



Universidad Nacional
SAN LUIS GONZAGA



[Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0)

Esta licencia permite que otros distribuyan, mezclen, adapten y construyan sobre su trabajo, incluso comercialmente, siempre que le reconozcan la creación original. Esta es la licencia más complaciente que se ofrece. Recomendado para la máxima difusión y uso de materiales con licencia.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



EVALUACION DE ORIGINALIDAD

CONSTANCIA

El que suscribe, deja constancia que se ha realizado el análisis con el software de verificación de similitud al **BORRADOR DE TESIS** cuyo título es:

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN AMBIENTAL EN ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA VERTISUB PERÚ S.A.C. LIMA"

Presentado por:

SALAZAR CABRERA MARCO ANTONIO


De la **MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE MINAS** mención **GESTIÓN INTEGRADA DE MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y CALIDAD EN LA MINERÍA.**

Que, se ha recibido del operador del programa informático evaluador de originalidad de la Escuela de Posgrado de la UNICA, el informe automatizado de originalidad, el mismo que concluye de la siguiente manera:

El documento de investigación APRUEBA los criterios de originalidad con un porcentaje de similitud de 18%.

Para dar fe, se adjunta al presente el reporte de similitud de las bases de datos de iThenticate. En Ica 10 de octubre de 2024

Atentamente


UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. LUIS ALBERTO PECHO TATAJE
Director (e)

UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA”
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE MINAS Y METALURGIA
MENCIÓN: GESTIÓN INTEGRAL DEL MEDIO AMBIENTE,
SEGURIDAD, Y SALUD OCUPACIONAL



TESIS

**Habilidades directivas y gestión ambiental en administración
de la empresa VERTISUB PERÚ S.A.C. – sede Lima.**

Línea de investigación:

Sociedad, desarrollo sostenible, políticas públicas y ambientales

PRESENTADO POR:

Bach. SALAZAR CABRERA, MARCO ANTONIO

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO

ASESOR:

Dr. ANGEL GUSTAVO DÁVALOS CALDERÓN

Ica - Perú

2025

DEDICATORIA

A mis padres Elmira y Abilio, por su amor profundo y genuino y a mi hijo Joaquín por quien siento un amor inimaginable.

AGRADECIMIENTO

Agradezco hoy y siempre al Dios de la Biblia; que renueva mis esperanzas todos los días.

Reconozco a la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” por haberme dado una sólida formación científica y humanística, para destacar en mi formación laboral.

Al Rector(a) de la UNICA, por su apoyo a la educación superior en la región de Ica.

Al director de la escuela de Posgrado, por el extraordinario sustento en el desarrollo institucional.

A la plana de docentes de la maestría; mi gratitud enorme por su invaluable columna de haber percibido las excelencias de sus conocimientos.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA..... | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | vi |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | vii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | |
| MARCO TEÓRICO | 2 |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| 1.2. BASES TEÓRICAS..... | 8 |
| 1.2.1. Habilidades Directivas..... | 8 |
| 1.2.2. Gestión Ambiental | 16 |
| 1.3. OBJETIVOS..... | 24 |
| 1.3.1. Objetivo general:..... | 24 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 24 |
| 1.4. HIPÓTESIS | 24 |
| 1.4.1. Hipótesis general..... | 24 |
| 1.4.2. Hipótesis específicas..... | 25 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN | 25 |
| 1.6. IMPORTANCIA..... | 26 |
| CAPÍTULO II | |
| ESTRATEGIA METODOLÓGICA..... | 27 |
| 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 27 |
| 2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN..... | 27 |
| 2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 27 |
| 2.4. DISEÑO MUESTRAL..... | 27 |
| 2.4.1. Población de estudio | 27 |
| 2.4.2. Muestra de estudio | 28 |
| 2.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 28 |
| 2.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 28 |
| 2.6.1. Cuestionario de la variable “X” , Habilidades Directivas | 28 |

| | |
|---|----|
| 2.6.2. Cuestionario de la variable “Y”, Gestión Ambiental | 29 |
| 2.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS | 29 |
| CAPÍTULO III | |
| RESULTADOS..... | 31 |
| 3.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 31 |
| 3.1.1. Resultados de las variables Habilidades Directivas y Gestión Ambiental | 31 |
| 3.1.2. Resultado de la variable Habilidades directivas y sus dimensiones | 32 |
| 3.1.3. Resultados de la variable Gestión Ambiental y sus dimensiones..... | 37 |
| 3.2. PRUEBA DE NORMALIDAD | 38 |
| 3.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS..... | 39 |
| 3.3.1. Contrastación de la Hipótesis General | 39 |
| 3.3.2. Contrastación de Hipótesis Específica 1 | 40 |
| 3.3.3. Contrastación de Hipótesis Específica 2 | 40 |
| 3.3.4. Contrastación de Hipótesis Específica 3 | 41 |
| 3.3.5. Contrastación de Hipótesis Específica 4 | 42 |
| 3.3.6. Contrastación de Hipótesis Específica 5 | 42 |
| CAPÍTULO IV | |
| DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 44 |
| CAPÍTULO V | |
| CONCLUSIONES..... | 46 |
| CAPÍTULO VI | |
| RECOMENDACIONES..... | 48 |
| CAPÍTULO VII | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 50 |
| CAPÍTULO VIII | |
| ANEXOS | 53 |
| ANEXO 1. - MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA..... | 54 |
| ANEXO 2. - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 55 |
| ANEXO 3. - MATRIZ DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 56 |
| ANEXO 4. – CUESTIONARIO DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS..... | 56 |
| ANEXO 5. – CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTIÓN AMBIENTAL | 57 |
| ANEXO 6. - PRUEBA DE ALFA DE CRONBACH | 58 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1.- Estadísticos de prueba de Chi - Cuadrado..... | 30 |
| Tabla 2.- Resultados de las variables Habilidades Directivas y Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC –Lima. | 31 |
| Tabla 3.- Relación entre la variable Habilidades Directivas y sus dimensiones | 32 |
| Tabla 4.- Resultados de la dimensión Desempeño Directivo | 33 |
| Tabla 5.- Resultados de la dimensión Habilidades Gerenciales..... | 34 |
| Tabla 6.- Resultados de la dimensión Habilidades Personales..... | 35 |
| Tabla 7.- Resultados de la dimensión Habilidades interpersonales..... | 36 |
| Tabla 8.- Resultados de la dimensión Habilidades interpersonales..... | 37 |
| Tabla 9.- . Relación entre la variable Gestión Ambiental y sus dimensiones..... | 38 |
| Tabla 10.- Prueba de Normalidad..... | 39 |
| Tabla 11.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “X” Habilidades Directivas y la variable “Y” Gestión Ambiental. | 39 |
| Tabla 12.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Desempeño directivo..... | 40 |
| Tabla 13.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Habilidades gerenciales. | 41 |
| Tabla 14.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Habilidades personales..... | 41 |
| Tabla 15.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Habilidades interpersonales. | 42 |
| Tabla 16.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Habilidades comunicativas. | 43 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.- Resultados en porcentaje de las variables Habilidades Directivas y Gestión Ambiental..... | 31 |
| Figura 2.- Resultados en porcentaje de la variable Habilidades directivas y sus dimensiones..... | 32 |
| Figura 3.- Resultados en porcentaje de la dimensión Desempeño directivo | 33 |
| Figura 4.- Resultados en porcentaje de la dimensión de Habilidades Gerenciales | 34 |
| Figura 5.- Resultados en porcentaje de la dimensión de Habilidades personales | 35 |
| Figura 6.- Resultados en porcentaje de la dimensión de Habilidades personales | 36 |
| Figura 7.- Resultados en porcentaje de la dimensión de Habilidades personales | 37 |
| Figura 8.- Resultados en porcentaje de la variable Gestión Ambiental y sus dimensiones..... | 38 |

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo, determinar la relación entre las Habilidades Directivas con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB PERÚ S.A.C. – sede Lima. Es una investigación básica, no experimental, descriptivo, diseño correlacional y cuantitativo. En la metodología se realizó la recolección de datos de 31 personas con dos instrumentos: Cuestionario de la variable Habilidades Directivas (dimensiones: desempeño directivo, habilidades gerenciales, habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades comunicativas) y el Cuestionario de la variable Gestión Ambiental (dimensiones: educación ambiental, elementos del SGA, normas de calidad de los SGA, ventajas del SGA y metodología para implementar un SGA), se verificó la precisión de la recopilación de datos mediante la prueba de confiabilidad (Alfa de Cronbach: 0.8). En los resultados se evidenció que el 94% de encuestados señalan como eficiente las Habilidades directivas y 6% medianamente eficiente. Respecto a la Gestión Ambiental, el 87% percibe un nivel eficiente y un 13% medianamente eficiente. La relación entre las Habilidades directivas y Gestión Ambiental es positiva baja y no significativa (Rho de Spearman $r = 0.334$; valor-p de 0.066); con las hipótesis específicas la correlación es positiva moderada y significativa entre la gestión ambiental y el desempeño directivo, habilidades gerenciales y habilidades comunicativas. Por lo tanto, la norma de laudo basado en la hipótesis de investigación condujo a la aceptación de la hipótesis nula; las Habilidades Directivas no están significativamente relacionadas con la Gestión Ambiental realizado en la administración de la empresa VERTISUB PERÚ S.A.C. – sede Lima.

Palabras clave: Habilidades Directivas, Gestión Ambiental, habilidades gerenciales, habilidades comunicativas, sistema de gestión ambiental.

ABSTRACT

The objective of the research is to determine the relationship between Management Skills with Environmental Management in the administration of the company VERTISUB PERÚ S.A.C. – Lima headquarters. It is a basic, non-experimental, descriptive research, correlational and quantitative design. In the methodology, data were collected from 31 people with two instruments: Questionnaire of the Management Skills variable (dimensions: managerial performance, managerial skills, personal skills, interpersonal skills and communication skills) and the Questionnaire of the Environmental Management variable (dimensions : environmental education, elements of the EMS, quality standards of the EMS, advantages of the EMS and methodology for implementing an EMS), the accuracy of the data collection was verified through the reliability test (Cronbach's Alpha: 0.8). The results showed that 94% of respondents indicate management skills as efficient and 6% as moderately efficient. Regarding Environmental Management, 87% perceive an efficient level and 13% moderately efficient. The relationship between Management Skills and Environmental Management is low positive and non-significant (Spearman's Rho $r = 0.334$; p-value of 0.066); With the specific hypotheses, the correlation is moderate and significant positive between environmental management and managerial performance, managerial skills and communication skills. Therefore, the rule of award based on the research hypothesis led to the acceptance of the null hypothesis; Management Skills are not significantly related to the Environmental Management carried out in the administration of the company VERTISUB PERÚ S.A.C. – Lima headquarters.

Keywords: Management Skills, Environmental Management, management skills, communication skills, environmental management system.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las grandes instituciones públicas y privadas están inmersas en salir adelante a través de estrategias puestas como el liderazgo, o las destrezas que deben tener todas las que trabajan en ella. Indudablemente para enfrentar estos retos las grandes empresas ponen énfasis en las habilidades que debe reunir todo rol del gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

Esta nueva generación de profesionales que presentan nuevas aptitudes y que son características propias del entorno de cambio, van mucho más allá de su formación en los centros superiores; estos estilos que demandan las organizaciones en general, piden que sepan motivar tanto en lo personal como en equipos de trabajo, pasando por un preciado autoconocimiento real de quererse así mismo; la resolución de conflictos y su gestión de equipos para que los trabajadores deben estar cómodamente invirtiendo en buenos resultados entre todos, para el logro de los objetivos institucionales.

Todos los aspectos antes mencionados son herramientas importantes en la vida de los profesionales gerentes o directivos para hacer frente a la naturaleza divergente del medio ambiente, pues deben manejar diseños de estrategias de aplicación basada en casos reales donde los mecanismos que se ponen en ejecución son para hacer frente a los efectos ambientales donde implica el establecimiento de programas para seguir y medir avances donde se deberán cumplir objetivos y metas responsables.

La protección ambiental hoy en día, es de primer cuidado; pues en ella la población desarrolla diversas actividades, lo cual conlleva a realizar grandes esfuerzos encaminados para preservar el entorno y sobre todo a cuidar la salud del planeta. Para que un buen cuidado pueda desarrollarse, las naciones deben exteriorizar un buen plan de políticas ambientales basadas en habilidades en toda su dimensión para el logro de objetivos institucionales de la empresa u organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Whetten, D. y Cameron, K. (2011), al referirse a las habilidades directivas, sostiene que este es un conjunto determinable de acciones que las personas llevan a cabo y que conducen a ciertos efectos. Estas pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. De otro lado, cuando se menciona la gestión ambiental, Massolo, L. (2015), dice que este es el conjunto de acciones y estrategias mediante las cuales se instauran actividades antrópicas que influyen sobre el ambiente con el fin de lograr una adecuada calidad de vida previniendo o mitigando los problemas ambientales.

En el contexto mundial, el Banco Mundial hace varios años atrás, lanzó una nueva estrategia para promover un mundo ecológico limpio para que se puedan adaptar todos los vivientes. En este proceso, dio inicio al mejoramiento de la toma de decisiones por parte de los países del orbe; así como, la indagación de representaciones para mejorar la salud en el medio ambiente; y la fomentación de protección de áreas habitables disponibles para la población. Con la finalidad de que el mantenimiento de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales sea razonable, desde el punto de vista financiero y genere favores para las comunidades empobrecidas, el Banco Mundial ha movido inversiones del sector público y privado en las comunidades rurales.

En el contexto latinoamericano; se nos indican que las cifras de pérdida de ecosistemas, biodiversidad y degradación que se acaban de presentar en el informe Planeta Vivo 2020 son, nuevamente, una alerta que evidencia cómo se están sobreexplotando los recursos en todo el mundo.

En el contexto nacional, el objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de

una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona.

En el contexto regional y local, con fecha del viernes 24 de septiembre del año 2004, se emite la norma N° 0015-20-GORE-ICA; esta Ordenanza Regional, que tiene por objeto asegurar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos ambientales de las entidades; así como fortalecer los mecanismos de transectorialidad en la Gestión Ambiental Regional. Por consiguiente, el Sistema Regional de Gestión Ambiental que se aplica en la región iqueña su finalidad es orientar, integrar, coordinar, supervisar, evaluar y garantizar la aplicación de las políticas, planes, programas y acciones destinados a la protección del ambiente y contribuir a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. De igual manera, tiene el compromiso de la elaboración de la política ambiental regional en forma participativa.

Por lo expresado anteriormente antes sobre la problemática, se presenta el problema general, ¿De qué manera las Habilidades Directivas se relacionan con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. - sede Lima?; seguidamente, se consideraron estudios relacionados a la variable de esta, y revisando los documentos bibliográficos encontrados a nuestro alcance a nivel internacional, Gonzales M., Canos D., y Garcés G. (2023), presentaron su investigación que tuvo como objetivo analizar las habilidades directivas y su relación entre innovación empresarial, como parte de los negocios internacionales. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional y diseño no experimental transversal con una población de 31 micro, pequeña y mediana empresas (MIPyMES) exportadoras de Colombia. Los resultados muestran que la innovación de productos, de mercados y en procesos posee una correlación positiva alta y muy significativa, y las habilidades motivacionales e interpersonales tienen una correlación positiva moderada significativa. También se confirma que la innovación y su impacto en el desarrollo comercial de las empresas implican que las diversas industrias deben conocer la forma como ocurren los procesos que hacen parte de su existencia en cuanto a la innovación, la producción y la transferencia de conocimientos en su interior a partir de información y prácticas organizacionales. Lo anterior se concluye que el éxito creciente y sostenido de la empresa está siempre en función de su capacidad para identificar y aprovechar adecuada y eficientemente las oportunidades del momento.

Leguizamón S. (2022), presentó su investigación que tuvo como objetivo, evaluar la aplicación técnica de la normatividad en seguridad minera y gestión ambiental desarrollada en los protocolos de seguridad en explotaciones subterráneas de carbón a pequeña escala. Método, de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, que describe los aspectos legales existentes de minería artesanal, como una investigación de tipo explicativo, debido a que detalla la hermenéutica jurídica, hasta una conceptualización jurídica del desarrollo de la minería artesanal en Colombia, mediada por diversidad de factores que le han impactado y movilizan sus variables hacia fundamentaciones de informalidad, desde la normativa y jurisprudencia de la Altas Cortes; hasta las circulares emitidas por autoridades ambientales. Concluyéndose, que hay incumplimiento de las medidas de seguridad por los altos costos para su implementación, además de los costos inherentes al desarrollo de la minería subterránea e indispensable para la preservación del medio ambiente y la seguridad de los operarios.

