

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa
Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021**

Para Optar : El Título de Licenciada en Administración.

Autores Bach. Araujo Aponte Rosalina
Bach. Ramirez Llacta Madeleine Brigitte

Asesor : Mg. Pedro Paucar Hinostroza

Línea de Investigación : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y Culminación : 08/03/2022 – 07/03/2023

Huancayo - Perú

2021

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
TESIS:

**HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LA EMPRESA MULTIMARKAS S.A.C.
HUANCAYO – 2021**

PRESENTADO POR:

Bach. Araujo Aponte, Rosalina
Bach. Ramirez Llacta, Madeleine Brigitte

PARA OPTAR EL TITULO DE:

Licenciada en administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS
APROBADO POR LOS SIGUIENTES JURADOS:

DECANO : _____
DR. VÁSQUEZ VÁSQUEZ WILBER GONZALO

PRIMER MIEMBRO : _____
DR. NÚÑEZ SOLÍS GUMERSINDO ALBINO

SEGUNDO MIEMBRO : _____
MG. MAYOR PALACIOS MARÍA LUZ

TERCER MIEMBRO : _____
MTRO. CASAS CÓRDOVA CARLOS JONÁS

Huancayo, 14 de abril de 2023

**HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LA EMPRESA MULTIMARKAS S.A.C.
HUANCAYO – 2021**

ASESOR

MG. PEDRO PAUCAR HINOSTROZA

Dedicatoria

Agradecer a Dios por sus bendiciones, la tesis está dedicada a mis padres, quienes me enseñaron que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende con el esfuerzo de uno mismo; a mis hermanos por su apoyo constante y a mis familiares y amigos que siempre están pendientes de mí.

Rosalina

A Dios gracias, el presente trabajo está dedicado a mi familia; padres, hermanos por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Madeleine

Agradecimiento

Agradecer a los directivos de la Universidad Peruana Los Andes especialmente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables; de igual forma, agradecemos a los docentes de la Carrera por sus consejos y conocimientos vertidos, de igual manera agradecer especialmente a los directivos de la empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo, por permitir desarrollar y culminar este trabajo para la obtención del ansiado título profesional.

Las Autoras

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

CONSTANCIA DE ÍNDICE SIMILITUD (EXPEDITO SEGÚN ART. 8.4)

El Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables deja:

CONSTANCIA

Que, Los bachilleres: **ARAUJO APONTE ROSALINA** y **RAMIREZ LLACTA MADELEINE BRIGITTE**, de la escuela profesional de Administración y Sistemas, han presentado su informe final de TESIS titulado: **"HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA MULTIMARKAS S.A.C. HUANCAYO – 2021"**, originalidad en el **SOFTWARE TURNITIN** obteniendo el **Porcentaje** de similitud de **11%**, el cual se encuentra dentro del porcentaje permitido.

Se expide el presente, para efectos de continuar con los tramites concernientes a la obtención de su título profesional.

Huancayo, 24 de noviembre del 2022



Dr. Armando Juan Adauto Ávila
 Director de Unidad de Investigación
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Contenido

Hoja de aprobación de jurados.....	ii
Asesor	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Contenido.....	viii
Contenido de tablas.....	xi
Contenido de figuras	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	xv
CÁPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. Descripción de la realidad problemática	17
1.2. Delimitación del problema	22
1.3. Formulación del problema	23
1.3.1. <i>Problema General</i>	23
1.3.2. <i>Problemas Específicos</i>	23
1.4. Justificación.....	24
1.4.1. <i>Social:</i>	24
1.4.2. <i>Teórica</i>	24
1.4.3. <i>Metodológica</i>	24
1.5. Objetivos	24
1.5.1. <i>Objetivo General:</i>	24

1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	25
CÁPITULO II: MARCO TEORICO	26
2.1. Antecedentes	26
2.2. Bases Teóricas o Científicas	33
2.2.1. <i>Variable habilidades gerenciales</i>	33
2.2.2. <i>Variable Productividad</i>	50
2.3. Marco Conceptual	58
CÁPITULO III: HIPOTESIS	61
3.1. Hipótesis General	61
3.2. Hipótesis Específicas.....	61
3.3. Variables.....	61
CÁPITULO IV: METODOLOGÍA	63
4.1. Método de Investigación	63
4.2. Tipo de Investigación	63
4.3. Nivel de Investigación.....	64
4.4. Diseño de la Investigación	64
4.5. Población y muestra	65
4.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	66
4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	68
4.7. Aspectos éticos de la Investigación.....	69
CÁPITULO V: RESULTADOS	70
5.1. Descripción de resultados.....	70
5.2. Contraste de hipótesis.....	78
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	87

CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	93
ANEXOS	98

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia.....	99
Anexo 2 Matriz de operacionalización	100
Anexo 3 Matriz de Operacionalización del instrumento	102
Anexo 4 Instrumento de investigación	104
Anexo 5 Confiabilidad y validez del instrumento	106
Anexo 6 Matriz de Consistencia	107
Anexo 7 Operacionalización de variables.....	108
Anexo 8 Validez Del Instrumento de Investigación Juicio De Experto	110
Anexo 9 MATRIZ DE VALIDACIÓN	112
Anexo 10 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	115
Anexo 11 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	118
Anexo 12 Matriz de Consistencia	120
Anexo 13 Operacionalización de variables.....	121
Anexo 14 Validez Del Instrumento De Investigacion Juicio De Experto	123
Anexo 15 MATRIZ DE VALIDACIÓN	125
Anexo 16 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	128
Anexo 17 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	131
Anexo 18 Matriz de Consistencia	133
Anexo 19 Operacionalización de variables.....	134
Anexo 20 Validez Del Instrumento De Investigacion Juicio De Experto	136

Anexo 21 MATRIZ DE VALIDACIÓN	138
Anexo 22 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	141
Anexo 23 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	144
Anexo 24 Data de procesamiento de datos	145
Anexo 25 Consentimiento Informado.....	146
Anexo 26 Anexos fotográficos	147

