Ud. que a sus jefes les interesa conocer los problemas por los cuales atraviesan los trabajadores de la empresa. 10. Considera Ud. que existe preocupación de los jefes de la empresa por satisfacer sus necesidades personales.	20%	6		
		Toma de decisiones	11. Cree Ud. que las decisiones tomadas por la administración, son las más adecuadas para la marcha empresarial. 12. Según su espacio laboral sus jefes le permiten a Ud. tomar decisiones para colaborar con la marcha organizacional.				
	Habilidades de conceptualización	Manejo de conflictos		13. Considera Ud. adecuada la forma de solucionar los problemas que se presentan en la empresa por parte de sus jefes.	13.33%		4
				14. Percibe Ud. si los jefes promueven estrategias para evitar la presencia de conflictos.			



Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
Engagement*	Vigor	Energía	15. Ud. se siente fuerte y vigoroso de manera permanente en la realización de sus actividades.	20%	6	
			16. Por las mañanas Ud. se siente con ganas de ir a trabajar.			
		Resistencia mental	17. Ud. puede trabajar por periodos largos de tiempo, que excedan a su jornada laboral sin mostrar cansancio.			
			18. En el trabajo Ud. mantiene una resistente mental durante toda la jornada.			
		Esfuerzo laboral	19. Cree Ud. que sus compañeros son perseverantes en las actividades que realizan en el trabajo.			
			20. Ud. continúa trabajando con el mismo entusiasmo incluso cuando las cosas van mal.			
	Dedicación	Implicación laboral	21. Cree Ud. que el trabajo que desempeña le da un significado y propósito a su vida.	20%	6	
			22. Considera Ud. que se deja llevar por el trabajo que realiza.			
		Entusiasmo	23. Ud. siente entusiasmo al realizar su trabajo.			
		Inspiración	24. Ud. se siente inspirado con el trabajo que realiza.			
25. Ud. se siente orgulloso del trabajo que realiza.						
Absorción	Alta concentración	26. Considera Ud. como un desafío el trabajo que realiza.	13.33%	4		
		27. Considera Ud. que el tiempo pasa rápido cuando está en su centro de trabajo.				
	Satisfacción personal	28. Considera Ud. que se olvida de todo a su alrededor, cuándo está en sus horas de trabajo.				
		29. Ud. se siente feliz cuando trabaja de manera intensa.				
		30. Cree Ud. que sería difícil separarse de su trabajo.				
TOTAL				100%	30	

* Cuestionario adaptado de: Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Benavides, Fraiz, & Porto, 2009, pág. 48)