Ducat M., Quiñonez P., y López J. (2022), presentaron su investigación que tuvo como Objetivo, realizar un estudio sobre la responsabilidad de una mina de agregados pétreos en Riohacha, Colombia. Metodología: Se utilizó un enfoque descriptivo explicativo con un diseño de tipo no experimental. La población está compuesta por un gerente administrativo y 24 trabajadores del área productiva en la mina; para la recolección de la información fueron necesarias visitas de campo; de manera complementaria se aplicó un instrumento constituido dividido por 2 dimensiones y 7 indicadores enfocados a los aspectos pertinentes a la responsabilidad ambiental. Para la validez y confiabilidad del estudio de utilizaron criterios de expertos en materia ambiental. Resultados: Se obtuvo que la empresa dedicada a la explotación de agregados pétreos se rige por normas ambientales y aplica medidas de responsabilidad ambiental dentro de las cuales resaltan la minimización de uso agua y reforestación. Es decir que, la empresa centra sus esfuerzos en búsqueda de la responsabilidad ambiental. Conclusiones: La responsabilidad ambiental dentro de la empresa minera contribuye al desarrollo sostenible y de la mano de las normas ambientales garantiza una adecuada explotación de los recursos naturales.

Gonzales M., Canos D. y Fernando H. (2022), presentaron su investigación que tuvo como objetivo, regular el aspecto emocional en el desarrollo de diversas

actividades que definen ciertos comportamientos para el buen desempeño de la organización del buen directivo. Método, la encuesta fue aplicada, a una muestra de 55 personas. Resultados, a través de la aplicación de un cuestionario, a este se sometió a la Prueba de KMO (.875) y Barlett ($p=.000$), en la cuarta aplicación se logró obtener el valor aceptable; la prueba de Alfa de Cronbach ($\alpha=.968$) y Dos mitades de Guttman ($G = .918$) demostraron que el cuestionario es confiable que permite recopilar datos sobre las habilidades directivas que poseen los líderes de la actualidad. En conclusión, las habilidades directivas en la actualidad juegan un papel importante en el buen funcionamiento de la organización en combinación con factores humanos internos.

Carvajal A., González G. y Cubillos G. (2021), presentaron su investigación que tuvo como objetivo, analizar la implementación de los sistemas de gestión ambiental en siete empresas mineras de Chile. La metodología se lleva a cabo con enfoque cualitativo y un alcance de sintetización. Para la obtención de información, la investigación está basada en diversas fuentes, tales como, memorias anuales y reportes de sustentabilidad de los sujetos de investigación, además se utilizan artículos de revistas, páginas webs oficiales, informes de organismos públicos nacionales y bases de datos. Con ayuda del software de análisis cualitativo: ATLAS.ti se alcanzaron los objetivos propuestos. Como resultado, la implementación de los SGA es fundamental para la continuidad de la industria, establecer la sustentabilidad como un valor de base para las operaciones, permite integrar la eficiencia energética y fortalecer sus sistemas de control y gestión. También se observa una falta de transparencia en cuanto a revelación de cifras en torno mejoramiento ambiental y financiación de estos, provocando cuestionamientos para el usuario. Se concluye, que se ha identificado una vinculación entre sistema de gestión y estrategia ambientales, ambos conceptos trabajan en conjunto para incrementar la eficiencia y la competitividad en el mercado, y se concreta mediante la creación de equipos de gerencias y líneas de direccionamiento estratégico que potencian el trabajo en esas áreas.

Por consiguiente, en el contexto nacional, Añazco A. (2023), presentó su investigación que tuvo como objetivo establecer el grado de conexión entre las habilidades gerenciales y la competitividad en la crisis sanitaria en las empresas mineras del Cantón Portovelo. Su investigación es básica de nivel

correlacional con enfoque cuantitativo, el diseño no experimental de corte transversal, se conformó una muestra censal de 60 colaboradores de la dirección. Para recolectar los datos aplicamos como instrumento el cuestionario, con medición de tipo Likert que aplica 5 valores, se aplicó una prueba piloto a 15 trabajadores obteniendo el resultado del alfa de *Cronbach* $R = .835$ para la variable 1 y la variable 2 de $R = .902$, luego se procesaron los datos haciendo uso del programa estadístico SPSS. Se demuestra que si existe relación significativa entre las variables determinadas por el Rho de Spearman $0,562$ lo que significa que si existe una relación positiva moderada entre las variables habilidades gerenciales y la competitividad con un grado de significancia bilateral de $p < 0,05$ por los que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Cuando hay un nivel elevado de habilidades gerenciales hay mayor posibilidad de tomar buenas decisiones y lograr ser competitivos.

Villon M. (2023). Exteriorizó su investigación que tuvo como objetivo, determinar la relación entre la gestión ambiental y la contaminación por relaves mineros en la cuenca del Huascarán-Ancash, 2022. Método, La investigación fue de tipo básico y diseño no experimental y correlacional. La muestra estuvo conformada por 86 pobladores de la cuenca Huascarán-Ancash. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para recolectar los datos fue el cuestionario. Con el fin de determinar la validez de los instrumentos se usó el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach siendo el Resultado $0,708$ en el cuestionario de gestión ambiental y $0,777$ en el cuestionario de contaminación por relaves mineros. Los resultados permiten concluir que existe relación directa ($r=0,618$; $p\text{-valor } 0,000 < 0,05$), entre la gestión ambiental y la contaminación por relaves mineros en la cuenca del Huascarán-Ancash.

Flores *et al* (2022), presentaron su investigación que tuvo como objetivo, establecer los lineamientos de gestión ambiental esenciales que se deben tener en cuenta para vincular los cinco (5) atributos de la visión de la Minería al 2030 con las alternativas de solución a las “Causas del Problema Público” que determinó la disminución de los bienes y servicios que proveen los ecosistemas que afectan el desarrollo de las personas y la sostenibilidad ambiental de la nueva Política Nacional del Ambiente al 2030 en el Perú (PNA al 2030) teniendo en cuenta los criterios de viabilidad política, social, administrativa y eficacia. Método, Para ello proponemos 04 lineamientos de gestión que

permitirán instaurar el puente necesario que haga viable una vinculación imperiosa entre ambos documentos, sobre todo la PNA al 2030, ya que es un documento normativo de obligatorio cumplimiento aprobado vía D.S. N° 023-2021-MINAM. Seguidamente, estos 04 lineamientos serán analizados de forma detallada para verificar en primer término cuál es la situación actual en la gestión de los mismos y a partir de allí establecer criterios de viabilidad (política, social, administrativa y eficacia) que permitan sentar las bases de la generación de alternativas de solución real a los problemas de la actividad minera, de tal forma que puedan hacer posible la propuesta de una VM al 2030 con expectativas reales de cumplimiento alineando sus atributos con las 06 “Causas del Problema Público” (pérdida de la diversidad biológica, deterioro de la calidad ambiental, incremento de riesgos e impactos ante peligros de origen natural y antrópicos en un contexto de cambio climático, débil gobernanza ambiental, aumento de procesos productivos de bienes y servicios no ecoeficientes ni sostenibles y comportamientos ambientales no sostenibles de la ciudadanía) que establece la nueva PNA al 2030. Finalmente, se realizará la discusión sobre estos lineamientos que servirán como directrices para establecer los elementos más importantes que aporten en el trabajo de enfrentar los retos y los requerimientos de la VM al 2030, enfatizando en la eficacia de sus atributos que busca que las acciones de la visión generen impactos medibles, además de la necesidad de adecuarla a la PNA al 2030 en un contexto y enfoque requerido al proceso de sistematización que se demanda para dar cuenta de los avances de los objetivos prioritarios de la política en las etapas de seguimiento y control; que ya la tiene estructurada con responsables y metas de cumplimiento año a año hasta el 2030.

Núñez C, (2021), presentó su investigación que tuvo como objetivo, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y productividad laboral en el ministerio de energía y minas. El método fue el hipotético deductivo, de diseño no experimental, descriptivo no correlacional. La población fue de 71 directivos, el tipo de muestreo fue no probabilístico censal, por lo tanto, se tomó como muestra al 100% de la población. La técnica utilizada fue la observación y la encuesta. El instrumento fue cuestionario por lo que se realizó un cuestionario de habilidades gerenciales y cuestionario de productividad laboral. Resultados: se obtuvo que en la variable de habilidades gerenciales un 40.85% es de nivel regular, 30.99% de nivel malo y un 28.17% de nivel bueno; y en la variable de

productividad laboral se obtuvo un 42.25% de nivel regular, 32.39% de nivel malo y un 25.35% de nivel bueno. Se utilizó el estadístico Rho de Spearman, en el cual se concluyó que hay un vínculo favorable y significativo en las habilidades gerenciales y productividad laboral en el ministerio de energía y minas con un coeficiente de 0.764 por lo que se admite la hipótesis alterna.

Otazu M. (2019), presentó su investigación que tuvo como objetivo, analizar una de estas posibles soluciones al desafío, los reportes de sostenibilidad, que como parte de las estrategias de transparencia de una empresa e integrados dentro de la Responsabilidad Social Corporativa, buscan informar a las partes interesadas sobre las actividades económicas, sociales y medioambientales de esta. En métodos, la investigación se centró en tres empresas de la gran minería peruana, Volcán Compañía Minera S.A. Minsur S.A. y Cerro Verde analizando tanto los actos administrativos generando por la entidad fiscalizadora – OEFA – así como las observaciones dentro de cada una de estas con la finalidad de reconocer tendencias asociadas a la aplicación de los reportes de sostenibilidad. Resultados del presente trabajo demuestran un decremento del incumplimiento de los planes de gestión ambiental expresados en la disminución de actos administrativos a lo largo de los años observados comparados en un antes y después de aplicado el reporte de sostenibilidad mediante la metodología del Global Reporting Initiative, que, para el presente, se concluye la mejor alternativa a utilizar. De acuerdo, al análisis realizado, se concluye que la aplicación de la metodología de reporte de sostenibilidad GRI utilizada por las tres empresas de la gran minería ha servido para que estas disminuyan sus incumplimientos ambientales reflejados en la disminución de la generación de actos administrativos por la entidad fiscalizadora del sector ambiente.

1.2. BASES TEÓRICAS

1.2.1. Habilidades Directivas

Whetten y Cameron (2011), indica que “las habilidades directivas, consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Estas pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad”.

Dimensiones

A. El desempeño del directivo

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.

Asimismo, los directores desempeñan roles; por decir, en el área interpersonal cubre tres funciones principales: a) De cabeza “aparente”; es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de ejercer la autoridad formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario; b) Líder; los gerentes también pueden ser líderes, inspirando al personal al logro de los resultados, y c) Ligazón; cumple el objetivo de mantener redes de contactos y relaciones que son de vital importancia. (Bonifaz, 2012)

Otra área importante es la informativa; incluye tres roles principales: a) Monitoreo, está pendiente de todos los sucesos internos y externos; b) Transmisor, proporciona la información basada en hechos, percepciones y sensaciones, y c) Locutor, se relacionan con los factores externos de la organización, por lo que emiten también información dirigida a ellos. Y, en el área decisoria que es la de mayor importancia, los roles siguen: a) Emprendedor, un directivo hace que las cosas cambien; b) Manejador de disturbios, en las organizaciones pueden llegar a existir conflictos en los cuales el director tiene que intervenir, ya que debe mantener un escenario estable y un clima laboral eficiente; c) Distribuidor de recursos, la asignación de recursos, es una tarea imprescindible de un directivo, y d) Negociador, toma decisiones de acuerdo con los recursos con los que se cuenta en la organización, no sólo con la gente que trabaja dentro en ella, sino también con aquellos con los que interactúa fuera de la compañía. (Bonifaz, 2012)

Las Funciones Básicas del Directivo

a) **Planificación**, significa idear un sistema coordinado de acciones en el tiempo que permitan alcanzar determinados objetivos.

- b). **Misiones:** son los propósitos principales o la razón de ser de una organización, departamento o puesto. También se definen como su objetivo principal.
- c). **Objetivos:** son los fines o metas hacia los cuales se dirige una determinada actividad.
- d). **Estrategias:** Son aquellos planes que soportan objetivos a largo plazo, recursos necesarios y cursos de acción a tomar.
- e). **Políticas:** Son el conjunto de acciones y reglas que regulan los procesos organizacionales en cualquier función departamento.
- f). **Procedimientos:** Son las peculiares maneras de proceder para el cumplimiento de objetivos en lo que se conoce como "burocracia".
- g). **Organización:** Se refiere a la ubicación concreta de cada función personal y a los diferentes papeles que se deben ejercer en cada puesto.

Junto a la idea de organización, existen dos modalidades de esta, la formal y la informal. La informal se define como una real de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí y que igualmente sirven de una forma indirecta a los fines de la organización. (García y Sánchez, 2006)

B.- Habilidades necesarias en un gerente

- a). **Proactividad:** tiene que ver con la capacidad de anticiparse a los cambios y de obtener beneficios a partir de ellos. Un gerente proactivo tiene la capacidad de anticiparse a los retos que presenta el entorno, toma la iniciativa y se esfuerza por obtener una ventaja competitiva; es consciente de que debe asumir riesgos.
- b). **Trabajo en equipo:** debe tener la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir el trabajo en equipo alentando a sus colaboradores a trabajar con eficiencia, compromiso y responsabilidad; y garantizando una cohesión libre de competencias, protagonismos o rivalidades, que propicie el logro de los objetivos del grupo y de la organización. (Sterling, 1994). De igual forma, utiliza la sinergia y la dinámica que los grupos aportan en función de la productividad, el clima organizacional y el logro de las metas propuestas.

c). **Manejo de conflictos:** esta habilidad le permite a la gerencia manejar constructiva y efectivamente los conflictos y verlos como fuentes de ideas y de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Los conflictos pueden ser constructivos y productivos si se desarrollan sobre la base del diálogo y el respeto por la diversidad de pensamiento, si se estimula el debate y no se les da cabida a los comportamientos agresivos. Los gerentes deben evitar que los conflictos se conviertan en destructivos o que sean motivados por intereses individuales, ya que este tipo de conflictos envenena el clima laboral llenándolo de hostilidad y polarización.

d). **Participación:** La gerencia promueve la participación de los colaboradores a través de sus ideas y sugerencias, para la solución de problemas y la toma de decisiones de la organización. Este estilo aplicado, optimiza el clima laboral, incrementa el espíritu de colaboración, es motivador, despierta el sentido de pertenencia y por consiguiente genera mayor eficacia y productividad. (Sterling, 1994)

C.- Habilidades personales

La inteligencia emocional, es “una forma de inteligencia social que implica la capacidad de observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, de distinguirlos y de utilizar esa información para guiar los pensamientos y los actos; esta se refiere: a).la capacidad de identificar y reconocer las propias emociones; b).la capacidad de controlar las propias emociones; c).la capacidad de responder apropiadamente a esas señales emocionales.