Contenido de tablas

Tabla 1 <i>Influencia en las actividades humanas</i>	42
Tabla 2 <i>Relación de trabajadores de la empresa</i>	65
Tabla 3 <i>Fiabilidad del instrumento – habilidades gerenciales</i>	67
Tabla 4 <i>Fiabilidad del instrumento - Productividad</i>	68
Tabla 5 <i>Resumen de los resultados estadísticos</i>	70
Tabla 6 <i>Frecuencia de la Variable habilidades gerenciales</i>	70
Tabla 7 <i>Frecuencias de las habilidades conceptuales</i>	71
Tabla 8 <i>Frecuencia de las habilidades técnicas</i>	72
Tabla 9 <i>Frecuencias de las habilidades humanas</i>	73
Tabla 10 <i>Frecuencias de la variable productividad laboral</i>	74
Tabla 11 <i>Frecuencia de la dimensión eficacia</i>	75
Tabla 12 <i>Frecuencias de la dimensión eficiencia</i>	76
Tabla 13 <i>Frecuencias de la dimensión efectividad</i>	77
Tabla 14 <i>Prueba de normalidad Shapiro - Wilk</i>	79
Tabla 15 <i>Correlación entre Habilidades gerenciales y productividad laboral</i>	80
Tabla 16 <i>Correlación entre Habilidades conceptuales y productividad laboral</i>	82
Tabla 17 <i>Correlación entre Habilidades humanas y productividad laboral</i>	83
Tabla 18 <i>Correlación entre Habilidades técnicas y productividad laboral</i>	85

Contenido de figuras

Figura 1: <i>Liderazgo de capacidades de los directivos de las empresas peruanas 2018</i>	19
Figura 2: <i>Uso de las tecnologías en decisiones gerenciales</i>	19
Figura 3: <i>Comportamiento del sector mantenimiento automotriz 2020</i>	20
Figura 4: <i>Habilidades de los directivos eficaces</i>	38
Figura 5: <i>Habilidades esenciales</i>	39
Figura 6: <i>Clasificación de las habilidades</i>	40
Figura 7: <i>Habilidades sociales</i>	43
Figura 8: <i>Importancia de las Habilidades</i>	44
Figura 9: <i>Modelo de habilidades administrativas esenciales</i>	46
Figura 10: <i>Habilidades gerenciales</i>	50
Figura 11: <i>Diferencias entre eficacia y eficiencia</i>	56
Figura 12: <i>Diferencias conceptuales entre eficacia, eficiencias y efectividad</i>	56
Figura 13 <i>Resultados de habilidades gerenciales</i>	71
Figura 14 <i>Resultados de las habilidades conceptuales</i>	72
Figura 15 <i>Resultados de las habilidades técnicas</i>	73
Figura 16 <i>Resultados de las habilidades humanas</i>	74
Figura 17 <i>Resultado de la dimensión productividad laboral</i>	75
Figura 18 <i>Resultados de la dimensión eficacia</i>	76
Figura 19 <i>Resultados de la dimensión Eficiencia</i>	77
Figura 20 <i>Resultados de la dimensión efectividad</i>	78

Resumen

La investigación titulada: “Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021”, propicio un importante factor de análisis sobre las variables del estudio; pues desde los aspectos epistemológicos permitió analizar los aspectos teóricos en beneficio de los problemas evidenciados en la empresa; siendo formulado como: ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?; siendo el objetivo de investigación, establecer la relación de las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo – 2020; los aspectos metodológicos considerados se presentan desde un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de nivel correlacional, presenta además, un diseño no experimental de corte transversal y que siendo el instrumento el cuestionario que se aplicó como una encuesta en la muestra correspondiente permitiendo acopiar datos que fueron procesados y que estadísticamente permitieron alcanzar los resultados: una significación bilateral igual cero, que permitió rechazar la hipótesis nula y con un coeficiente de correlación igual a 0.719** que alcanzo una valoración de correlación positiva alta.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, Productividad laboral.

Abstract

This research entitled: “Management Skills and Labor Productivity in the Multimarkas S.A.C. Huancayo - 2021 ”, propitiated an important factor of analysis on the variables of the study; Well, from the epistemological aspects to improve the theoretical aspects in benefit of the problems evidenced in the company; being formulated as: What is the relationship between Management Skills and labor productivity of the company Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020? being the objective of, Establish the relationship of the Management Skills with the labor productivity of the company Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020; For this, it is necessary to determine the methodological aspects that are given from a quantitative approach, of an applied type and of correlational level, it also presents a non-experimental cross-sectional design and that being the instrument the questionnaire that was applied as a survey in a sample corresponding allow to collect data that were processed and that statistically allowed to achieve the results: a bilateral significance equal to zero, which would reject the null hypothesis and with a correlation coefficient equal to 0.719 ** that reached a high positive correlation assessment.

Keywords: Management skills, Labor productivity.

Introducción

La presente investigación “Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2020”, se desarrolla por inquietud de las investigadoras que basados en los aspectos técnicos de la investigación como es la observación denotaron anomalías en la organización empresarial, especialmente orientado al no cumplimiento de los objetivos de producción que se desarrollan en la empresa; esto conlleva a generar el problema: ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?, el planteamiento del objetivo general: Determinar la relación de las habilidades gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo – 2020; para lo cual se definió desarrollar el proceso de investigación desde un enfoque cuantitativo, con el tipo metodológico aplicado y de nivel correlacional, puesto que se desea conocer el nivel de relación entre las variables de estudio, habilidades gerenciales y la productividad laboral, con un diseño no experimental y de corte transversal.

La investigación sigue la estructura establecida para el nivel de investigación siendo el contenido siguiente:

Capítulo I, Planteamiento del problema, donde se sustentó la realidad problemática de la investigación, se formuló el problema y los objetivos respectivos.

Capítulo II, se desarrolló el marco teórico, desde el planteamiento de los antecedentes, los aspectos teóricos que fundamentan la investigación y los aspectos conceptuales.

Capítulo III, el planteamiento de las hipótesis y la Operacionalización respectiva.

Capítulo IV, el desarrollo de los aspectos metodológicos y el procesamiento de la investigación.

Capítulo V, resultados de la investigación, considerando la parte de la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

Finalmente se presenta la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones; las referencias bibliográficas con los anexos correspondientes.

Las autoras

CÁPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática.

Las organizaciones empresariales en la actualidad buscan crecer y tener mayor participación en los mercados, esto implica ser eficientes en los procesos relacionados a su productividad y alcanzar niveles de satisfacción de los clientes pues su dependencia es que puede conducirlos hacia el éxito o al fracaso.

Los factores mencionados son solo alguno de los condicionantes de desarrollo de las organizaciones, pues también se debe tener en cuenta algunos aspectos que van con la dirección, la gestión, motivación de los trabajadores, implementación tecnológica, etc. Pero el factor del talento humano es un aspecto que trasciende en el desarrollo de las empresas, por ello en diversas partes del mundo las empresas que alcanzan niveles especiales de liderazgo de los mercados son los que están liderados por ejecutivos efectivos y eficaces que manejan estratégicamente todo el talento humano que participa en la organización.