Estas capacidades no son innatas, sino que pueden desarrollarse y mejorarse. Las personas emocionalmente inteligentes controlan sus emociones, mientras que las menos inteligentes pierden el control. Esta habilidad no implica ser insulso o apático todo el tiempo, ya que las personas con una alta inteligencia emocional son capaces de mostrar una amplia gama de emociones y de diferente intensidad. Estas personas son capaces de identificar y mostrar empatía con los sentimientos de los demás; son sensibles a lo que los otros experimentan y pueden compartir esos sentimientos. (Whetten y Cameron 2011)

Valores culturales, se encuentran entre las características más estables y duraderas de los individuos, el valor del **universalismo**, en el que el comportamiento de otras personas se rige por estándares y reglas universales; el valor del **particularismo**, en el cual la relación con un individuo rige el comportamiento. Una segunda dimensión de valor diferencia a las culturas que valoran el **individualismo**; consideran las contribuciones de los individuos como las más valiosas, mientras que el colectivismo valora las contribuciones en equipo. Una tercera dimensión del valor se refiere a la expresión de sentimientos en público. Ésta identifica una orientación **afectiva** frente a una orientación **neutral**. Las culturas con altos valores afectivos expresan las emociones abiertamente y manejan los problemas en formas emocionales. Una cuarta dimensión, **específica** frente a **difusa**, describe la diferencia entre las culturas que segregan los distintos roles de la vida para mantener la privacidad y la autonomía personal, en comparación con las culturas que integran y funden sus roles. Las culturas con valores específicos separan las relaciones laborales de las relaciones familiares, mientras que las culturas difusas mezclan las relaciones laborales y domésticas. Los individuos con valores específicos podrían ser difíciles de conocer porque mantienen separada su vida personal de su vida laboral. Las personas con valores difusos podrían parecer “demasiado directas” o “demasiado superficiales” porque suelen compartir libremente información personal. Una quinta dimensión de valor separa a las culturas que enfatizan una orientación hacia el logro de las culturas con una orientación hacia la atribución, y una sexta dimensión de valor se relaciona con la manera en que las personas interpretan y administran el tiempo. (Whetten y Cameron 2011)

Actitudes hacia el cambio

La primera dimensión importante es la **tolerancia a la ambigüedad**, la cual se refiere al grado en el que los individuos se sienten amenazados por situaciones ambiguas o tienen problemas para afrontarlas, ya sea porque ocurren cambios rápidamente o en forma imprevista, o porque la información es inadecuada, poco clara o compleja. Las personas muestran diferentes grados de “complejidad cognoscitiva”, o en el grado en el que pueden afrontar situaciones ambiguas, incompletas, dinámicas o sin estructura. Los individuos que tienen una alta tolerancia a la ambigüedad también tienden a ser más complejos a nivel cognoscitivo; tienden a prestar atención a más información, a interpretar

más señales y a poseer más categorías con sentido que los individuos menos complejos. (Whetten y Cameron 2011)

La segunda dimensión de orientación hacia el cambio es el **locus de control**. Es uno de los aspectos de la orientación hacia el cambio más estudiados y sobre los que más se ha escrito. El locus de control se refiere a la actitud que desarrollan los individuos respecto a qué tanto controlan sus propios destinos. Cuando los individuos reciben información acerca del éxito o fracaso de sus propias acciones o cuando algo cambia en el ambiente, interpretan esa información de diferentes maneras. Las personas reciben reforzamientos, tanto positivos como negativos, cuando intentan hacer cambios a su alrededor. Si los individuos interpretan el reforzamiento que reciben como resultado de sus propias acciones, se dice que tienen **locus de control interno** (es decir, “yo fui la causa del éxito o fracaso del cambio”). Si interpretan el reforzamiento como el producto de fuerzas externas, manifiestan **locus de control externo** (es decir, “algo o alguien más ocasionó el éxito o el fracaso”). (Whetten y Cameron 2011)

D.- Habilidades Interpersonales

Mejoramiento de las habilidades de los directivos, la opción de reabastecimiento se enfoca en las necesidades de apoyo del puesto, que incluyen al personal, el presupuesto y la autoridad política. Ante la tendencia natural de los individuos a atribuir sus errores a causas externas, los directivos deberían explorar con detalle las quejas de sus subalternos acerca de la falta de apoyo para determinar su validez.

El **reentrenamiento**, en primer lugar, la tecnología cambia con tal rapidez, que las habilidades de los empleados se vuelven obsoletas en poco tiempo. Los empleados por lo general ocupan varios puestos diferentes a lo largo de sus carreras, y cada uno de ellos demanda diferentes habilidades. Por último, los cambios demográficos de nuestra sociedad conducirán a una fuerza laboral cada vez más envejecida. Para seguir siendo competitivas, un número cada vez mayor de empresas deben retener a sus empleados más antiguos. El **reajuste** del individuo con bajo desempeño a las actividades que realiza. Mientras que el subalterno permanece en su puesto, se analizan los componentes de su trabajo, y se exploran las diferentes combinaciones de actividades y habilidades que sirven para cumplir con los objetivos

organizacionales y que conforman un trabajo gratificante y significativo. **Reasignar** a la persona con bajo rendimiento, ya sea a un puesto de menor responsabilidad o a uno que requiera menor conocimiento técnico o menos habilidades interpersonales. La **liberación**. Si el reentrenamiento y la redefinición creativa de las actividades laborales no funcionan y si no existe la posibilidad de una reasignación dentro de la empresa, el directivo debería considerar la posibilidad de separar al empleado de la organización. (Whetten y Cameron 2011)

Reforzamiento de los comportamientos que mejoran el desempeño

El papel de las acciones de los directivos como reforzadores Un programa motivacional eficaz va más allá del diseño del sistema organizacional de recompensas, incluyendo situaciones como el pago del salario, los ascensos, etcétera. Los directivos también deben reconocer que sus interacciones diarias con los subalternos constituyen una fuente importante de motivación. Es difícil, incluso para los directivos muy sensibles y conscientes, entender plenamente el efecto que tiene su actuación en el comportamiento y en las actitudes de los subalternos. (Whetten y Cameron 2011)

E.- Habilidades específicas comunicativas

La importancia de la comunicación en la solución de conflictos, los conflictos pueden ser intrapersonales, cuando se procesan al interior de un individuo; interpersonales, cuando surgen entre dos personas, e intergrupales cuando emergen entre diferentes departamentos de una empresa, o entre los grupos de trabajo. Por lo general, en esta clase de conflictos, cada uno quiere obtener más poder y mejorar su imagen.

Las fuentes de estos enfrentamientos se originan por cambios organizacionales, diferentes creencias y sistemas de valores, o alguna amenaza al estatus de alguien por lo que la persona amenazada se defiende de otra. De igual modo, pueden ser provocados por la falta de confianza, descortesía en el sitio de trabajo y choques de personalidad. Los estilos para resolver un conflicto son los siguientes: *a)* Retirarse. Alejarse física y psicológicamente del lugar donde sucede el conflicto; *b)* Ser complaciente. Implica satisfacer las necesidades de los demás; *c)* Forzar. En este caso se trata de anteponer las ideas propias a las de la otra persona, sin importar el

daño que se pueda causar; *d*) Conciliar. En este caso, ambas partes renuncian parcialmente a lo que pretenden para llegar a un acuerdo y obtener cierta satisfacción. *e*) Colaborar. Es el último estilo y el que todo mundo quisiera adoptar para todo tipo de conflictos, pues mediante la discusión sobre el problema, ambas partes llegan a lograr lo que quieren, se llega a soluciones eficaces. (Bonifaz, 2012)

La escucha activa, es una de las principales soluciones para resolver conflictos y es un aspecto de la comunicación que todo gerente puede llegar a mejorar. La escucha activa funciona en dos niveles, pues ayuda a los emisores a transmitir su mensaje con claridad, y a los receptores entender la idea. Los buenos escuchas no sólo ponen atención a lo que las otras personas le indican, sino también a entender sus emociones y sentimientos; es decir, se preocupan por las personas.

Entre las recomendaciones para ser un buen escucha, se encuentran las siguientes: *a*) Dejar de hablar para escuchar a la contraparte; *b*) Crear una atmósfera relajada para hacer sentir cómodo al interlocutor; *c*) Mostrar el deseo de escuchar por medio del interés; *d*) Evitar distracciones: no usar el teléfono, no contestar correos y cerrar la puerta; *e*) Compartir una experiencia similar a la de la otra persona para establecer afinidad; *f*) La paciencia también es importante, hay que dedicar tiempo a quien se escucha, y no propiciar un fin abrupto; *g*) Se debe controlar el temperamento; *h*) Guardar la tranquilidad ante discusiones y críticas, tratar de no entrar en conflicto con la otra persona y, *i*) Hacer preguntas cuando la otra persona haya dejado de hablar y con la finalidad de obtener información adicional. (Bonifaz, 2012)

La importancia de la comunicación para un directivo

En las organizaciones, toda actividad requiere de la comunicación, pues hace posible la buena relación entre los grupos de trabajo. A medida que la comunicación crece, también los medios evolucionan, lo cual ofrece una mejor interacción entre el personal.

El director es aquella persona que ocupa un cargo importante dentro de una empresa y que es responsable de ver que todas las actividades se estén llevando a cabo. Entre sus funciones se encuentran las siguientes: la coordinación de todos los recursos, la planeación a corto y largo plazo y, sobre

todo, mantener una constante comunicación con todas las áreas de la compañía. Para esta persona, mantener un flujo adecuado de información dentro y fuera del organismo, es de suma importancia porque hace posible lo mencionado a continuación: Tener un ambiente laboral lleno de armonía: a) Mejorar el trabajo en equipo, y b). Disminuir los malos entendidos. Lograr una alta productividad: a). Mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios; b). Hacer de la empresa una organización fuerte (Bonifaz, 2012)

El director de toda empresa debe desarrollar las competencias relacionadas con el ámbito de la comunicación verbal y no verbal para el logro de mejores resultados. Tales competencias consisten básicamente en lo siguiente: a). Mejorar las habilidades de lenguaje, utilizando palabras específicas para darse a entender; Desarrollar intensidad al dar a conocer el mensaje. Sobre todo, si se está ante una audiencia, se debe hacer sentir e imaginar al espectador todo lo que se está diciendo, para captar verdaderamente la atención; y, hablar con propiedad. Significa elegir el lenguaje y los símbolos que se adapten a las necesidades de la audiencia. Es necesario usar un vocabulario comprensible y adaptable al interlocutor, usar lo menos posible la jerga, es decir; los términos técnicos que sólo los comprende un grupo de personas específico.

Mejorar la comunicación no verbal, en primer lugar, se debe tener en cuenta la interpretación que se da a los mensajes no verbales y por lo tanto no descifrar de manera automática el significado de un comportamiento. En segundo término, resulta preciso tomar en cuenta la manera de enviar los mensajes no verbales, por lo que hay que poner atención a lo que se hace con el cuerpo, el espacio y la presentación. Para dar confianza y credibilidad a lo que se afirma, se puede considerar un contacto visual directo, una expresión facial seria, una postura relajada, un tono de voz alto o bajo y un estilo profesional en el arreglo y el vestir. (Bonifaz, 2012)

1.2.2 Gestión Ambiental

Massolo, (2015), dice que “La gestión ambiental es el conjunto de acciones y estrategias mediante las cuales se organizan las actividades antrópicas que influyen sobre el ambiente con el fin de lograr una adecuada calidad de vida previniendo o mitigando los problemas ambientales”.

También, el medio ambiente se puede definir como el conjunto de cualidades que restringen la vida y evolución de cada uno de los grupos biológicos existentes” (Margalet, 2002). Se considera el medio ambiente como un todo formado por el elemento natural o medio físico y el elemento que el hombre ha creado o elemento social. El primero de ellos, el elemento natural o medio físico, comprende componentes como la atmósfera, el medio acuático, el suelo, la fauna y la flora, los recursos naturales, mientras que el segundo, el elemento social, incluye aspectos como la cultura y la educación, la salud, economía, empleo, el urbanismo, el desarrollo industrial y los conflictos sociales. (Aguilera y Santana, 2017)

Herramientas de la gestión ambiental

A.- Educación Ambiental

Es un proceso de aprendizaje dirigido a toda la población, con el fin de motivarla y sensibilizarla para lograr una conducta favorable hacia el cuidado del ambiente, promoviendo la participación de todos en la solución de los problemas ambientales que se presentan.

El objetivo, es lograr una población ambientalmente informada, preparada para desarrollar actitudes y habilidades prácticas que mejoren la calidad de vida. En realidad, el término **educación para el desarrollo sostenible** sería un término más indicado, ya que debería ser la meta de la educación ambiental. En tal sentido, teniendo en cuenta, podríamos definir nuevamente a la educación ambiental como el proceso de aprendizaje dirigido a toda la población, con el fin de motivarla y sensibilizarla para lograr una conducta favorable hacia el cuidado del ambiente al mismo tiempo que se promueve el desarrollo económico y la equidad social. (Massolo, 2015)

Ordenamiento Territorial

El ordenamiento territorial es el conjunto de acciones políticas, técnicas y administrativas para la realización de estudios, formulación de propuestas y la adopción de medidas específicas para la toma de decisiones en relación a la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio, el desarrollo sostenible de los asentamientos humanos y de las actividades económicas y sociales. En ella, confluyen las políticas ambientales, las políticas de desarrollo regional o

territorial y las políticas de desarrollo social y cultural. El mismo debe permitir resolver diversos problemas como impactos ecológicos y paisajísticos, desequilibrio en los recursos naturales, superposición de usos del territorio, conflicto entre sectores y actividades, conflictos entre habitantes locales y actores externos, concentración excesiva de población en determinadas áreas, concentración industrial generando áreas críticas con inaceptable contaminación ambiental, entre otros. (Massolo, 2015)

Ecodiseño o diseño ambiental

Se entiende por ecodiseño o diseño ambiental, a la forma en que la función de diseño puede mejorar el impacto ambiental de una empresa. Se trata de incorporar los aspectos ambientales en la etapa de diseño o rediseño de un producto de modo tal de reducir la carga ambiental asociada al ciclo de ese producto mediante la reducción en la cantidad de componentes y materiales, selección de materiales menos impactantes, eliminación de los materiales más tóxicos asociados al producto, elección de componentes fáciles de desmontar y reciclables, aplicación de procesos alternativos, mejora en el transporte, elección de productos finales fáciles de limpiar, reparar y reutilizar. (Massolo, 2015)

Sistema de gestión ambiental

Un sistema de Gestión Ambiental forma parte del sistema general de la gestión de una empresa que incluye la estructura organizativa, planificación de las actividades, responsabilidades, prácticas, procesos, procedimientos, y recursos para desarrollar, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política ambiental establecida por la empresa; estas con visión de futuro consideran como una oportunidad de reducir los consumos de materias primas, y aspectos ambientales de sus actividades, procesos y servicios.

La implantación de un Sistema de Gestión Ambiental en cualquier empresa implica la caracterización de todos aquellos aspectos que estén produciendo un impacto ambiental significativo negativo y los procedimientos que se puedan llevar a cabo para conseguir la eliminación o minimización de este impacto. (Aguilera y Santana, 2017)

B.- Elementos básicos del Sistema de Gestión Ambiental

a). **Política ambiental:** es una herramienta eficaz para comprender el compromiso ambiental asumido por la misma. Debe comprometer al cumplimiento de los requisitos legales y compromisos voluntarios, prevención de la contaminación, minimización de residuos, mejora continua y relaciones con la comunidad. Todos deben conocer la existencia de la política que debe ponerse a disposición pública (Massolo, 2015), b). **Planificación:** en esta fase se deben plantear los objetivos y metas que se quieren alcanzar a fin de mejorar el comportamiento ambiental de la empresa y cumplir con la normativa vigente; c). **Implementación y funcionamiento:** se deben definir las actividades que realizará cada sector a fin de alcanzar las metas y objetivos planteados, desarrollar programas y proyectos ambientales específicos, evaluación y gestión de riesgos como así también gestión del cumplimiento de la normativa vigente y compromisos voluntarios; d). **Control y acción correctiva:** en esta fase se deberá evaluar si el plan se está desarrollando correctamente. A tal efecto las auditorías ambientales son una herramienta muy útil de evaluación. Con los resultados obtenidos se deberán desarrollar acciones correctivas y de mejora continua (Massolo, 2015)

C.- Principales normas de calidad en el SGA

a). **Normas ISO:** son normas voluntarias que se desarrollan en respuesta a las necesidades del mercado basadas en el consenso de todas las partes interesadas, reconocidas internacionalmente. La serie de normas ISO 14000 establecen un conjunto amplio de herramientas normalizadas para la gestión ambiental en cualquier ámbito empresarial. La ISO, Organización Internacional de normalización, cuenta con un comité técnico dedicado especialmente al desarrollo de normas sobre gestión ambiental, el ISO/TC 207. Massolo, L. (2015, p. 18)

La norma ISO 14001 está vinculada con los SGA constituyendo una de las normas más conocidas de la serie ISO 14000, además de ser la única norma certificable del grupo. Sin embargo, cabe aclarar que dicha serie es un conjunto de más de 25 normas que cubren otras áreas como auditorías ambientales, declaración ambiental, análisis del ciclo de vida, comunicación ambiental, verificación de gases de efecto invernadero, entre otros. Estas normas son herramientas que las organizaciones pueden utilizar para hacer gestión

ambiental, para administrar las relaciones que existen entre las actividades de la organización y su entorno. Massolo, L. (2015), p.19; b). **EMAS:** Eco-Management and Audit Scheme (Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría de la Unión Europea). Es una normativa voluntaria de la Unión Europea que reconoce a aquellas organizaciones que han implementado un SGA y han adquirido un compromiso de mejora continua, verificado mediante auditorías independientes. Las organizaciones reconocidas con el logotipo EMAS tienen una política ambiental definida, aplican un sistema de gestión ambiental y dan cuenta periódicamente del funcionamiento de dicho sistema a través de una declaración ambiental verificada por organismos independientes (Massolo, 2015)

D.- Ventajas de utilizar un SGA

a). **Conformidad y cumplimiento de la legislación ambiental vigente:** La principal ventaja de tener un sistema de gestión ambiental es que siempre se está preparado para una inspección y auditoría. La conformidad respecto a las regulaciones puede ser solicitada en cualquier momento. Por lo tanto, la mejor estrategia que se podría seguir sería la de la continua conformidad. El mejor modo de asegurarla sería la aplicación de un sistema continuo de gestión ambiental. Además la aplicación de un SGA implica el conocimiento de la legislación ambiental vigente y el cumplimiento de ésta; b). **Exigencias de los consumidores:** actualmente, muchas organizaciones están familiarizadas con la necesidad de cumplir con las exigencias de calidad por parte de los consumidores. A tal efecto, un sistema de gestión ambiental efectivo debe ser capaz de establecer y definir en primer lugar las exigencias de los consumidores respecto al medio ambiente y ajustarse con el fin de introducir dichas exigencias. Massolo, L. (2015, p. 20); c) **Niveles de seguridad:** la aplicación de un SGA implica mejorar las condiciones de higiene y seguridad en la empresa, por lo cual aumenta los niveles de seguridad de los trabajadores, contratistas y visitantes reduciendo el riesgo de accidentes ambientales; d). **La competitividad empresarial:** permite mejorar la eficiencia de la empresa, y por ende los costos, el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado y la imagen corporativa. Un SGA ISO 14001 permite mover las cuestiones ambientales de la periferia al centro estratégico de las organizaciones utilizando la variable ambiental como un factor de competitividad empresarial; e). **Garantiza la mejora continua:** es uno de los

objetivos principales de la aplicación de un SGA. Siempre se debe seguir trabajando con la creciente preocupación por obtener y demostrar un desempeño ambiental correcto, mejorando el control del impacto de las actividades y productos en el medio ambiente; f). **Mejora la imagen ante la comunidad:** el reconocimiento del compromiso respecto al medio ambiente potencia la imagen ante la sociedad y los consumidores. Además, motiva a los trabajadores ya que la implementación de un SGA exige la participación y el compromiso del personal de todos los niveles de una organización o empresa, donde todos toman mayor conciencia de las consecuencias que tienen sus acciones en las comunidades en las que viven y adquieren la capacidad de mejorar su comportamiento frente a los temas ambientales beneficiando así a su familia y entorno; g). **Limitación del riesgo de pleitos por cuestiones ambientales:** un sistema de gestión ambiental efectivo implica que sus intenciones y esfuerzos por cumplir con los objetivos ambientales establecidos y por atenerse a las leyes están bien documentados. Por lo tanto, la organización dispondrá de una excelente fuente de documentación para preparar un argumento defensivo ante cualquier pleito de índole ambiental, y h). **Transferencia de tecnología:** la aplicación de un SGA muchas veces está asociado al desarrollo de nuevas tecnologías que eventualmente pueden ser transferidas a otras organizaciones para su aplicación (Massolo, 2015)

E.- Metodología para implantar un sistema de gestión medio ambiental según la norma ISO 14001 – 2004.

ISO 14000 es una familia de normas internacionales, de aplicación voluntaria sobre Sistemas de Gestión Medio Ambiental. La que cuenta con una mayor difusión e importancia es la 14001. Esta es una norma con respecto a la cual las empresas solicitan y consiguen ser certificadas por un organismo independiente (certificador) como reconocimiento del cumplimiento de los requisitos en ella contenidos. La norma ISO 14001 – 2004 (última versión publicada el 15 de noviembre del 2004), es una norma de ámbito internacional que tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un Sistema de Gestión Medio Ambiental efectivo. Su objetivo es apoyar a la protección medioambiental y la prevención de la contaminación.

El proceso para implantar un SGMA no tiene un método estándar, dependerá del tamaño de la empresa, de actividad que realice, sus procesos y servicios, y

de su gestión. Para implantar estas normas se deberán seguir lo siguiente: a). **Planificación**, en la Revisión ambiental inicial, Política ambiental, Identificación de aspectos ambientales, Requisitos legales y otros requisitos y, Objetivos y metas ambientales a conseguir, y definición del programa de gestión ambiental. (Aguilera y Santana, 2017), b). **Implantación**, basados en Estructuras y responsabilidades, Formación, sensibilización y competencia profesional, Comunicación, Documentación del SGMA, Control de la documentación, Control operacional, y Plan de emergencia capacidad de respuesta; c). **Comprobación**, está el Seguimiento y medición, la Evaluación y cumplimiento legal, la No conformidad, acción correctora y acción preventiva, Registros y, Auditoria del SGMA; d). **Actuación**, hallamos a la Revisión por la Dirección, y la Certificación del SGMA. (Aguilera y Santana, 2017)

Revisión ambiental inicial (RAI)

La evaluación inicial consiste en establecer la situación actual de la organización respecto al medio ambiente mediante un análisis preliminar global. Este documento será clave para determinar e implantar el SGMA, y para que sea efectivo se deberán revisar todas las actividades del centro en lo referente a entradas, procesos y salidas e identificar cualquier aspecto que pueda tener un efecto medioambiental de relevancia; así como, sus consecuencias para el medio y para la gestión de la empresa.

Las cuestiones medioambientales que se deberán comprobar: a) **Gestión energética:** es muy importante conocer la cantidad y el tipo de energía que se consume en todos los procesos de la empresa. A partir de esta información se podrán establecer las acciones para reducir el consumo o bien plantearse utilizar fuentes de energía renovables o menos perjudiciales; b) **Gestión del agua:** Al igual que en el caso de la energía, se deberá evaluar el consumo de agua para que de esta manera se puedan promover acciones cuya función sea reducir en lo posible este consumo. Estas acciones pueden incluir mejoras en las instalaciones o facilitar información a todos los empleados sobre métodos de minimización; c) **Materias primas:** Se ha de conocer la cantidad y el tipo de materias primas que adquiere la empresa y también si utiliza criterios medioambientales a la hora de elegir a los proveedores que les suministran estas materias primas. También se ha de analizar factores relativos al control de stocks y al tipo de almacenaje que reciben los productos; d). **Eliminación**

de residuos: se deben analizar factores referentes a la manipulación, almacenaje, y transporte de los residuos, así como las medidas establecidas para procurar la minimización, la valorización y en último término la deposición controlada de estos residuos; e) **La minimización:** implica la reducción al máximo en la producción de estos residuos ya que el mejor residuo es el que no se genera. Para conseguir este objetivo es aconsejable la utilización de tecnologías limpias en los procesos productivos; f) **Emisiones a la atmósfera:** Para conseguirlo será necesario contar con una caracterización de todos los contaminantes que se están emitiendo al medio y un plano de la empresa donde consten todos los puntos emisores. Esta manera se podrá actuar por separado en cada punto y tener así un mayor control de los procesos industriales más contaminantes; g) **Vertidos de aguas residuales:** Se deben analizar todos aquellos procesos que supongan un aumento de las aguas residuales de la empresa y comprobar que se toman las medidas necesarias para reducir al máximo dichos vertidos; h) **Ruidos y vibraciones:** Se han de caracterizar todos aquellos procesos que pueden producir una contaminación acústica o vibratoria importante para poder promover cambios de proceso o si ello fuera económicamente inviable, promover actuaciones de minimización de los efectos de dicha contaminación. Estas actuaciones pueden suponer el uso de cascos protectores para los trabajadores o situar una pantalla acústica entre estos y la maquinaria que sea fuente del ruido; i) **Productos:** Se ha de analizar el efecto potencial del diseño de los productos, el embalaje y las formas en que este se distribuye en el mercado; j) **Accidentes:** Es necesario analizar aquellas medidas previstas en caso de accidente y los planes establecidos para la prevención y limitación de estos procesos. Las medidas adoptadas pueden incluir sistemas de recogida de productos tóxicos en tanques contruidos en el suelo en caso de vertido accidental y tener dispuestas medidas antiincendios como extintores o puertas corta-fuegos; k) **Personal:** Se ha de tener en cuenta que la implantación de un SGMA implica a todos los empleados de la empresa por lo que se deberán establecer planes <<para detectar sus carencias de información y formación medioambiental y solucionarlas con ciclos formativos u otras actividades, l) Una vez que se haya realizado este análisis detallado del centro este está en condiciones de considerar y determinar sobre qué áreas se pueden realizar mejoras, que es lo que les permitirá elaborar un plan de acción o programa de gestión medioambiental, asignando también las prioridades a las diversas actividades (Aguilera y Santana, 2017).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general:

Determinar la relación entre las Habilidades Directivas con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

1.3.2. Objetivos específicos

- OE1: Determinar la relación entre el Desempeño directivo con la Gestión ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.
- OE2: Determinar la relación entre las Habilidades gerenciales con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.
- OE3: Determinar la relaciona entre las Habilidades personales con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.
- OE4: Determinar la relación entre las Habilidades interpersonales con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.
- OE5: Determinar la relación entre las Habilidades comunicativas con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. Hipótesis general

H1: Habilidades Directivas se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Ho: Las Habilidades Directivas no se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

1.4.2. Hipótesis específicas

HE1: El Desempeño directivo se relaciona significativamente con la Gestión ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

HE2: Las Habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración Perú S.A.C. – sede Lima.

HE3: Las habilidades personales se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

HE4: Las Habilidades interpersonales se relaciona significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

HE5: Las Habilidades comunicativas se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación desarrollado trató sobre las habilidades directivas y la relación con la gestión ambiental en la empresa VERTISUB Perú S.A.C en su sede Lima. De otro lado, la indagación aportó información como las habilidades directivas incidió para la mejora de la institución y de la gestión sobre los objetivos institucionales. Esto permitió tomar algunas consideraciones por los directivos y empleados de la organización a emplear reformas para lograr la eficiencia y eficacia para el beneficio de los usuarios y de la entidad.

La Justificación práctica, configura un conjunto de formas, como las habilidades directivas para comprobar una buena gestión ambiental y su respectivo rol en la empresa VERTISUB Perú S.A.C en si su sede de Lima; permitió llevarlo a la práctica disposiciones de sus autoridades, considerando que mediante este instrumento se asegura la verificación sistemática de las actividades en relación con los objetivos, metas y la correcta utilización de recursos e información.

La Justificación metodológica, para lograr los objetivos del estudio, se utilizó el cuestionario como herramienta bivariado, sometido a evaluación de jueces e

incluso a procesos estadísticos como el alfa de Cronbach; por lo que tuvo una validez de contenido y una confiabilidad relevante para nuestra realidad.

Reiteradamente, la información bibliográfica, acorde a los antecedentes de la materia, permitió la implementación del marco teórico; por lo tanto, nos ayudó a lograr la teoría de la información como el uso de diferentes métodos y técnicas, estrategias y otras herramientas.

1.6. IMPORTANCIA.

La importancia de esta investigación sobre como las habilidades directivas y su relación con gestión ambiental, nos ayuda a escatimar recursos y racionalizar su uso, además de que cumplimos con la normativa de protección del medio ambiente, lo que nos permitirá evitar sanciones por no cumplir con esas obligaciones medioambientales. Una buena gestión ambiental nos permitirá, entre otras cosas, reducir la contaminación del aire o el agua y reducir los efectos del efecto invernadero y de la destrucción de la capa de ozono.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

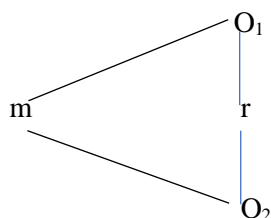
El tipo de investigación es básica, según Ñaupas et al (2018), esta exploración se basa en los resultados.

2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación corresponde a un nivel aplicativo, Murillo, W. (2008), esta parte de la realidad de la exposición debe transformarse en la medida que se logren resultados cuantitativos; La investigación aplicada está estrechamente relacionada con la investigación básica porque depende de los resultados y avances de la investigación.

2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación sigue un diseño de investigación correlacional, no experimental; porque se describe relaciones entre dos variables de un grupo, para luego establecer las relaciones entre sí; para Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P, (2014), define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables.



Dónde:

m = Muestra de estudio

O₁ = Variable X: Habilidades Directivas

r = Correlación de variables

O₂ = Variable Y: Gestión Ambiental

2.4. DISEÑO MUESTRAL

2.4.1. Población de estudio

Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos

de la investigación. El grupo en estudio estará compuesto por trabajadores de la sede de Lima de la empresa VERTISUB Perú S.A.C.

2.4.2. Muestra de estudio

En este caso, dado que se desconoce la probabilidad de pertenecer a cada unidad de muestra, los métodos de muestreo convenientes y probabilísticos son realmente buenos para obtener estimaciones más precisas, según López P. y Facelli S, esta categoría incluye una población de 31 personas

2.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El método de recopilación de datos es la encuesta, que consistió en compilar la información a través de un cuestionario que consta de una serie de preguntas que se solicitó informes sobre los temas tratados. Se desarrollaron recomendaciones necesarias de estadística descriptiva para mejorar la interpretación de las mediciones e índices de las variables examinadas, con el fin de desarrollarlas e interpretarlas de manera óptima.

El procedimiento para recoger la información respectiva fue:

- Se solicitó permiso a la administración de la institución para la realización de la investigación.
- Autorizado el permiso, se coordinó para usar la aplicación del instrumento a los interesados.
- Se entrevistó a los profesionales hasta obtener los datos correspondientes.
- Una vez aceptada su participación, firmaron para realizar el estudio correspondiente, explicándole brevemente la forma del emplear el llenado de cada cuestionario.
- Se logró la autorización o el permiso de los autores correspondientes de los instrumentos para la ejecución de los datos.
- Finalmente, se realizó un análisis estadístico de los datos recogidos u obtenidos en la encuesta.

2.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento de recolección de datos fueron cuestionarios estructurado con las características siguientes

2.6.1. Cuestionario de la variable “X”, Habilidades Directivas

En la investigación, mediante las propuestas de las dimensiones: Desempeño directivo, Habilidades gerenciales, Habilidades personales, Habilidades

interpersonales y Habilidades comunicativas se operacionalizó la variable “X”, la cual representa a las Habilidades Directivas.

Se elaboró el instrumento, llamado “Cuestionario sobre Habilidades Directivas”, estructurado en cinco dimensiones, diez indicadores y veinte ítems sobre las actividades; de elaboración propia para la realización del estudio respectivo; el cuestionario consta de 20 enunciados de Habilidades Directivas en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima; se divide en cinco sub escalas que valoran: Desempeño directivo (1 al 4), Habilidades gerenciales (5 al 8), Habilidades personales (del 9 al 12), Habilidades interpersonales (del 13 al 16) y Habilidades comunicativas (17 al 20), para cada uno de los ítems se ofrece tres niveles de posibles respuestas y son: 3 = siempre; 2 = a veces, 1 = nunca.

2.6.2. Cuestionario de la variable “Y”, Gestión Ambiental

Se elaboró el instrumento, llamado “Cuestionario sobre el Gestión Ambiental”, estructurado en cinco dimensiones, diez indicadores y veinte ítems sobre las actividades; de elaboración propia para la realización del estudio respectivo; el cuestionario consta de 20 enunciados de Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC - sede Lima, se divide en cinco sub escalas que valoran: Educación ambiental, (1 al 4), Elementos del sistema de gestión ambiental (5 al 8), Normas de calidad de los sistemas de gestión ambiental (del 9 al 12), Ventajas del sistema de gestión ambiental (del 13 al 16), y metodología para implementar un sistema de gestión ambiental (17 al 20), para cada uno de los ítems se ofrece tres niveles de posibles respuestas y son: 3 = siempre; 2 = a veces, 1 = nunca.

2.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En la tesis, se realizó un análisis estadístico descriptivo, interpretando la información y brindando conclusiones relevantes para el estudio. Los datos obtenidos por el instrumento de recolección de datos fueron procesados en una base de datos creados en el programa SPSS; mediante esta se realizó la distribución de frecuencias de las dos variables de estudio; posteriormente se procedió al análisis inferencial y a través de esta base de datos se realizó la distribución de FRECUENCIAS de las variables mencionadas. Para realizar el análisis de la hipótesis de investigación, se utilizó como estadístico la prueba chi-cuadrado que dio 0.002 (Tabla 1), con grado de confiabilidad de 95%

($p < 0,05$); posteriormente, se estableció una Correlación de Rho de Spearman positiva baja y no significativa entre las Habilidades directivas y la Gestión ambiental llevado a cabo en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.