Las características de los mercados altamente competitivos; exigen la participación de las empresas con mentalidad de apertura a los cambios, con modelos administrativos en las que se busca copar los cargos gerenciales o directivos sea dirigidos por personas preparadas para un nivel de trabajo duro y a presión; con niveles de formación continuas y especialmente con experiencia, que coadyuve a la obtención de óptimos resultados en los procesos que lideran.

“Las habilidades gerenciales son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones”. (Whetten & Cameron, 2011, p. 76).

Bajo este escenario, en la actualidad se demanda la preparación del gerente o líder de una organización en el conocimiento y la interacción humana, las cuales potencian el sistema laboral que está en constante evolución, es aquí donde el nuevo directivo, empresario, líder, gerente, administrador y todos aquellos personajes que interactúan en este campo tendrán que aprender a desarrollar sus habilidades; aprendiendo a vivir con otras culturas, enfrentar situaciones impredecibles, asumiendo los retos que impone el sistema; además debe desarrollar sus habilidades de aprendizaje para conocer, hacer, convivir y aprender a emprender (Madrigal, 2009, p. 65)

Muchos especialistas en el entorno empresarial de países de habla española, llegan a considerar que las empresas más sobresalientes y exitosas, son las que poseen en sus filas a gerentes altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales.

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas. (Portal Empresarial, 2019, p. 3)

En una presentación digital que desarrollaron Centrum PUCP y EADA Business School, de Barcelona, España, se pueden evidenciar aspectos de las habilidades gerenciales en las empresas peruanas, por lo cual desarrollaron “Primer Informe de Habilidades Directivas para la Transformación Digital en el Perú 2018” donde se puede destacar en la investigación dos campos de estudio: (a) La empresa y la estrategia digital, y (b) Directivos y habilidades digitales.

En la mencionada información digital, se pudo conocer que la mitad de las empresas encuestadas, los directivos tienen mayor inclinación a desarrollar habilidades respecto a marketing y ventas; es decir son expertos en estrategias para la atención al cliente y usuarios y orientarse a su satisfacción; respecto a gestión de talento humano, el porcentaje es mínima es decir muy pocos especialistas en ese aspecto fundamental para las empresas.

Figura 1:

Liderazgo de capacidades de los directivos de las empresas peruanas 2018



Fuente: (Costa, 2019, p. 8); Primer informe de las habilidades directivas para la transformación digital en el Perú - Centrum PUCP y EADA Business School.

En el informe mencionado también se encuentra que en las empresas peruanas los directivos o gerentes, apenas si manejan digitalmente información para fines de beneficio de la organización es decir asumen tímidamente el liderazgo para la transformación digital, aunque perdura la influencia de Marketing y en menor medida, de TI.

Figura 2:

Uso de las tecnologías en decisiones gerenciales



Fuente: (Costa, 2019, p. 8); Primer informe de las habilidades directivas para la transformación digital en el Perú - Centrum PUCP y EADA Business School

La información presentada se evidencia en la mayor parte de rubros empresariales que se desarrollan en nuestro país, es decir que los aspectos digitales recién se está involucrando en los procesos de gestión y más aún en el manejo del talento humano y su relación con la productividad, es el caso del rubro automotriz y de mantenimiento de los mismos, que a comienzos del año 2020, a efectos de la pandemia mundial sufrió un quiebre significativo y muchas empresas se vieron obligadas a cortar la relación laboral con muchos de sus trabajadores que era un factor más fácil a desarrollar sujetos a la suspensión temporal que promovió el mismo estado; estos aspectos al momento presente del desarrollo de la investigación presentaba mejoras sustanciales en los aspectos económicos y de movimientos.

Figura 3:

Comportamiento del sector mantenimiento automotriz 2020



Fuente: (Andina, 2020) Industria automotriz del Perú refleja mejora del proceso de reactivación

“Es importante anotar que, el resultado que muestra el sector automotor en los últimos meses viene impulsando la reactivación de la economía nacional, que en julio del presente año disminuyó en 11.7% al compararla con similar mes del año anterior”, (Andina, 2020).

A pesar de que la reactivación económica favoreció a las empresas de mantenimiento automotriz en el Perú, esto no se evidencia aun en la satisfacción de los clientes y esto porque aún se tienen los problemas respecto a la falta de una adecuada calidad de servicio en las empresas y reflejado en la parsimonia y desmotivación de los colaboradores en

muchas de las empresas, que ocasiona oportunidades de mercado para los que si realizan adecuadamente las cosas y los que simplemente no aprenden de los hechos y muestras estadísticas.

Así mismo se puede apreciar que las empresas del sector automotriz, también se manifiestan cada día más, la importancia de la dirección, apoyándose en una correcta generación de habilidades gerenciales y liderazgo, ya que estas intervienen en la conducta de los colaboradores, para el logro de metas y con ello aumentar el desempeño de su organización.

Multimarkas S.A.C. Es una empresa dedicada al rubro automotriz, con más de 25 años en el mercado, lleva la concesión de ocho marcas importantes del sector, entre las más comerciales esta Nissan, Ford, Honda, Kia, Volkswagen; para la investigación se tomó de forma exclusiva la actividad de servicio de postventa que brinda la empresa; en esta actividad la empresa cuenta con las siguientes áreas dentro del proceso de servicio; área de recepción, área de taller, área de lavado, área de repuestos, área de garantías, área de Call center y área de administración, de las cuales solo en algunas áreas cuentan con un líder responsable, ya que al llevar la concesión de ocho marcas, las mismas marcas exigen estándares de calidad y exigen el cumplimiento de objetivos con el fin de crecer y desarrollar sus mercados de manera independiente.

Multimarkas S.A.C. Cuenta con tres niveles gerenciales: la Gerencia General, Gerencia de Servicio y Jefaturas. Sin embargo, pese a tener la jerarquía antes mencionada, la empresa no ha podido cumplir con los objetivos planteados al cierre del ejercicio anual 2020, adicional a ello la productividad del personal se ve disminuida en relación a otros periodos; un aspecto fundamental en este hecho es que se han venido cambiando a los gerentes de la organización y cada uno viene con un plan de trabajo diferente, es decir no existe un plan unificado con criterio general a la que se pueden adaptarse los procesos de

los nuevos jefes, esto conlleva a que exista cierto malestar en los trabajadores el de entender los objetivos y las formas que se plantea por cada nuevo gerente; pues en muchos casos esto genera una alta rotación de personal en las diferentes áreas; conllevando a que mientras haya una adaptación de los trabajadores a las nuevas funciones exista cierta sobrecarga laboral entre los que si tienen las experticias necesarias; otro aspecto es que los niveles de comunicación entre gerentes y jefes son limitados, es decir no hay reuniones de trabajo y de coordinación entre los mismos sino se exigen simplemente que se cumplan con las actividades programadas, que hacen que los resultados no se vean reflejados en el cumplimiento de objetivos.