Tabla 1.- Estadísticos de prueba de Chi - Cuadrado

| | Habilidades Directivas | Gestión Ambiental |
|------------------------|------------------------|--------------------|
| Chi-cuadrado | 9.323 ^a | 5.452 ^a |
| gl | 1 | 1 |
| Sig. asintótica | 0.002 | 0.020 |

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1.1. Resultados de las variables Habilidades Directivas y Gestión Ambiental

De los cuestionarios aplicados a 31 trabajadores de la empresa VERTISUB Perú SAC de la sede Lima (Tabla 2), los resultados obtenidos en cuanto a las habilidades directivas 29 trabajadores se encuentran en el nivel de eficiente (puntajes obtenidos a partir de 47) y 2 en el nivel de medianamente eficiente (puntajes obtenidos de 34 a 46); respecto a la gestión ambiental, 27 trabajadores tienen un nivel eficiente y 4, un nivel medianamente eficiente. Se procedió a sacar los porcentajes respectivamente y se observó que el 94% de trabajadores cuentan con un nivel eficiente de habilidades directivas y el 87 % cuentan con un nivel de eficiente en la gestión ambiental (Figura 1).

Tabla 2.- Resultados de las variables Habilidades Directivas y Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC –Lima.

| Rangos | Habilidades Directivas | | Gestión Ambiental | |
|--------------------------------|------------------------|------------|-------------------|------------|
| | n | % | n | % |
| Eficiente [47-60> | 29 | 94% | 27 | 87% |
| Medianamente eficiente [34-46> | 2 | 6% | 4 | 13% |
| Deficiente [20-33> | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 31 | 100 | 31 | 100 |

n: número de trabajadores, %: porcentaje que representa el número de trabajadores.

Nota: muestra de estudio perciben nivel eficiente la variable Habilidades Directivas y la variable Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.

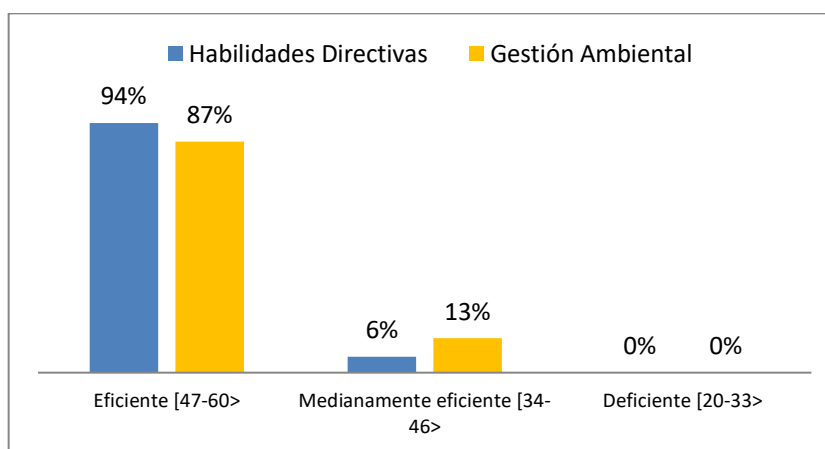


Figura 1.- Resultados en porcentaje de las variables Habilidades Directivas y Gestión Ambiental

Nota: muestra de estudio que perciben nivel eficiente la variable Habilidades Directivas y la variable Gestión Ambiental realizado en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC -sede Lima.

3.1.2. Resultado de la variable Habilidades directivas y sus dimensiones

La relación de los resultados obtenidos en las Habilidades Directivas que es eficiente en un 94%, medianamente eficiente en un 6% y deficiente en un 0%; para su dimensión Desempeño Directivo predomina el nivel medianamente eficiente (65%); en las Habilidades gerenciales predomina el nivel eficiente (58%); en las Habilidades personales predomina el nivel medianamente eficiente (52%); las habilidades interpersonales hay influjo del nivel eficiente (58%); y último es mayoritariamente de nivel medianamente eficiente para las habilidades comunicativas con un 55% (Tabla 3 y Figura 2).

Tabla 3.- Relación entre la variable Habilidades Directivas y sus dimensiones

| Rangos | Habilidades Directivas | | Desempeño Directivo | | Habilidades Gerenciales | | Habilidades Personales | | Habilidades Interpersonales | | Habilidades Comunicativas | |
|--------------------------------|------------------------|-------------|---------------------|-------------|-------------------------|-------------|------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Eficiente [47-60> | 29 | 94% | 11 | 35% | 18 | 58% | 14 | 45% | 18 | 58% | 14 | 45% |
| Medianamente eficiente [34-46> | 2 | 6% | 20 | 65% | 13 | 42% | 16 | 52% | 12 | 39% | 17 | 55% |
| Deficiente [20-33> | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 3% | 0 | 0% |
| Total | 31 | 100% | 31 | 100% | 31 | 100% | 31 | 100% | 31 | 100% | 31 | 100% |

n: número de trabajadores, %: porcentaje que representa el número de trabajadores.

Nota: muestra de estudio perciben nivel eficiente de la variable Habilidades Directivas y sus respectivas dimensiones en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.

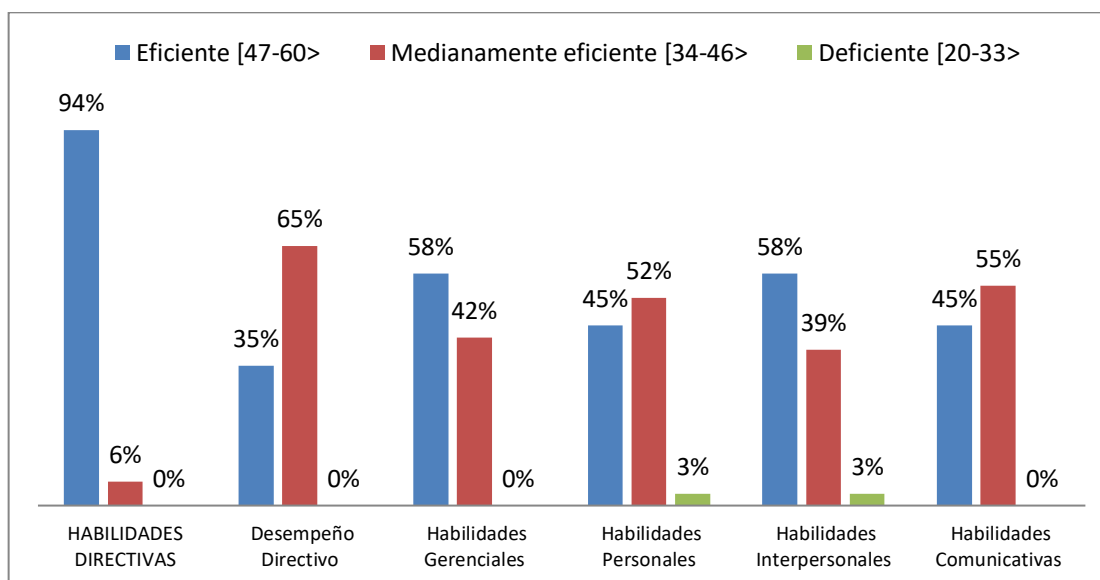


Figura 2.- Resultados en porcentaje de la variable Habilidades directivas y sus dimensiones.

Nota: muestra de estudio perciben nivel eficiente de la variable Habilidades Directivas y sus respectivas dimensiones en la administración de la empresa Vertisub Perú SAC -Lima

A. Desempeño directivo

En la presente, se observan a 20 personas del área administrativa que corresponden el 65% de la muestra de estudio perciben la dimensión Desempeño directivo es medianamente eficiente; 11 profesionales que corresponden el 35% de la muestra de estudio perciben que esta dimensión es eficiente en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima (Tabla 4 y Figura 3).

Tabla 4.- Resultados de la dimensión Desempeño Directivo

| Categorías - Rangos | n | % |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Eficiente [11-12> | 11 | 35% |
| Medianamente eficiente [8-10> | 20 | 65% |
| Deficiente [4-7> | 0 | 0% |
| Total | 31 | 100% |
| Media aritmética | 10 | |

n: número de trabajadores, %: porcentaje que representa el número de trabajadores

Nota: muestra de estudio perciben medianamente eficiente el Desempeño Directivo en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima

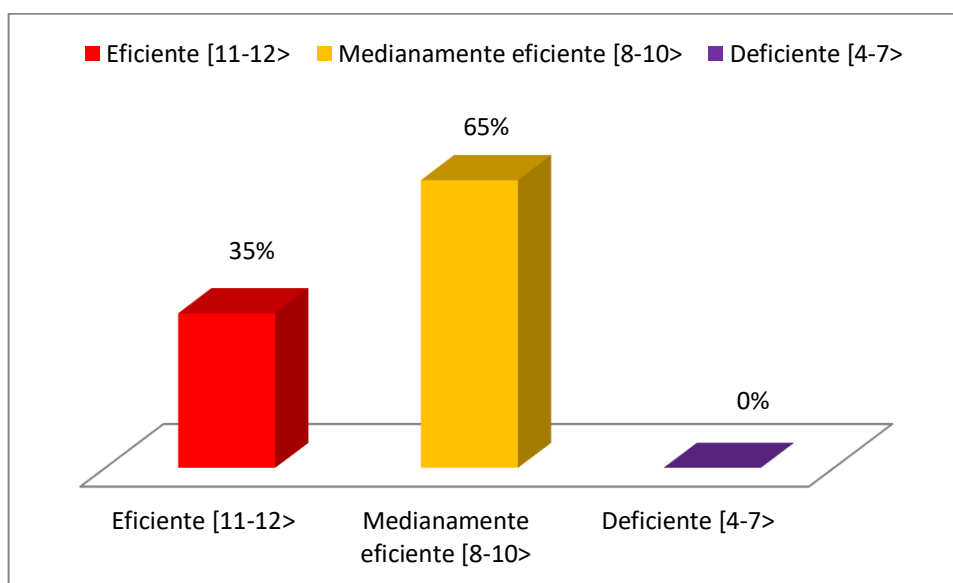


Figura 3.- Resultados en porcentaje de la dimensión Desempeño Directivo

Nota: muestra de estudio perciben medianamente eficiente la dimensión Desempeño Directivo en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima

B. Habilidades gerenciales

En la presente, se observan a 18 personas del área administrativa que corresponden el 58% de la muestra de estudio perciben la dimensión Habilidades gerenciales es eficiente; 13 profesionales que corresponden el

42% de la muestra de estudio perciben que esta dimensión es medianamente eficiente en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima (Tabla 5 y Figura 4).

Tabla 5.- Resultados de la dimensión Habilidades Gerenciales

| Categorías - Rangos | n | % |
|---|----------|----------|
| Eficiente [11-12> | 18 | 58% |
| Medianamente eficiente [8-10> | 13 | 42% |
| Deficiente [4-7> | 0 | 0% |
| Total | 31 | 100% |
| Media aritmética | 10 | |

n: número de trabajadores, %: porcentaje que representa el número de trabajadores

Nota: muestra de estudio perciben eficiente las Habilidades Gerenciales en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC - sede Lima

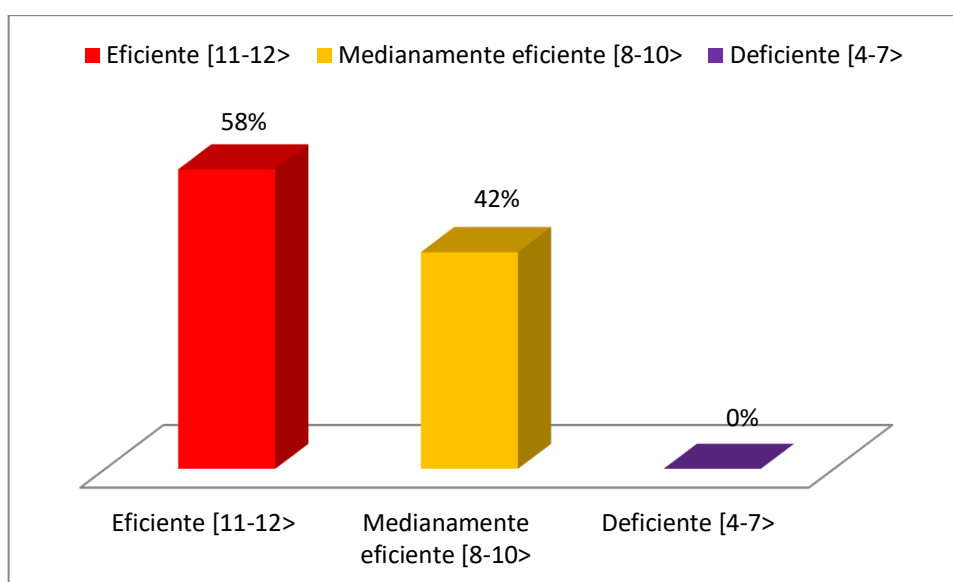


Figura 4.- Resultados en porcentaje de la dimensión de Habilidades Gerenciales

Nota: muestra de estudio perciben eficiente la dimensión Habilidades Gerenciales en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.

C. Habilidades personales

En la presente, se observan a 16 personas del área administrativa que corresponden el 52% de la muestra de estudio perciben la dimensión Habilidades personales medianamente eficiente; 14 profesionales que corresponden el 45% de la muestra de estudio perciben que esta dimensión es eficiente; y un profesional del área de que corresponde el 3%, la muestra de

investigación percibe deficiente el respectiva dimensión en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima (Tabla 6 y Figura 5).

Tabla 6.- Resultados de la dimensión Habilidades Personales

| Categorías - Rangos | n | % |
|---|----------|----------|
| Eficiente [11-12> | 14 | 45% |
| Medianamente eficiente [8-10> | 16 | 52% |
| Deficiente [4-7> | 1 | 3% |
| Total | 31 | 100% |
| Media aritmética | 10 | |

n: número de trabajadores, %: porcentaje que representa el número de trabajadores

Nota: muestra de estudio perciben medianamente eficiente las Habilidades Personales en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.

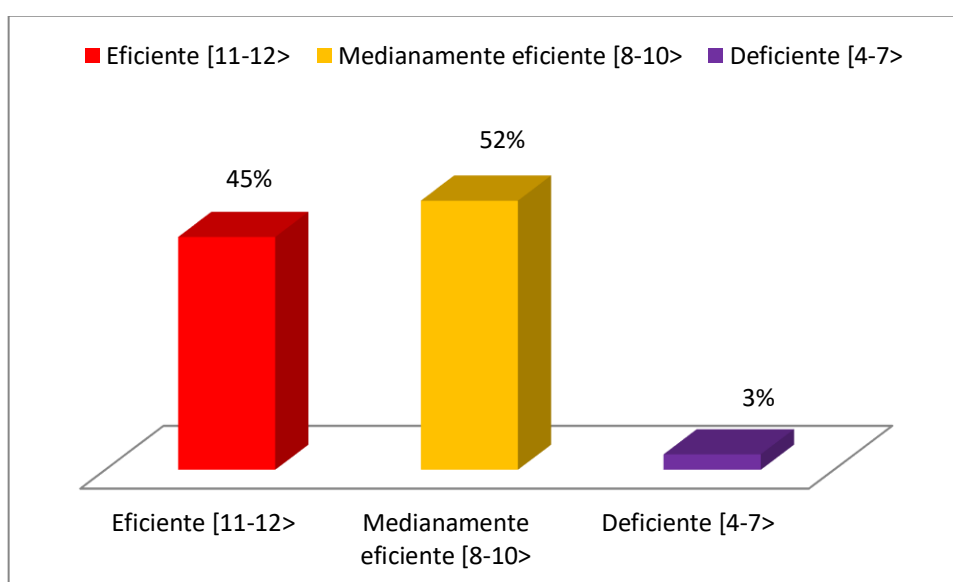


Figura 5.- Resultados en porcentaje de la dimensión de Habilidades personales

Nota: muestra de estudio perciben medianamente eficiente la dimensión Habilidades Personales en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.

D. Habilidades interpersonales

En la presente, se observan a 18 personas del área administrativa que corresponden el 58% de la muestra de estudio perciben la dimensión Habilidades interpersonales es eficiente; 12 profesionales que corresponden el 39% de la muestra de estudio perciben la dimensión medianamente eficiente; y un profesional del área de que corresponde el 3%, la muestra de investigación percibe deficiente la respectiva dimensión en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima (Tabla 7 y Figura 6).

Tabla 7.- Resultados de la dimensión Habilidades interpersonales

| Categorías - Rangos | n | % |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Eficiente [11-12> | 18 | 58% |
| Medianamente eficiente [8-10> | 12 | 39% |
| Deficiente [4-7> | 1 | 3% |
| Total | 31 | 100% |
| Media aritmética | 10 | |

*n: número de trabajadores, %: porcentaje que representa el número de trabajadores
Nota: muestra de estudio perciben medianamente eficiente las Habilidades interpersonales en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.*

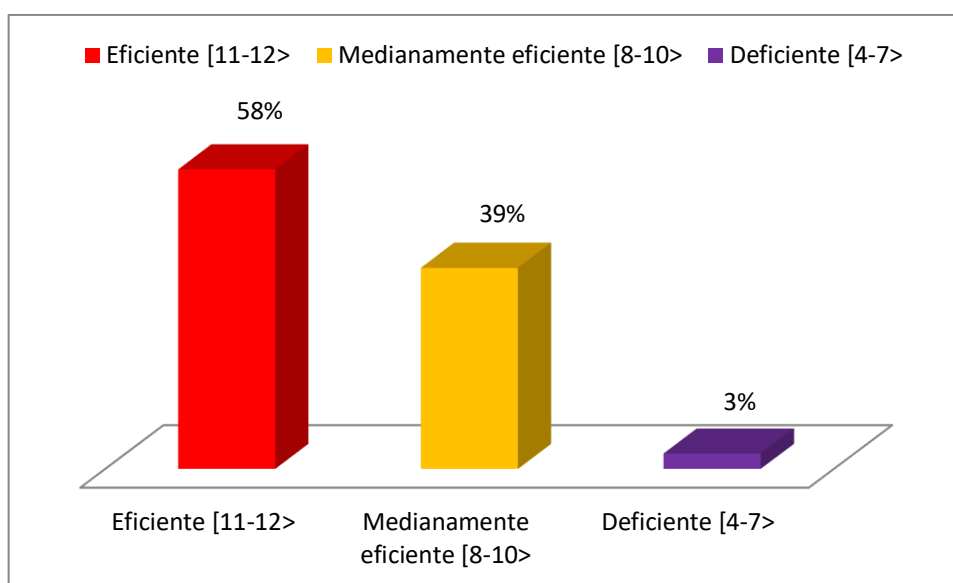


Figura 6.- Resultados en porcentaje de la dimensión de Habilidades personales

Nota: muestra de estudio perciben medianamente eficiente la dimensión Habilidades interpersonales en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.

E. Habilidades comunicativas

En la presente, se observan a 17 personas del área administrativa que corresponden el 55% de la muestra de estudio perciben la dimensión Habilidades comunicativas es medianamente eficiente; 14 profesionales que corresponden el 45% de la muestra de estudio perciben la dimensión eficiente en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima (Tabla 8 y Figura 7)

Tabla 8.- Resultados de la dimensión Habilidades interpersonales

| Categorías - Rangos | n | % |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Eficiente [11-12> | 14 | 45% |
| Medianamente eficiente [8-10> | 17 | 55% |
| Deficiente [4-7> | 0 | 0% |
| Total | 31 | 100% |
| Media aritmética | 10 | |

n: número de trabajadores, %: porcentaje que representa el número de trabajadores

Nota: muestra de estudio perciben medianamente eficiente las Habilidades comunicativas en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.

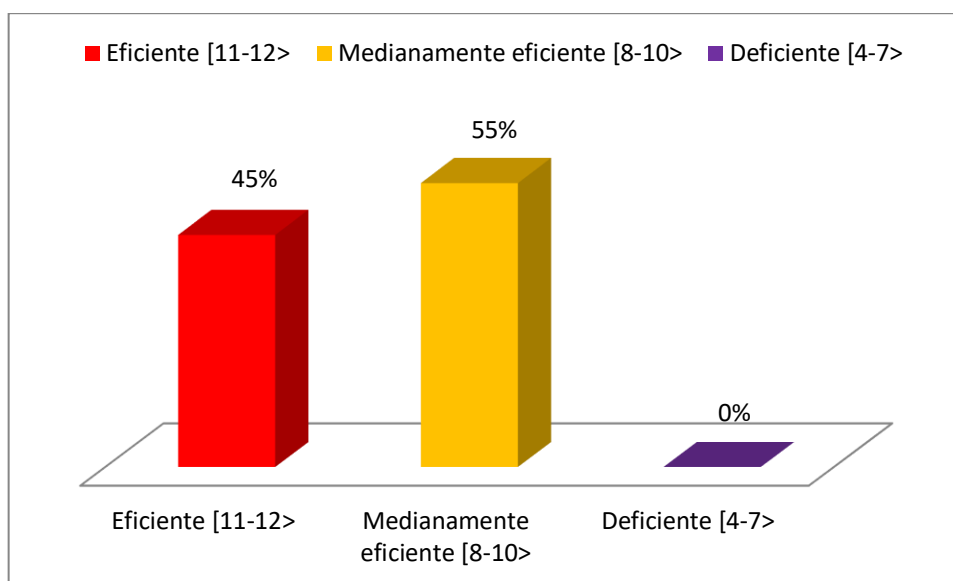


Figura 7.- Resultados en porcentaje de la dimensión de Habilidades personales

Nota: muestra de estudio perciben medianamente eficiente la dimensión Habilidades comunicativas en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima.

3.1.3. Resultados de la variable Gestión Ambiental y sus dimensiones

Según los datos, la Gestión Ambiental es eficiente en un 87%, medianamente eficiente en un 13% y deficiente en un 0%; en la dimensión Educación ambiental predomina el nivel medianamente eficiente (68%); en los Elementos del sistema de gestión ambiental predomina el nivel eficiente (52%); para las Normas de calidad de los sistemas de gestión ambiental impera el nivel medianamente eficiente en 48%; las ventajas del sistema de gestión ambiental hay influjo del nivel eficiente 55%; y último es mayoritariamente de nivel medianamente eficiente para la Metodología para implementar un sistema de gestión ambiental con un 52% (Tabla 9 y Figura 8).

Tabla 9.- . Relación entre la variable Gestión Ambiental y sus dimensiones

| Rangos | Gestión Ambiental | | Educación Ambiental | | Elementos del Sistema de Gestión Ambiental | | Normas de Calidad de los Sistemas de Gestión Ambiental | | Ventajas del Sistema de Gestión Ambiental | | Metodología para Implementar un Sistema de Gestión Ambiental | |
|--|-------------------|-----|---------------------|------|--|------|--|------|---|------|--|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Eficiente [47-60> | 27 | 87% | 10 | 32% | 16 | 52% | 9 | 29% | 17 | 55% | 15 | 48% |
| Medianamente eficiente [34-46> | 4 | 13% | 21 | 68% | 15 | 48% | 15 | 48% | 14 | 45% | 16 | 52% |
| Deficiente [20-33> | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 | 23% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 31 | 100 | 31 | 100% | 31 | 100% | 31 | 100% | 31 | 100% | 31 | 100% |

Nota: muestra de estudio perciben nivel eficiente la variable Gestión Ambiental y sus respectivas dimensiones en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima

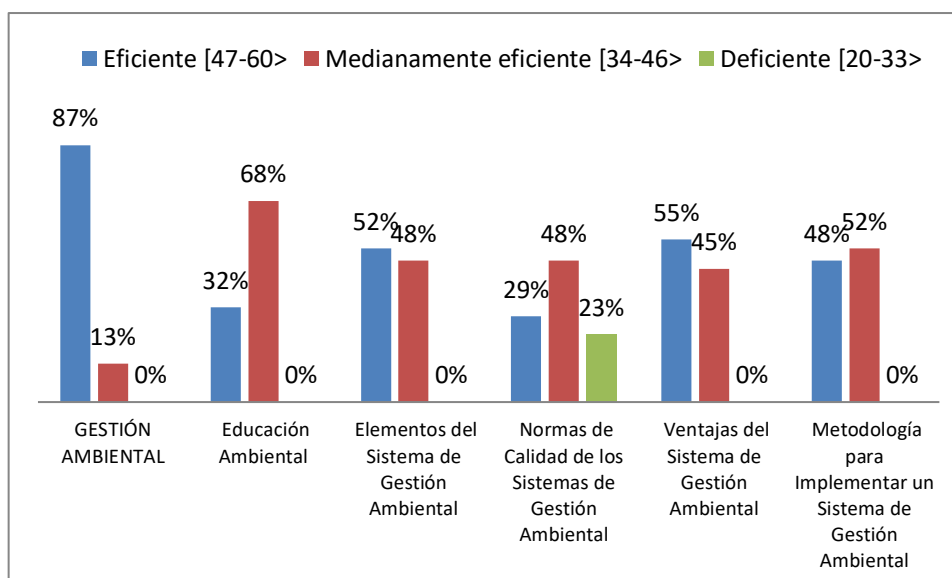


Figura 8.- Resultados en porcentaje de la variable Gestión Ambiental y sus dimensiones.

Nota: muestra de estudio perciben nivel eficiente la variable Gestión Ambiental y sus respectivas dimensiones en la administración de la empresa VERTISUB Perú SAC – sede Lima

3.2. PRUEBA DE NORMALIDAD

En la prueba de normalidad, debido a que la muestra poblacional es < 50, se utilizó Shapiro-Wilk; el valor de Sig resultó 0.000 y menor que p-valor (0.05); los datos consolidados de las variables de estudio reflejan tener una distribución no paramétrica; por lo tanto, los datos **no** siguen una distribución normal. Debido a ello las pruebas de correlación, se hará con la Rho de Spearman (Tabla 10).

Tabla 10.- Prueba de Normalidad

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Habilidades Directivas | 0.477 | 31 | 0.000 | 0.519 | 31 | 0.000 |
| Gestión Ambiental | 0.445 | 31 | 0.000 | 0.571 | 31 | 0.000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

3.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.3.1. Contrastación de la Hipótesis General

Hipótesis Alternativa (Ha): Las Habilidades Directivas se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Hipótesis nula (Ho): Las Habilidades Directivas no se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Se observa que la correlación de la variable Habilidades Directivas con la variable Gestión Ambiental, es una correlación positiva baja y no significativa (Tabla 11).

Tabla 11.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “X” Habilidades Directivas y la variable “Y” Gestión Ambiental.

| | | | Habilidades Directivas | Gestión Ambiental |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades Directivas | Coefficiente de correlación | 1.000 | 0.334 |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0.066 |
| | | N | 31 | 31 |
| | Gestión Ambiental | Coefficiente de correlación | 0.334 | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.066 | . |
| | | N | 31 | 31 |

3.3.2. Contrastación de Hipótesis Específica 1

Hipótesis Alternativa (Ha): El Desempeño directivo se relaciona significativamente con la Gestión ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Hipótesis nula (Ho): El Desempeño directivo no se relaciona significativamente con la Gestión ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Se observa que la correlación de la variable Gestión Ambiental con la dimensión Desempeño directivo es una correlación positiva moderada y significativa (Tabla 12).

Tabla 12.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Desempeño directivo.

| | | | Gestión Ambiental | Desempeño directivo |
|-----------------|---------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------|
| Rho de Spearman | Gestión Ambiental | Coefficiente de correlación | 1.000 | 0.504** |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0.004 |
| | | N | 31 | 31 |
| | Desempeño directivo | Coefficiente de correlación | 0.504** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.004 | . |
| | | N | 31 | 31 |

3.3.3. Contrastación de Hipótesis Específica 2

Hipótesis Alternativa (Ha): Las Habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Hipótesis nula (Ho): Las Habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Se observa que la correlación de la variable Gestión Ambiental, con la dimensión Habilidades gerenciales es una correlación positiva moderada y significativa (Tabla 13).

Tabla 13.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Habilidades gerenciales.

| | | | Gestión Ambiental | Habilidades gerenciales |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión Ambiental | Coeficiente de correlación | 1.000 | 0.504** |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0.004 |
| | | N | 31 | 31 |
| | Habilidades gerenciales | Coeficiente de correlación | 0.504** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.004 | . |
| | | N | 31 | 31 |

3.3.4. Contrastación de Hipótesis Específica 3

Hipótesis Alternativa (Ha): Las Habilidades personales se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Hipótesis nula (Ho): Las Habilidades personales no se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Se observa que la correlación de la variable Gestión Ambiental, con la dimensión Habilidades personales es una correlación positiva muy baja y no significativa (Tabla 14).

Tabla 14.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Habilidades personales.

| | | | Gestión Ambiental | Habilidades personales |
|-----------------|------------------------|----------------------------|-------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión Ambiental | Coeficiente de correlación | 1.000 | 0.046 |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0.804 |
| | | N | 31 | 31 |
| | Habilidades personales | Coeficiente de correlación | 0.046 | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.804 | . |
| | | N | 31 | 31 |

3.3.5. Contrastación de Hipótesis Específica 4

Hipótesis Alternativa (Ha): Las Habilidades interpersonales se relaciona significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Hipótesis nula (Ho): Las Habilidades interpersonales no se relaciona significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Se observa que la correlación de la variable Gestión Ambiental, con la dimensión Habilidades interpersonales es una correlación positiva baja y no significativa (Tabla 15).

Tabla 15.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Habilidades interpersonales.

| | | Gestión Ambiental | Habilidades interpersonales |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión Ambiental | Coefficiente de correlación | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | . |
| | | N | 31 |
| | Habilidades interpersonales | Coefficiente de correlación | 0.226 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.221 |
| | | N | 31 |

3.3.6. Contrastación de Hipótesis Específica 5

Hipótesis Alternativa (Ha): Las Habilidades comunicativas se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. - sede Lima.

Hipótesis nula (Ho): Las Habilidades comunicativas no se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima.

Se observa que la correlación de la variable Gestión Ambiental con la dimensión Habilidades comunicativas es una correlación positiva moderada y significativa (Tabla 16).

Tabla 16.- Correlación de Rho de Spearman entre la variable “Y” Gestión Ambiental y la dimensión de la variable “X” Habilidades comunicativas.

| | | | GESTIÓN AMBIENTAL | Habilidades comunicativas |
|-----------------|------------------------------|----------------------------|----------------------|------------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión Ambiental | Coeficiente de correlación | 1.000 | 0.586** |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0.001 |
| | | N | 31 | 31 |
| | Habilidades comunicativas | Coeficiente de correlación | 0.586** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.001 | . |
| | | N | 31 | 31 |

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como propósito establecer la relación entre la variable Habilidades Directivas con la variable la Gestión Ambiental. Por ello, a partir de las averiguaciones se establece que existe una correlación positiva baja ($r = 0,334$) entre ambas variables.

De esta manera, se planteó el objetivo general: Determinar la relación entre las Habilidades Directivas con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima; los resultados concernidos con el nivel de las Habilidades Directivas demuestran que el 94% del total de profesionales de la administración consideró eficiente; es decir, las personas con todos los conocimientos y habilidades necesarios están capacitados para realizar cualquier actividad de gestión y liderazgo; estas habilidades, son una ventaja competitiva que se desarrolla en el entorno cambiante actual y especialmente en el futuro. Al contrastar estos resultados son parecidos a los presentados por Gonzales et al (2022), quien puntualizó que las habilidades directivas en la actualidad tienen un rol sumamente importante en el desarrollo y funcionamiento de una institución en combinación con los factores humanos internos; igualmente, Yesid et al (2022), sostiene que el éxito creciente de la institución va desarrollándose en la capacidad de sus directivos, aprovechando eficientemente las oportunidades de la realidad; de otro lado, Añazco (2022), resalta que cuando las habilidades gerenciales o directivas de la institución son de un nivel alto, hay mayor posibilidad de tomar buenas decisiones y lograr ser competitivos en el entorno.

Por otro lado, Núñez (2021), difiere de los resultados dados líneas arriba, presentando que las habilidades gerenciales o directivas en un nivel regular en un 40.85%; igual criterio indica Llave T., y Ccallo A. (2019), que a mayor desarrollo de las habilidades directivas, mayor será el nivel de la satisfacción laboral en la institución.

Las habilidades de liderazgo consisten en un conjunto de acciones identificables que una persona realiza para lograr resultados específicos. Pueden ser observadas por otros, a diferencia de los rasgos que son puramente mentales o fijos en una personalidad. (Whetten, y Cameron, 2011).

Igualmente, Bonifaz (2012), los directores o gerentes son un elemento dinámico y dinámico de cualquier negocio. Sin su guía, los "recursos productivos" siguen siendo recursos y nunca se convierten en producción.