1.2. Delimitación del problema

a) Delimitación Espacial

La presente investigación se desarrollará en la empresa Multimarkas S.A.C., con dirección en Av. Mariscal Castilla N° 1670, distrito El Tambo, teniendo como referencia el Centro Financiero de El Tambo.

b) Delimitación Temporal

La investigación se desarrolló entre los meses de enero a diciembre del año 2021.

c) Delimitación Temática o Conceptual

Los aspectos temáticos o conceptuales considerados en el estudio son:

Habilidades gerenciales, “habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Productividad Laboral, para la definición de productividad laboral se tienen aportes de muchos autores entre los cuales destaca:

Es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud. (Van Der, 2005).

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?

1.3.2. Problemas Específicos

- 1) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?
- 2) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?
- 3) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?

1.4. Justificación

1.4.1. Social:

El presente proyecto de investigación favorecerá al desarrollo de la empresa Multimarkas S.A.C, pues el aporte teórico relacionado a las habilidades gerenciales permitirá mejorar los niveles directivos y de toma de decisiones y por ende, la relación con el grupo humano que labora en las diferentes áreas de la empresa; con aspectos de motivación, compromiso y cumplimiento de metas a corto y/o a largo plazo, esto permitirá también el crecimiento tanto personal como profesional de los trabajadores.

1.4.2. Teórica

La investigación permitirá, conocer y posibilitar la aplicación de las teorías, conceptos e información, tanto de la variable habilidades gerenciales y de la productividad laboral; los cuales servirán como aporte y fuente de conocimientos, favoreciendo de esta manera al estudio de nuevas técnicas y factores estratégicos referentes a las variables de estudio.

1.4.3. Metodológica

Para el desarrollo de la investigación con las variables propuestas, se descompuso cada una de ellas para realizar el análisis correspondiente y considerando la importancia de la información de los trabajadores de la empresa, se elaboró un cuestionario que posteriormente se aplicará como técnica a la muestra respectiva y para el procesamiento de los datos se utilizará el software SPSS en su versión 25.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General:

Establecer la relación de las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020

1.5.2. Objetivos Específicos

- 1) Conocer la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020
- 2) Identificar la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020
- 3) Establecer la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020

CÁPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

A. Antecedentes nacionales

Medina, (2019) desarrollo la tesis: “*Las Habilidades Gerenciales y su Influencia en la Motivación Laboral de los Colaboradores de Perumotor H.G S.A.C. Sede Arequipa, Periodo 2018*”; para obtener el título profesional de ingeniero comercial, en la Universidad Privada de Tacna. En la investigación se planteó como objetivo; “Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018”; investigación que se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, de tipo básica y de nivel explicativa; el diseño del estudio es no experimental y siendo el factor de análisis la población constituida por 43 trabajadores y que por aspectos de considerar solo a los gerentes se consideró como muestra a 38 trabajadores; siendo factible el procesamiento de los datos obtenidos de la muestra mencionada se llegó a la conclusión: existe un nivel significativo de influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C., puesto que el valor de significancia permitió encontrar un resultado de 0.01, con lo que se rechazó la hipótesis nula y propicio el poder deducir que las habilidades gerenciales repercuten favorablemente en la motivación laboral.

Ruiz, (2017), presento la tesis: “*Uso de Habilidades Gerenciales para la Toma de Decisiones en las Pymes de Chiclayo 2016*”, para obtener el título profesional de Administración y marketing, en la Universidad de Lambayeque; siendo el objetivo: “Elaborar un modelo para el desarrollo de las habilidades del pensamiento estratégico gerencial que determine unas adecuadas capacidades para el manejo de una microempresa, basado en la toma eficiente de decisiones”. Siendo la investigación de

enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo aplicada; de diseño experimental y siendo la población constituida por 30600 micro empresas y la muestra de 200 representantes de las empresas; posterior al procesamiento de los datos se concluyó: “Existen diversas empresas en rubros totalmente antagónicos, eso quiere decir que el modelo no puede ser genérico. Por lo tanto al momento de plantear un modelo de desarrollo de habilidades del pensamiento estratégico debemos partir de un modelo ad hoc propio para cada rubro de los negocios posibles”.

Alvarez & Alvitez, (2018), presento la tesis: “*Mejora del Método de Trabajo para Aumentar la Productividad del Servicio de Mantenimiento Empresa Asistencia y Mecánica Automotriz Mitsubishi, Chimbote, 2018*” para obtener el título profesional de ingeniero industrial, Universidad Cesar Vallejo – Chimbote.

La investigación estableció como objetivo: “Implementar la mejora del método de trabajo, aumentar la productividad del servicio de mantenimiento en la Empresa Asistencia mecánica automotriz Mitsubishi, Chimbote 2018”. Siendo de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de nivel preexperimental, en un ámbito de población que depende de las órdenes de servicios de mantenimiento automotriz brindado en el año 2018 dentro de los meses agosto a noviembre por la empresa Asistencia Mecánica Automotriz Mitsubishi; siendo la población finita, y la muestra por conveniencia establecida en 60 a quienes se aplicó el instrumento de investigación; posterior a lo cual se concluyó: se pudo determinar que los problemas de baja productividad eran ocasionados por métodos inadecuados de trabajo. Dicho análisis surgió del uso de herramientas de ingeniería industrial tales como el diagrama de Pareto y el diagrama de causa y efecto (Ishikawa), los cuales mostraron como consecuencia que los valores de eficiencia y eficacia se encontraban en un 61% y 68% respectivamente, como promedio general de todas ordenes de trabajo en un periodo de 20 días. Es decir,

permitió definir las causas de los problemas más relevantes presentados en el servicio de mantenimiento automotriz. Y determinar la eficiencia 61%, eficacia 68. Así mismo, se concluyó que dicha productividad tenía 43%.