Los resultados relacionados con la variable Gestión Ambiental, revelan que el 87% del total de encuestados, consideró un nivel eficiente la gestión ambiental que se desarrolla en la institución; por lo que mejorar la eficiencia operativa optimiza los métodos internos. Por eso, al comprimir los residuos, corregir la gestión de recursos y mermer los riesgos ambientales, las compañías logran manejar de modo más eficiente y aumentan la rentabilidad. Al contrastar las evidencias de los resultados dados, son parecidos a los presentados por Carvajal et al (2021), quien manifiesta que un sistema de gestión ambiental es fundamental para la continuidad de la transformación, permitiendo la eficiencia y fortaleciendo la gestión. También Paucar (2021), indica que el 91% de las personas, tienen una apreciación de un nivel alto sobre la normativa ISO 14001:2015, que su implementación va en función de la mejora; Ducat et al (2022), dice que la responsabilidad ambiental, contribuye al desarrollo sostenible acompañado de las normas ambiental, pues garantiza una adecuada explotación de los recursos. Villalobos (2021), según su estudio, muestra que un buen sistema de gestión, de acuerdo con las normas ISO 14001, trae una buena ejecución e implementación de proyectos.

Por otro lado, Massolo (2015) afirmó: La gestión ambiental es un conjunto de actividades y estrategias a través de las cuales se organizan las actividades humanas que afectan el medio ambiente para lograr una calidad de vida adecuada previniendo o mitigando los problemas ambientales.

Igualmente, Aguilera y Santana (2017) consideran al medio ambiente como un conjunto formado por elementos naturales o entorno físico y elementos creados por el hombre o elementos sociales. El primero son los elementos naturales o el medio físico; el otro son los elementos sociales, incluida la cultura, la educación, la salud, la economía, el empleo, la planificación urbana, el desarrollo industrial y los conflictos sociales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Primera.- La investigación tuvo como objetivo general, Determinar la relación entre el Desempeño directivo con la Gestión ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima; esta dio como resultado con el análisis estadístico aplicado que existe una correlación positiva baja y no significativa de las variables; llevándose a cabo la correlación de Rho de Spearman, siendo esta de 0.334; y, al presentar un valor-p de 0.066 para ambas variables, mayor que el nivel de significancia (0.05), lo que indica la aceptación de la hipótesis nula.

Segunda.- El primer objetivo específico fue Determinar la relación entre el Desempeño directivo con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima; esta dio como resultado con el análisis estadístico aplicado que existe una correlación positiva moderada y significativa de la dimensión Desempeño directivo con la variable Gestión ambiental; llevándose a cabo la correlación de Rho de Spearman, siendo esta de 0.504; y, al presentar un valor-p de 0.004 para la dimensión Desempeño directivo como la variable Gestión ambiental, menor que el nivel de significancia (0.05), lo que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Tercera.- El segundo objetivo específico planteado fue Determinar la relación entre las Habilidades gerenciales con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima; esta dio como resultado con el análisis estadístico aplicado que existe una correlación positiva moderada y significativa de la dimensión Habilidades gerenciales con la Gestión ambiental; llevándose a cabo la correlación de Rho de Spearman, siendo esta de 0.504; y, al presentar un valor-p de 0.004 para la dimensión Habilidades gerenciales como la variable Gestión ambiental, menor que el nivel de significancia (0.05), lo que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Cuarta.- El tercer objetivo específico planteado fue Determinar la relaciona entre las Habilidades personales con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima; esta dio como resultado con el análisis estadístico aplicado que existe una correlación positiva muy baja

y no significativa de la dimensión Habilidades personales con la Gestión ambiental; llevándose a cabo la correlación de Rho de Spearman, siendo esta de 0.046; y, al presentar un valor-p de 0.804 para la dimensión Habilidades personales como la variable Gestión ambiental, mayor que el nivel de significancia (0.05), lo que indica la aceptación de la hipótesis nula.

Quinto.- El cuarto objetivo específico fue Determinar la relación entre las Habilidades interpersonales con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima; esta dio como resultado con el análisis estadístico aplicado que existe una correlación positiva baja y no significativa de la dimensión Habilidades interpersonales con la variable Gestión Ambiental; llevándose a cabo la correlación de Rho de Spearman, siendo esta de 0.226; y, al presentar un valor-p de 0.221 para la dimensión Habilidades interpersonales como la variable Gestión Ambiental, mayor que el nivel de significancia (0.05), lo que indica la aceptación de la hipótesis nula.

Sexto.- El quinto objetivo específico fue Determinar la relación entre las Habilidades comunicativas con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. – sede Lima; esta dio como resultado con el análisis estadístico aplicado que existe una correlación positiva moderada y significativa de la dimensión Habilidades comunicativas con la variable Gestión Ambiental ; llevándose a cabo la correlación de Rho de Spearman, siendo esta de 0.586; y, al presentar un valor-p de 0.001 para la dimensión Habilidades comunicativas como la variable Gestión Ambiental, menor que el nivel de significancia (0.05), lo que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

- Primera:** De acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda tratar de desarrollar las habilidades directivas y de gestión de grupos en la negociación y capacitación con el fin de lograr una buena actitud y empatía, logrando así la satisfacción de los empleados en la administración institucional, cuya actividad se vea reflejada en las relaciones directas y sus relaciones, así como en el proceso de integración con los empleados con sus colegas mientras trabajan en equipo.
- Segunda:** Se recomienda a los líderes de las instituciones que necesitan fortalecer su educación y adquirir suficientes habilidades de gestión para promover el desarrollo corporativo, a través de la implementación de programas de capacitación sobre gestión ambiental y habilidades directivas.
- Tercera:** Es indispensable la realización de talleres de información gerencial que se enfoquen en valorar la importancia de contar con gerentes con habilidades gerenciales que además cultiven un liderazgo trascendental, ya que esto es fundamental para contar con componentes de trabajo motivados y comprometidos con las metas de la organización, que llevarán a la organización al éxito.
- Cuarta:** Se afirma que el conocimiento y el desarrollo de las competencias humanas son lo más importante para los directivos, pero esto no significa que el puesto garantice el desarrollo óptimo de estas habilidades. La mayoría de los directivos necesitan estar más centrados en gestionar características internas como la autonomía y la adaptabilidad, lo que aumenta su capacidad para liderar y gestionar equipos bajo su mando.
- Quinta:** En términos de desarrollar habilidades de comunicación interpersonal, se recomienda establecer relaciones de apoyo incluso en presencia de retroalimentación negativa, evitar actitudes defensivas y malentendidos en la comunicación interpersonal y mejorar la capacidad para aplicar principios de comunicación de apoyo y mejorar las relaciones a través de entrevistas con el funcionario de la institución.

- Sexta:** Se recomienda mantener la flexibilidad de las habilidades de comunicación mutua de acuerdo con los cambios que se producen en la compañía, organizar a los empleados para que se integren en actividades fuera del trabajo y realizarlas periódicamente con el fin de mejorar las relaciones y el clima laboral en la organización y para construir y fortalecer lazos de amistad, etc., mejorando así la cultura organizacional con sólidos principios y compañerismo.
- Sétima:** Se recomienda a la escuela de post grado de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, promover investigaciones y/o talleres relacionados con las áreas de Habilidades directivas de los profesionales, que permitirían realizar un análisis relativo de los principios sobre una mejor realización de la gestión ambiental institucional, tanto del sector público como del lado particular o privado.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Añazco A. (2023). Habilidades gerenciales y la competitividad en la crisis sanitaria de las empresas mineras del Cantón Portovelo, 2022. Lima. [Tesis de titulación en Maestría, Universidad César Vallejo]. Disponible en:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107324/A%C3%B1azco_ACL-SD.pdf?sequence=1
- Aguilera, R. & Santana, C. (2017). Fundamentos de la Gestión Ambiental. Samborondón – Ecuador. Disponible en:
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/fundamentos-gestion-ambiental.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de Habilidades Directivas. Red tercer milenio. México. Disponible en:
https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf
- Constitución Política del Perú. Disponible en:
<https://www.congreso.gob.pe/Docs/files/constitucion/constitucion-noviembre2022.pdf>
- Carvajal Ahumada, A., González González, F., & Cubillos Garrido, I. (2021). El análisis de la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental en empresas mineras de Chile. *Revista De Investigación Aplicada En Ciencias Empresariales*, 10(1). Disponible en:
<https://doi.org/10.22370/riace.2021.10.1.3089>
- Ducat Montero, M. A., Quiñónez Pineda, K. D. ., & López Juvinao, D. D. (2022). Responsabilidad Ambiental de una mina de agregados Pétreos. *Investigación E Innovación En Ingenierías*, 10(2), 78–92. Disponible en:
<https://doi.org/10.17081/invinno.10.2.5704>
- Flórez Salas., J. L. T., Ramos Saira , E. M., Loayza Cahuana , M. J. E., & Ramos Alave, I. R. (2022). Propuesta de lineamientos de gestión ambiental para la correcta vinculación entre la visión de la minería al 2030 con respecto a la nueva política del ambiente al 2030 en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4526-4560. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3415
- González Marin, Y. O., Canós-Darós, L., y Garcés Giraldo, L. F. (2023). Habilidades directivas: análisis de la relación entre innovación empresarial y negocios internacionales. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1–24. Disponible en:

<https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n1.8>

Gonzalez -Marin, Y., Canós-Darós, L., & Hernández, D. F. (2022). Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional: Management skills: foundations of organizational leadership. *South Florida Journal of Development*, 3(4), 4495–4505. Disponible en: <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-029>

García, L. & Sánchez, R. (2006). Técnicas y Habilidades Directivas. Madrid. Disponible en: <file:///C:/Users/AMISIS/Downloads/componente45120.pdf>

Hernández, R. & Bautista, M. (2014). Metodología de la Investigación (sexta edición ed.). México: Mcgraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V

Disponible en:

<https://www.esup.edu.pe/wp->

<content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Leguizamón S. (2022). Ineficacia técnica de la Normatividad en Seguridad minera y Gestión Ambiental en explotaciones subterráneas de carbón. [Tesis de titulación en Maestría, Fundación Universidad de América - Colombia]

Disponible en:

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/9069/1/555496-2022-2-MGAP.pdf>

López-Roldán P., y Fachelli S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa.[Internet]. Uab.cat. [citado el 26 de julio de 2023]. Disponible en:

https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf

Massolo, L. (2015). Introducción a las Herramientas de Gestión Ambiental. Argentina.

Disponible en:

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento_completo.pdf%3Fsequence%3D1

Murillo, W. (2008). La investigación científica. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>

Ñaupas, PH., et al (2018). Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de textos. 5ta. edic, México. Disponible en:

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

Núñez C. (2021). Habilidades gerenciales y productividad laboral en el ministerio de energía y minas. [Tesis de titulación en Maestría, Universidad César Vallejo].

Disponible en:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67372/N%c3%ba%c3%b1ez_CLG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Otazú M. (2019). Planteamiento de una metodología de sostenibilidad para disminuir el incumplimiento de los planes de gestión ambiental en empresas mineras. [Tesis de titulación en Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Disponible en:

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15746/OTAZU_MEJIA_JOSE_PLANTEAMIENTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sterling, E. (1994). Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial Estratégico. Edit. EUNED. España. Disponible en:

<https://books.google.co.ve/books?id=4BT9VW3YtBMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Villon M. (2023). Gestión ambiental y contaminación por relaves mineros en la cuenca del Huascarán-Ancash. [Tesis de titulación en Maestría, Universidad César Vallejo]. Disponible en:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/109282/Villon_MJ_A-SD.pdf?sequence=1

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. 8va. edic. México. Disponible en:

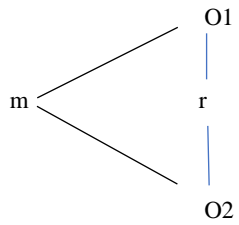
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

ANEXO 1. - MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA

La Ética y el Ejercicio Periodístico realizado en las redes sociales en la ciudad de Ica

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS GENERAL | METODOLOGÍA: TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN |
|---|--|---|--|
| ¿De qué manera las Habilidades Directivas se relaciona con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima? | Determinar la relación entre las Habilidades Directivas con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | Ha: Las Habilidades Directivas se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. Ho: Las Habilidades Directivas no se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | La investigación sigue un diseño de investigación correlacional, no experimental, porque no se manipulará deliberadamente las variables y solo se observarán los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Es descriptivo correlacional, porque se describe relaciones entre dos variables de un grupo, para luego establecer las relaciones entre si. |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Hipótesis específicas | |
| PE1: ¿De qué manera el Desempeño directivo se relaciona con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima? | OE1: Determinar la relación entre el Desempeño directivo con la Gestión ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | HE1: El Desempeño directivo se relaciona significativamente con la Gestión ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. |  <p>Dónde: m = Muestra de estudio O1 = Variable Habilidades Directivas r = Coeficiente de correlación entre las variables O2 = Variable Gestión Ambiental</p> <p>Población y muestra</p> <p>La población está constituida por pobladores mayores de edad del distrito de – Lima. . . La muestra, es un muestreo, tipo censal por conveniencia.</p> |
| PE2: ¿De qué manera las Habilidades gerenciales se relaciona con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima? | OE2: Determinar la relación entre las Habilidades gerenciales con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | HE2: Las Habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | |
| PE3: ¿De qué manera las Habilidades personales se relaciona con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima? | OE3: Determinar la relación entre las Habilidades personales con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | HE3: Las Habilidades personales se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | |
| PE4: ¿De qué manera las Habilidades interpersonales se relaciona con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima? | OE4: Determinar la relación entre las Habilidades interpersonales con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | HE4: Las Habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | |
| PE5: ¿De qué manera las Habilidades comunicativas se relaciona con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima? | OE5: Determinar la relación entre las Habilidades comunicativas con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | HE5: Las Habilidades comunicativas se relacionan significativamente con la Gestión Ambiental en la administración de la empresa VERTISUB Perú S.A.C. Lima. | |

ANEXO 2. - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|---|--|---|--|-----------------------------|--------------------------------------|
| Variable "X" Habilidades Directivas | Whetten, D. y Cameron, K. (2011), indica que "las habilidades directivas, consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Estas pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad" p. 9 | La variable Habilidades Directivas ha sido operacionalizada mediante las propuestas de dimensiones: Desempeño directivo, Habilidades gerenciales, Habilidades personales, Habilidades interpersonales, Habilidades comunicativas. Estas permitieron la elaboración del instrumento, llamado Habilidades Directivas cuestionario sobre Sistema de Control Interno, estructurado en cinco dimensiones, diez indicadores y veinte ítems | Desempeño directivo | Liderazgo | 1. Siempre 2. A veces 3. Nunca |
| | | | | Emprendedor | |
| | | | Habilidades gerenciales | Trabajo en equipo | |
| | | | | Manejo de conflictos | |
| | | | Habilidades personales | Inteligencia emocional | |
| | | | | Valores culturales | |
| | | | Habilidades interpersonales | Mejoramiento de habilidades | |
| | | | | Reforzamiento del desempeño | |
| Habilidades comunicativas | La comunicación del directivo | | | | |
| | La comunicación en la solución de conflictos | | | | |
| Variable "Y" Gestión Ambiental | Massolo, L. (2015), dice que "La gestión ambiental es el conjunto de acciones y estrategias mediante las cuales se organizan las actividades antrópicas que influyen sobre el ambiente con el fin de lograr una adecuada calidad de vida previniendo o mitigando los problemas ambientales" p.11 | La variable Gestión Ambiental ha sido operacionalizada mediante las propuestas de dimensiones: Educación ambiental, Elementos del sistema de gestión ambiental, Normas de calidad en los sistemas de gestión ambiental, Ventajas del sistema de gestión ambiental, Metodología para implementar un sistema de gestión ambiental. Estas permitieron la elaboración del instrumento, llamado Sistema de Control Interno cuestionario sobre Gestión Ambiental, estructurado en cinco dimensiones, diez indicadores y veinte ítems. | Educación ambiental | Proceso de aprendizaje | 1. Siempre 2. A veces 3. Nunca |
| | | | | Objetivo ambiental | |
| | | | Elementos del sistema de gestión ambiental | Política ambiental | |
| | | | | Planificación | |
| | | | Normas de calidad en los sistemas de gestión ambiental | Normas ISO | |
| | | | | Normas EMAS | |
| | | | Ventajas del sistema de gestión ambiental | Legislación ambiental | |
| | | | | Exigencia | |
| Implementación de un sistema de gestión ambiental | Planificación | | | | |
| | Comprobación | | | | |