Aparicio & Medina, (2016), presentaron la tesis “Habilidades Gerenciales que Demandan las Empresas en el Perú: Un Análisis Comparativo” para optar el grado de magister en desarrollo organizacional y dirección de personas; en la Universidad del Pacífico. En la investigación las autoras presentaron el objetivo general; “realizar un análisis exploratorio sobre cuáles son, en la actualidad, las habilidades gerenciales que los expertos en RR.HH. y decisores de las empresas en el Perú consideran más y menos importantes para lograr, con eficiencia, los objetivos y retos en sus organizaciones, indagando en las diferencias que se presentan en las organizaciones de distinto tamaño y sector empresarial”. La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, de nivel descriptivo y siendo la muestra constituido por 52 personas, entre todos los gerentes de diversos niveles de las empresas de lima; posterior a la aplicación de la encuesta se procesaron los datos obtenidos y con ello tener la posibilidad de presentar las conclusiones de la investigación: se encontró un nivel significativo de considerar las habilidades gerenciales como recurso estratégico pero que en el país no necesariamente es lo que más abunda; siendo un reto importante para las organizaciones el formarlos y desarrollarlos para sus propios intereses.

Arce & Cotrina, (2022), presentaron la tesis: “*Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Comercial Padre Eterno E.I.R.L. Cajamarca, 2021*”. En la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca. En la investigación se desarrolló como objetivo: “Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral de los colaboradores del Comercial

Padre Eterno E.I.R.L. Cajamarca, 2021; investigación de enfoque cuantitativa y siendo el nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental de corte transversal y con un método hipotético-deductivo; la población representada por 21 colaboradores y considerando el número pequeño que representa la población como muestra se consideró al total de los trabajadores; habiendo realizado el análisis estadístico para la prueba de hipótesis, se concluyó: se encontró la existencia de un nivel de relación positiva entre las variables habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores del Comercial Padre Eterno E.I.R.L Cajamarca 2021, habiendo hallado un P-value de 0.057 y tomando el coeficiente de correlación igual a 0.768 se estableció que el nivel de correlación es alta por el valor hallado siendo el nivel de confianza igual a 95%.

A. Antecedentes internacionales

López, Secaira, & Utreras, (2017), presento la tesis: “Estudio del Mejoramiento de la Productividad Aplicando un Sistema de Administración de Talleres Automotrices” para la obtención del Título de Ingeniero en Mecánica Automotriz, Universidad Internacional del Ecuador, Quito – Ecuador.

En la investigación se planteó como objetivo: Determinar el aumento de la productividad de un Taller de Servicio Automotriz, a través de la implementación un Sistema de Administración. Con un enfoque de investigación cuantitativa, de nivel experimental y tipo aplicada, siendo el nivel de población los talleres de mecánica del sector con una población identificada como infinita y de las cuales se estableció una muestra por conveniencia a quienes se aplicó los instrumentos de recojo de información de los cuales se concluyó: La productividad aumentó un 9.18% entre ambos periodos de análisis. Siendo el indicador más alto el de productividad de los Técnicos. Finalizada la medición de la productividad, el valor de su indicador se

incrementó en un 9.18% en el Periodo 2 respecto del Periodo 1, con influencia también, de la reducción del tiempo de parada promedio, es decir que al uso adecuado de estrategias de monitoreo y de control, se mejoraron los procesos de producción.

Yunez, (2020), presento la tesis: “Propuesta de Mejora para la Optimización de la Productividad del Taller Stk Power, Mediante Estudio de Métodos y Tiempos en la Prestación del Servicio de Cambio de Aceite Cada 5000 Km en un Automóvil” para optar el título de Ingeniero Industrial, Universidad Cooperativa de Colombia.

La investigación estableció como objetivo: generar una propuesta de mejora para la optimización de la productividad del servicio de mantenimiento preventivo para cambio de aceite cada 5.000 km de un automóvil en el taller STK Power. Investigación que estableció un factor cuantitativo de investigación de carácter experimental y de tipo aplicada, a un nivel de población infinita, considerando el número de clientes que asumían la necesidad del mantenimiento de cambio de aceite para los diversos vehículos; como factor de conclusión, se logró entender que el estudio de tiempos es una técnica para registrar los tiempos y ritmos de trabajo de las fases que componían el servicio de mantenimiento preventivo de cambio de aceite motor para un automóvil cada 5.000km; por tanto se indagó sobre una herramienta para el registro de estos y se encontró otra técnica Lean muy valiosa, denominada técnica SMED, la cual utiliza un instrumento para dicha actividad, llamado “hoja de estudio de tiempo”, en donde se permite la identificación de las actividades internas y externas.

Araujo & Toro, (2018), desarrollo la tesis: “Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón

Rumiñahui”, para obtener la Maestría en Administración de Empresas (MBA), en la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito – Ecuador.

En la investigación se estableció como objetivo: establecer las competencias gerenciales y su incidencia en el clima organizacional. Este estudio se sustenta en la literatura existente sobre la temática específica identificando las competencias gerenciales para establecer brechas en su desarrollo y estrategias para su mejora e incidencia sobre el clima organizacional. Los factores metodológicos considerados fueron exploratoria, descriptiva y correlacional; de diseño no experimental basado en el estudio de casos, donde la población y el marco muestral estaba conformada por las microempresas artesanales que están ubicadas en el Cantón Rumiñahui, en este contexto de acuerdo con los datos proporcionados por la Asociación de Artesanos Interprofesionales de Rumiñahui se mantiene en archivos registrados 170 socios. Posterior al análisis de los datos obtenidos se llegó a la conclusión: La organización de las microempresas en el cantón es deficiente, existen gremios artesanales más no organismos que agrupen a otras microempresas, el cantón Rumiñahui al encontrarse cerca de la capital posibilita la creación de asociaciones pero que las mismas al no tener capacidad de adecuada organización por falta de capacidad directiva o gerencial, pues, presenta anomalías en su funcionamiento.

Barragan, Molina, Hernandez, & Ramos, (2019), desarrollo la tesis: “Productividad y su Relación con la Calidad del Servicio: Un Estudio de Talleres Automotrices en Bogotá”, para la obtención de título profesional de licenciados en administración, EAN – Colombia. Se estableció como objetivo: “Determinar la relación de la productividad respecto a la calidad del servicio en los talleres automotrices de Bogotá”; investigación de enfoque cuantitativo, y de diseño exploratorio, población estaba compuesto por el total de talleres de mecánica en

Bogotá, siendo una población infinita y que a la aplicación de la muestra se estableció trabajar con una muestra de 2623 talleres registrados en la ciudad. posterior al análisis de los datos se concluyó: considerando que se desarrolló el análisis econométrico de las variables de estudio, se pudo comprobar que tres de las cuatro hipótesis, no tenían evidencia estadística suficiente, para aceptar la hipótesis nula, considerando que la variable de productividad es afectada por los aspectos tales como número de empleados, grado de escolaridad y tamaño del establecimiento, que conforman las diferentes dimensiones de la calidad de servicio al cliente.