ANEXO 3. - MATRIZ DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

| | DIMENSIONES | INDICADORES | PESO | Nº DE ÍTEMS | REACTIVOS O ÍTEMS | INDICE DE VALORIZACIÓN |
|--------------------------------------|--|-----------------------------|------|--|--|--------------------------------------|
| Variable X Habilidades Directivas | Desempeño directivo | Liderazgo | 20 | 4 | • Los directivos de la institución muestran empatía con el personal suyo y con la población | 1. Siempre 2. A veces 3. Nunca |
| | | Emprendedor | | | • Los directivos de la institución muestran inspiran al personal al logro de los objetivos y resultados. | |
| | Habilidades gerenciales | Trabajo en equipo | 20 | 4 | • Los directivos de la institución fomentan el cambio de actitud en la población para el logro de los objetivos medioambientales. | |
| | | Manejo de conflictos | | | • Los directivos de la institución promocionan la innovación tecnológica en el logro de los objetivos institucionales. | |
| | Habilidades personales | Trabajo en equipo | 20 | 4 | • Los Directivos en la institución motivan a sus integrantes a trabajar en equipo por el bien de la población en el logro de los resultados. | |
| | | Manejo de conflictos | | | • Los Directivos en la institución promueven el trabajar alentando y potencializando sus habilidades para el logro de los resultados. | |
| | Habilidades personales | Manejo de conflictos | 20 | 4 | • Los Directivos de la institución manejan los conflictos constructivamente como fuente de nuevas ideas y soluciones en los problemas. | |
| | | Inteligencia emocional | | | • Los Directivos de la institución evitan los conflictos que se conviertan en destructivos o que sean motivaos por intereses individuales evitado el envenenamiento del clima laboral. | |
| | Habilidades personales | Inteligencia emocional | 20 | 4 | • Los directivos de la institución reconocen la capacidad de controlar sus propias emociones cuando dictan medidas en bien de los objetivos de la comunidad. | |
| | | Valores culturales | | | • Los directivos de la institución reconocen la capacidad de controlar sus propias emociones cuando dictan medidas en bien de los objetivos de la comunidad | |
| | Habilidades interpersonales | Valores culturales | 20 | 4 | • Los directivos muestran afectividad hacia los trabajadores de la institución cuando dictan una orientación neutral. | |
| | | Mejoramiento de habilidades | | | • Los directivos muestran afectividad a la población reconociendo en público al haber adquirido estándares que rigen un buen comportamiento. | |
| Habilidades interpersonales | Mejoramiento de habilidades | 20 | 4 | • Los directivos planifican reentrenamientos, ajustes y reasignaciones al personal de la institución a tal punto que pueden separar al empleado si este no rinde en sus funciones. | | |
| | Reforzamiento del desempeño | | | • Los directivos facilitan a los trabajadores con bajo rendimiento a un puesto de menor responsabilidad | | |
| Habilidades comunicativas | Reforzamiento del desempeño | 20 | 4 | • Los directivos refuerzan las motivaciones al personal en forma eficaz más allá del diseño organizacional como ascensos, premios, etc. | | |
| | La comunicación del directivo | | | • Los directivos reconocen que sus interacciones diarias de labores y comunicación le constituye una fuente de motivación. | | |
| Habilidades comunicativas | La comunicación del directivo | 20 | 4 | • En la institución hay buena relación laboral entre los grupos de trabajo a tal punto que los directivos llevan bien las actividades eficientemente. | | |
| | La comunicación en la solución de conflictos | | | • Los directivos de la institución mantienen buena comunicación con todas las áreas de la empresa perfeccionando el trabajo en equipo. | | |
| | | | 100% | 20 | | |

| | DIMENSIONES | INDICADORES | PESO | Nº DE ÍTEMS | REACTIVOS O ÍTEMS | INDICE DE VALORIZACIÓN | | | |
|---------------------------------|--|-----------------------|------|-------------|--|--------------------------------------|--|--|--|
| Variable Y Gestión Ambiental | Educación ambiental | Aprendizaje | 20 | 4 | • Los directivos de la institución motivan a la población sensibilizándolos por el cuidado ambiental. | 1. Siempre 2. A veces 3. Nunca | | | |
| | | Objetivo ambiental | | | • Los directivos de la institución promueven la participación de los ciudadanos en la solución de los problemas ambientales. | | | | |
| | Elementos del sistema de gestión ambiental | Política ambiental | 20 | | 4 | | • La institución desarrolla y promueve actitudes en la población para mejorar su calidad de vida. | | |
| | | Planificación | | | | | • La institución desarrolla habilidades prácticas en la población para mejorar su calidad de vida. | | |
| | Normas de calidad en los sistemas de gestión ambiental | Política ambiental | 20 | 4 | | | • La institución cumple su rol asumiendo compromisos ambientales en la prevención de la contaminación con la comunidad. | | |
| | | Normas EMAS | | | | | • En la institución los trabajadores asumen responsabilidad para implementar una buena política de gestión ambiental. | | |
| | Ventajas del sistema de gestión ambiental | Normas ISO | 20 | | 4 | | • La institución plantea metas claras para alcanzar un buen comportamiento ambiental en la comunidad | | |
| | | Normas EMAS | | | | | • La institución plantea objetivos para mejorar el comportamiento ambiental en la comunidad de acuerdo con la normatividad vigente. | | |
| | Implementación de un sistema de gestión ambiental | Legislación ambiental | 20 | 4 | | | • La dirección de la empresa comunica al personal que labora para la organización que cuenta con una certificación de calidad para la gestión ambiental. | | |
| | | Exigencia | | | | | • La dirección de la empresa en el logro de sus objetivos de gestión ambiental utiliza áreas de auditorías ambientales, análisis del ciclo de vida entre otros en relación a su entorno. | | |
| | Comprobación | Planificación | 20 | | 4 | | • La institución es reconocida por la normativa del reglamento comunitario de ecogestión ecoauditoría de la Unión Europea (EMAS) | | |
| | | Comprobación | | | | | • La institución ha implementado un sistema de gestión ambiental donde se incluye un compromiso de mejora continua de acuerdo a las normas EMAS | | |
| | | | | 100% | | | 20 | | |

**ANEXO 4. – CUESTIONARIO DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA
ESCUELA DE POST GRADO**



**Tema: HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN AMBIENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA
VERTISUB PERÚ S.A.C. - Lima
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

Estimado Colaborador, este cuestionario es de forma anónima, donde encontrará una serie de preguntas / ítems, a los cuales se agradecerá contestar con la mayor sinceridad posible, *marcando con (X) la respuesta que consideres la más conveniente.*

Variable: HABILIDADES DIRECTIVAS

| SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | | |
|--|--|---------|--|----------|----------|----------|
| 3 | | 2 | | 1 | | |
| D1: Desempeño directivo | | | | 3 | 2 | 1 |
| 1 | • Los directivos de la institución muestran empatía con el personal suyo y con la población | | | | | |
| 2 | • Los directivos de la institución muestran inspiran al personal al logro de los objetivos y resultados. | | | | | |
| 3 | • Los directivos de la institución fomentan el cambio de actitud en la población para el logro de los objetivos medioambientales. | | | | | |
| 4 | • Los directivos de la institución promocionan la innovación tecnológica en el logro de los objetivos institucionales. | | | | | |
| D2: Habilidades gerenciales | | | | | | |
| 5 | • Los Directivos en la institución motivan a sus integrantes a trabajar en equipo por el bien de la población en el logro de los resultados. | | | | | |
| 6 | • Los Directivos en la institución promueven el trabajar alentando y potencializando sus habilidades para el logro de los resultados. | | | | | |
| 7 | • Los Directivos de la institución manejan los conflictos constructivamente como fuente de nuevas ideas y soluciones en los problemas. | | | | | |
| 8 | • Los Directivos de la institución evitan los conflictos que se conviertan en destructivos o que sean motivaos por intereses individuales evitado el envenenamiento del clima laboral. | | | | | |
| D3: Habilidades personales | | | | | | |
| 9 | • Los directivos de la institución reconocen la capacidad de controlar sus propias emociones cuando dictan medidas en bien de los objetivos de la comunidad. | | | | | |
| 10 | • Los directivos de la institución reconocen la capacidad de controlar sus propias emociones cuando dictan medidas en bien de los objetivos de la comunidad | | | | | |
| 11 | • Los directivos muestran afectividad hacia los trabajadores de la institución cuando dictan una orientación neutral. | | | | | |
| 12 | • Los directivos muestran afectividad a la población reconociendo en público al haber adquirido estándares que rigen un buen comportamiento. | | | | | |
| D4: Habilidades interpersonales | | | | | | |
| 13 | • Los directivos planifican reentrenamientos, ajustes y reasignaciones al personal de la institución a tal punto que pueden separar al empleado si este no rinde en sus funciones. | | | | | |
| 14 | • Los directivos facilitan a los trabajadores con bajo rendimiento a un puesto de menor responsabilidad | | | | | |
| 15 | • Los directivos refuerzan las motivaciones al personal en forma eficaz más allá del diseño organizacional como ascensos, premios, etc. | | | | | |
| 16 | • Los directivos reconocen que sus interacciones diarias de labores y comunicación le constituye una fuente de motivación. | | | | | |
| D5: Habilidades comunicativas | | | | | | |
| 17 | • En la institución hay buena relación laboral entre los grupos de trabajo a tal punto que los directivos llevan bien las actividades eficientemente. | | | | | |
| 18 | • Los directivos de la institución mantienen buena comunicación con todas las áreas de la empresa perfeccionando el trabajo en equipo. | | | | | |
| 19 | • Los directivos aplican estrategias para evitar conflictos entre los trabajadores al momento de realizar cambios organizacionales. | | | | | |
| 20 | • Los directivos fomentan la colaboración y la conciliación para llegar a un entendimiento o acuerdo logrando la satisfacción plena de todos. | | | | | |

ANEXO 5. – CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTIÓN AMBIENTAL



UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA ESCUELA DE POST GRADO

**Tema: HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN AMBIENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA
VERTISUB PERÚ S.A.C. - Lima
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

Estimado Colaborador, este cuestionario es de forma anónima, donde encontrará una serie de preguntas / ítems, a los cuales se agradecerá contestar con la mayor sinceridad posible, *marcando con (X) la respuesta que consideres la más conveniente.*

Variable: GESTIÓN AMBIENTAL

| SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | | |
|---|--|---------|--|----------|----------|----------|
| 3 | | 2 | | 1 | | |
| D1: Educación ambiental | | | | 3 | 2 | 1 |
| 1 | • Los directivos de la institución motivan a la población sensibilizándolos por el cuidado ambiental. | | | | | |
| 2 | • Los directivos de la institución promueven la participación de los ciudadanos en la solución de los problemas ambientales. | | | | | |
| 3 | • La institución desarrolla y promueve actitudes en la población para mejorar su calidad de vida. | | | | | |
| 4 | • La institución desarrolla habilidades prácticas en la población para mejorar su calidad de vida. | | | | | |
| D2: Elementos del sistema de gestión ambiental | | | | | | |
| 5 | • La institución cumple su rol asumiendo compromisos ambientales en la prevención de la contaminación con la comunidad. | | | | | |
| 6 | • En la institución los trabajadores asumen responsabilidad para implementar una buena política de gestión ambiental. | | | | | |
| 7 | • La institución plantea metas claras para alcanzar un buen comportamiento ambiental en la comunidad | | | | | |
| 8 | • La institución plantea objetivos para mejorar el comportamiento ambiental en la comunidad de acuerdo con la normatividad vigente. | | | | | |
| D3: Normas de calidad en los sistemas de gestión ambiental | | | | | | |
| 9 | • La dirección de la empresa comunica al personal que labora para la organización que cuenta con una certificación de calidad para la gestión ambiental. | | | | | |
| 10 | • La dirección de la empresa en el logro de sus objetivos de gestión ambiental utiliza áreas de auditorías ambientales, análisis del ciclo de vida entre otros en relación a su entorno. | | | | | |
| 11 | • La institución es reconocida por la normativa del reglamento comunitario de ecogestión ecoauditoría de la Unión Europea (EMAS) | | | | | |
| 12 | • La institución ha implementado un sistema de gestión ambiental donde se incluye un compromiso de mejora continua de acuerdo a las normas EMAS | | | | | |
| D4: Ventajas del sistema de gestión ambiental | | | | | | |
| 13 | • La institución demuestra estar preparada para una inspección conforme a la legislación ambiental vigente. | | | | | |
| 14 | • La institución está preparada para una auditoria conforme a la legislación ambiental vigente para desarrollar su competitividad | | | | | |
| 15 | • La institución cumple con las exigencias de calidad y requerimientos que proceden de los propios usuarios o consumidores. | | | | | |
| 16 | • La institución establece las exigencias de los usuarios o consumidores respecto al medio ambiente. | | | | | |
| D5: Metodología para implementar un sistema de gestión ambiental | | | | | | |
| 17 | • La institución cumple con la política ambiental exigida por las normas ISO para la protección medioambiental | | | | | |
| 18 | • La institución cumple con la política ambiental exigida por las normas ISO para la prevención de la contaminación. | | | | | |
| 19 | • La institución cumple el seguimiento y medición exigida por las normas ISO para implementar un sistema de gestión medioambiental. | | | | | |
| 20 | • La institución cumple con la auditoria exigida por las normas ISO para implementar un sistema de gestión medioambiental. | | | | | |

ANEXO 6. - PRUEBA DE ALFA DE CRONBACH

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

| Items | Item1 | Item2 | Item3 | Item4 | Item5 | Item6 | Item7 | Item8 | Item9 | Item10 | Item11 | Item12 | Item13 | Item14 | Item15 | Item16 | Item17 | Item18 | Item19 | Item20 | Item21 | Item22 | Item23 | Item24 | Item25 | Item26 | Item27 | Item28 | Item29 | Item30 | Item31 | Item32 | Item33 | Item34 | Item35 | Item36 | Item37 | Item38 | Item39 | Item40 | TOTAL | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-----|
| 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 102 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 104 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 100 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 109 | |
| 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 92 | |
| 6 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 104 | |
| 7 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 98 | |
| 8 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 100 | |
| 9 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 93 | |
| 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 105 |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 86 |

k 40
 $\sum v_i$ 10.5
vt 45.1

seccion 1 1.03
seccion 2 0.77
absoluto 0.77
s2

Alfa de cronbach **0.8**

Varianza de los Ítemes (Validación Individual de cada Ítem)

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Es el número total de Ítemes

V_i = Es la varianza de cada Ítem (Respuestas correctas en cada Ítem).

V_t = Es la varianza del puntaje total (Sumatoria total de los individuos que respondieron correctamente a todos los Ítemes).

Solución:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

| | |
|-----------|------|
| K | 40 |
| $\sum Vi$ | 10.4 |
| Vt | 45.1 |

$$\alpha = \frac{40}{40-1} \left[1 - \frac{10.4}{45.1} \right]$$

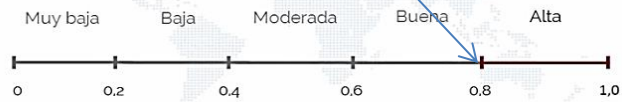
$$\alpha = \frac{40}{39} [1 - 0.23]$$

$$\alpha = 1.02 [0.77]$$

$$\alpha = 1.02 \times 0.77$$

$$\alpha = 0.80$$

Análisis de la consistencia



| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,80 | 40 |

Concluimos que la prueba piloto que se ha realizado, aplicando el alfa de Cronbach, ha salido 0,80 como resultado; podemos manifestar que la confiabilidad del instrumento guarda los estándares respectivos.

| Items | Item1 | Item2 | Item3 | Item4 | Item5 | Item6 | Item7 | Item8 | Item9 | Item10 | Item11 | Item12 | Item13 | Item14 | Item15 | Item16 | Item17 | Item18 | Item19 | Item20 | Item21 | Item22 | Item23 | Item24 | Item25 | Item26 | Item27 | Item28 | Item29 | Item30 | Item31 | Item32 | Item33 | Item34 | Item35 | Item36 | Item37 | Item38 | Item39 | Item40 | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|---|---|
| 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | |
| 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| 6 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | | |
| 7 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | | | |
| 8 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | | | |
| 9 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | |
| 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 12 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | | |
| 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | | | |
| 14 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | |
| 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | | |
| 18 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 19 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | | |
| 20 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 21 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 22 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | |
| 23 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | |
| 24 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 25 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | |
| 26 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 27 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | |
| 28 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 31 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.7 | 0.6 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.2 | | |