Manjares, (2017), presento la tesis: “*Desarrollo de las Competencias y Habilidades Gerenciales de los Emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre*”, para obtener el grado de Magíster en la Gestión de la Innovación, en la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena – Colombia.

La investigación presenta el objetivo general: “Evaluar el grado de las habilidades gerenciales en la relación en las competencias gerenciales a jóvenes emprendedores que presenta Planes de negocios a la Unidad de Emprendimiento SENA de Regional Sucre, capaces de generar valor en los temas de innovación en sus productos o servicios y en la generación de empleos en el Departamento”; la metodología en la investigación presenta las características siguientes: estudio exploratorio con base a revisión bibliográfica, no experimental y en la que se considero la población representada por jóvenes estudiantes y emprendedores que presentaron Planes de Negocios a la Unidad de Emprendimiento del SENA, en un total de 112; número que se considero también como muestra y a quienes se aplicó la encuesta; procesado los datos estadísticamente se concluyó: considerando la literatura analizada, y tomando en cuenta los instrumentos aplicados, se halló que “los gerentes de hoy día se ven

enfrentados a muchos retos, los cuales les exigen desarrollar las habilidades gerenciales suficientes y necesarias a fin de responder de manera acertada, eficiente y pertinente a los mismos”.

2.2. Bases Teóricas o Científicas

2.2.1. Variable habilidades gerenciales

a. Habilidad

“Es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” Guthie Knapp (2007), citado por (Madrigal, 2009, p. 2)

Las habilidades que poseen las personas, refieren a la capacidad que tiene toda persona para realizar determinada tarea, esta se evidencia por la aptitud innata, talento, destreza o gracia para realizar cierta actividad, está en la investigación se orientara para poder medir el nivel desarrollado por las personas para poder dirigir grupos humanos y valorarlos en relación a los logros u objetivos alcanzados.

“Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden” (Madrigal B. E., 2009, p. 21).

b. Habilidades gerenciales

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), “Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización”.

“El conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización” (Robbins, 1999, p.125).

Según Frias, Sánchez, & Ucrós, (2009), “El hombre como ser humano, en su nivel de actuación, debe poseer habilidades relacionadas con autoestima, participación, desempeño y liderazgo, asociadas a las destrezas técnicas, humanas y conceptuales” (p. 3).

Whetten & Cameron, (2011), definieron como: “diferentes destrezas que son importantes para poder acompañar a un grupo de personas como a su propia vida. Las comunicaciones son los cambios que se caracterizan y obligan todo el proceso de la globalización y es el eje fundamental de las relaciones personales positivas y agradables en una determinada empresa. La relación comunicativa siempre ha estado relacionada a los valores fundamentales y a la confianza y estas son el pilar para alcanzar las metas de los seres humanos. En el proceso de globalización que se ve y el uso de la tecnología, las destrezas humanas serán necesarias e importantes en la particularidad del crecimiento y profesionalismo de ser humano” (p. 63).

Los gerentes o directivos de una organización empresarial, desarrollan muchas competencias relacionadas a su especialidad y con el uso estratégico y adecuado de los mismos, direccionan la empresa hacia el logro de los objetivos entre los que destacan los beneficios económicos y de desarrollo humano, para ello es fundamental que el gerente destaque las capacidades para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, permitiendo lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, en la investigación relacionado a los aspectos estratégicos en relación a la productividad de la empresa.

c. Habilidades gerenciales más importantes

Las habilidades gerenciales durante décadas han incrementado su importancia y valor; puesto que son esenciales para la práctica de las relaciones interpersonales, siendo los factores más fundamentales; orientar, inducir, estimular a otras personas sin menoscabo de su género, edad, formación condición; hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Según (Pacheco, 2019), Existen una serie de habilidades gerenciales o competencias mínimas necesarias a cumplir para ser considerado un buen líder y que analizaremos a continuación:

a. Manejo propio

“Esta competencia se refiere a la capacidad global de evaluar tus propias fortalezas y debilidades, establecer y buscar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y la vida personal” (Pacheco, 2019, p. 5).

b. Gestión de las emociones

Es desarrollar tu autoconciencia y propiciar un autoanálisis de tus cambios emocionales y de los pensamientos que los provocan, es tener perspectiva y en vez de reaccionar de forma automática puedes responder conscientemente para decidir cómo actuar según los objetivos y valores. (Pacheco, 2019, p. 5)

c. Manejo de Conflictos

Capacidad de afrontar y manejar los conflictos y utilizarlo de forma constructiva; es fundamental para crear equipos de alto desempeño, el miedo al conflicto impide que los equipos hablen con autenticidad sobre aquello que no está funcionando bien (Pacheco, 2019, p. 5).

d. Habilidades de comunicación

El nivel de las conversaciones determina la calidad de las relaciones con los demás, es por esto que un buen líder debe ser un buen comunicador, para esto lo más recomendable es usar un lenguaje apreciativo ya que no hay nada peor que un jefe que al dar una retroalimentación solo se enfoca en lo que falta y en lo que está mal. (Pacheco, 2019, p. 6)

e. Comunicación efectiva

Es la habilidad del orador de usar un lenguaje verbal o no verbal que genere un impacto positivo, esto implica comunicarte de forma directa, específica, concreta y honesta para dejar claro que esperas del equipo. (Pacheco, 2019, p. 6)

f. Escucha Activa

Si tu objetivo es ser un buen líder, aprender a escuchar es crucial ya que esta habilidad puede influir hasta en 40% de incremento en el desempeño laboral de un líder. Para escuchar activamente lo más importante es que cuando una persona te esté hablando dejes a un lado cualquier cosa que estés haciendo. (Pacheco, 2019, p. 6)

g. Habilidades de relacionamiento

Habilidad que permiten conectarte con otros y concretar relaciones fieles de lealtad, construyendo relaciones significativas para esto es necesario mostrar un interés genuino por el bienestar de las personas, ayudarlas a enfrentar sus desafíos y alcanzar sus metas. (Pacheco, 2019, p. 7)

h. Mostrar empatía

Un líder debe aprender a identificar cuando comprender, dar, ayudar y cuando poner límites, exigir y dejar que los demás se hagan responsable. Para esto es necesario entender su propia personalidad y la de otros, además debe percibirse así mismo de

manera objetiva, correcta y al contexto además de asumir las responsabilidades. (Pacheco, 2019, p. 7)

d. Las habilidades gerenciales eficaces

Según (Whetten & Cameron, 2011):

Por lo general, consisten en complejos conjuntos de actividades en las que debe participar mucha gente, por ejemplo, “garantizar la seguridad en el empleo”, “contratación selectiva” o “análisis del valor del accionista”, o bien, incluyen actividades cognoscitivas que no tienen una naturaleza conductual, por ejemplo, “visualizar la comunidad productiva”, “mirar primero al interior” o “evitar la malevolencia”. Algunas listas incluyen características o estilos de personalidad (por ejemplo, inspirador o autocrático), o bien, mencionan prácticas organizacionales (por ejemplo, paga en función del desempeño, planeación estratégica). La Efectividad de los atributos en este tipo de listas depende de las habilidades que tiene el directivo para implementarlas, y eso significa ser competente en las habilidades directivas fundamentales. (p. 32)

Es decir, a menudo se encuentran investigaciones donde se mide las capacidades de los gerentes para tomar decisiones que conlleven a establecer sus habilidades eficaces y que ello posibiliten mejores beneficios a las organizaciones a quienes representa; sin embargo, las capacidades no se encuentran como aspecto de la persona sino de formación y desarrollo desde un ámbito universitario profesional, y es ahí donde muchas veces se genera el problema de la falta de formación o capacitación de las habilidades gerenciales, pues la literatura con lo que se cuenta y se forma en las universidades muchas veces son de carácter universal y de experiencias totalmente diferentes a las de su entorno empresarial.

“Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (Whetten & Cameron, 2011, p. 32).

En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. (...) desarrollar las habilidades directivas y no en las estrategias, herramientas y técnicas o en los estilos. Las herramientas directivas son los medios con los que los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritos a la práctica. (Whetten & Cameron, 2011, p. 32).

Figura 4:

Habilidades de los directivos eficaces

Tabla 1	Habilidades de los directivos eficaces: Un estudio
1.	Comunicación verbal (incluye escuchar)
2.	Manejo del tiempo y del estrés
3.	Manejo de decisiones individuales
4.	Reconocimiento, definición y solución de problemas
5.	Motivación e influencia en los demás
6.	Delegación
7.	Establecimiento de metas y de una visión
8.	Autoconocimiento
9.	Formación de equipos
10.	Manejo de conflictos

Fuente: (Whetten & Cameron, 2011), Desarrollo de habilidades directivas Octava edición Pearson Educación, México, 2011

Se muestran una lista de las características más fundamentada por investigadores respecto a las características para lograr gerentes eficaces, pero con orientación a resultados económicos; pero para ello es indispensable desarrollar en cada uno de ellos aspectos de relación interpersonal.

Figura 5:*Habilidades esenciales*

Tabla 2 Habilidades directivas esenciales: Una muestra de estudios		
ESTUDIO <input type="checkbox"/> ENCUESTADOS • ENFOQUE	RESULTADOS	
<input type="checkbox"/> Andersen Consulting (2000) • Estudio de socios, consultores y clientes líderes de Andersen	<i>Habilidades del empleado</i> Creatividad Formación de equipos Elasticidad/flexibilidad Competencia técnica Manejo de la ambigüedad Rapidez Inteligencia emocional Habilidades de comunicación	<i>Atributos de liderazgo</i> Menos controlador Comparte la autoridad Culturalmente adaptado Fomenta el desafío Visión clara Cómodo con los riesgos Crea un negocio motivado Maneja la diversidad intelectual Emprendedor

Fuente: (Whetten & Cameron, 2011), Desarrollo de habilidades directivas Octava edición Pearson Educación, México, 2011

A diferencia del cociente intelectual (c. i.) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades gerenciales y/o directivas; las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. (Whetten & Cameron, 2011, p. 36).

Entonces, las organizaciones empresariales que deseen ostentar tener los mejores gerentes por sus niveles de eficacia en la toma de decisiones, deben confiar en combinaciones de habilidades y apostar en su especialización y capacitación constante para alcanzar los resultados deseados; basados en los aspectos teóricos que fundamentan que los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades.

Muchas habilidades gerenciales, no están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces

suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles. (Whetten & Cameron, 2011, p. 36).

e. Clasificación de las habilidades en la dirección

Según (Madrigal, 2009)

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. (p. 2)

Figura 6:

Clasificación de las habilidades

Habilidades	Alcance
Técnicas.	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales.	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales.	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas.	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación.	Inención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas.	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas.	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento.	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas.	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo.	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales.	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: (Madrigal, 2009) Habilidades Directivas (p. 3)

Considerando lo que plantea (Madrigal, 2009), se pueden observar muchas particularidades de las habilidades a desarrollar en toda persona que ejerza alguna dirección o gerencia en determinada organización, como es evidente hay algunos que sobresalen por los demás, como es el caso de las habilidades, interpersonales, directivas, de liderazgo, pensamiento y otros.

a) Habilidades conceptuales en la organización, “Éstas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma” (Madrigal, 2009, p. 4).

La misma autora describe algunos aspectos que los gerentes o directivos deben de desarrollar: Organizaciones, Administración, Planeación estratégica, Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones, Aspectos culturales y regionales del medio y Globalización y ambiente.

b) Habilidades técnicas y profesionales, “Éstas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etc.)” (Madrigal, 2009, p. 4).

- c) **Habilidades interpersonales**, “Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes” (Madrigal, 2009).

En fundamental mencionar que toda habilidad humana deviene en un nivel de influencia en las demás personas que comparten actividades laborales, por lo mismo la autora (Madrigal, 2009), establece:

Tabla 1

Influencia en las actividades humanas

Actividades laborales identificadas	
Motivación.	Actitud ante el cambio.
Inteligencia emocional.	Presentación del directivo.
Dirección y supervisión.	Administración estratégica.
Delegación y facultamiento.	Maquiavelismo y liderazgo.
Estilos de liderazgo.	Administración del tiempo.
Manejo de estrés y calidad de vida.	Habilidades del pensamiento.
Negociación.	Motivación, entre otras.

Fuente: (Madrigal, 2009) – Habilidades directivas

Habilidades sociales, “Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana” (Madrigal, 2009, p. 4). En las organizaciones empresariales, es preciso entender que toda persona debe desarrollar de forma efectiva las habilidades sociales y por ello ser capaz de mostrar una conducta de intercambio con los demás, con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados.

En las organizaciones es muy importante la interacción humana, para ello los directivos deben proponer estrategias de socialización.

Figura 7:
Habilidades sociales

<p>Grupo I. Primeras habilidades sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Escuchar. b) Iniciar una conversación. c) Formular preguntas. d) Mantener una conversación. e) Dar las gracias. f) Presentar a otras personas. g) Hacer cumplidos. h) Presentar a otras personas.
<p>Grupo II. Habilidades sociales avanzadas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pedir ayuda. b) Participar. c) Dar instrucciones. d) Seguir instrucciones. e) Disculparse. f) Convencer a los demás.
<p>Grupo III. Habilidades relacionadas con los sentimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Conocer los propios sentimientos. b) Expresar los sentimientos. c) Comprender los sentimientos de los demás. d) Enfrentarse con el enfado del otro. e) Expresar afecto. f) Resolver el miedo. g) Autorrecompensarse.
<p>Grupo IV. Habilidades alternativas a la agresión</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pedir permiso. b) Compartir algo. c) Ayudar a los demás. d) Negociar. e) Emplear el autocontrol. f) Defender los propios derechos. g) Responder a las bromas. h) Evitar los problemas con los demás. i) No entrar en peleas.
<p>Grupo V. Habilidades para hacer frente al estrés</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Formular una queja. b) Responder a una queja. c) Demostrar deportividad después del juego. d) Resolver la vergüenza. e) Arreglárselas cuando le dejan de lado. f) Defender a un amigo. g) Responder a la persuasión. h) Responder al fracaso. i) Enfrentarse a los mensajes contradictorios. j) Responder a una acusación. k) Prepararse para una conversación difícil. l) Hacer frente a las presiones de grupo.
<p>Grupo VI. Habilidades de planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Tomar iniciativas. b) Discernir sobre la causa de un problema. c) Establecer un objetivo. d) Recoger información. e) Resolver los problemas según su importancia. f) Tomar una decisión. g) Concentrarse en una tarea.

Fuente: Habilidades Directivas: (Madrigal, 2009, p. 6)

f. Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas

Según (Madrigal, 2009),

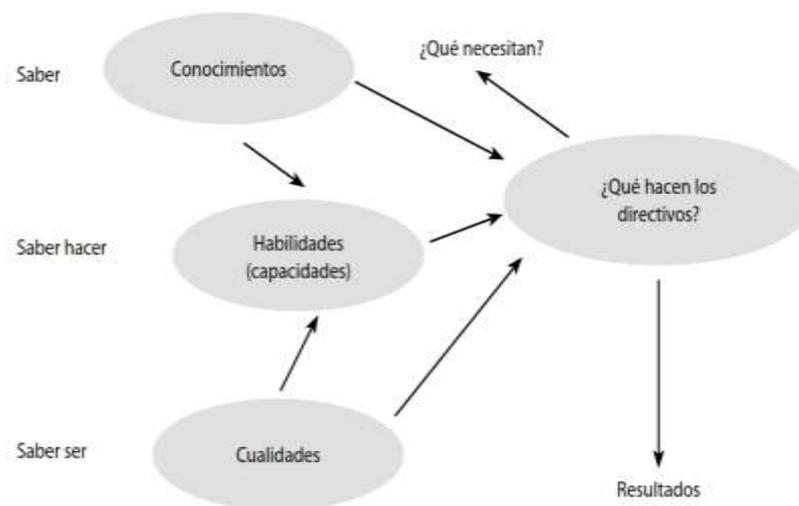
Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos

técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. (p. 8)

Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso.

Figura 8:

Importancia de las Habilidades



Fuente: Diseñado por Alexis Codina Jiménez, 2005 y citado por (Madrigal, 2009)

B. Modelo de habilidades administrativas esenciales

Según (Whetten & Cameron, 2011), un modelo importante es que se desarrolla en función a los grupos de investigación y características:

La parte I incluye tres capítulos acerca de las habilidades personales: desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que las llamemos habilidades personales. Cada capítulo, sin embargo, incluye en realidad un grupo de comportamientos

relacionados, no solamente una simple habilidad. (Whetten & Cameron, 2011, p. 43)

La parte II se refiere a las habilidades interpersonales: establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas. Desde luego, existe cierta superposición entre ellas, así que, para desempeñar cualquier habilidad eficazmente, usted depende de muchas áreas de habilidad. (Whetten & Cameron, 2011, p. 43)

La parte III incluye tres capítulos acerca de habilidades grupales: facultamiento y de legación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. Al igual que ocurre con todas las habilidades que se estudian en el libro, existe una superposición entre las habilidades grupales, y entre éstas y las habilidades personales e interpersonales. (Whetten & Cameron, 2011, p. 44)

Como una parte IV, se introducen tres habilidades adicionales de comunicación: elaboración de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas; y conducción de reuniones de trabajo. Estos complementos cubren habilidades de comunicación especializadas que son muy importantes para los alumnos que han tenido poca experiencia administrativa o escasa capacitación en habilidades. (Whetten & Cameron, 2011, p. 44)

Figura 9:*Modelo de habilidades administrativas esenciales*

Fuente: (Whetten & Cameron, 2011), Desarrollo de Habilidades Directivas (p. 44)

Según el modelo en la que se presentan tres principales grupos donde se identifican claramente las habilidades personales, interpersonales y las grupales, que siendo trabajadas adecuadamente, posibilitarían tener directivos que aportarían muchos beneficios a los intereses de la organización.

Dimensiones de las habilidades gerenciales

A. Habilidades conceptuales

“La capacidad de pensar creativamente, analizar y comprender ideas complicadas y abstractas. Son habilidades que permiten a un individuo entender situaciones complejas para desarrollar soluciones creativas y exitosas. Son habilidades que no se enseñan ni aprenden, sino que se manifiestan en situaciones reales como parte del pensamiento creativo. (Habilidades, 2019)

Para muchos especialistas, viene a ser el talento natural que posee todo ser humano y que va desde la forma de como aborda escenarios difíciles con un enfoque innovador; es decir, es reconocer el talento para utilizar la información para resolver problemas que se presenta en la empresa durante las actividades diarias; para ello es necesario considerar que se debe generar un reconocimiento de oportunidades de mejora, reconocimiento de áreas de dilemas y ejecución de soluciones, selección de información vital, etc.

A. Desarrollo de habilidades conceptuales

Según los especialistas de la Web (Habilidades, 2019), “Para desarrollar habilidades conceptuales, un individuo necesita mirar una imagen como un todo en lugar de sólo partes de ella. Implica pensar críticamente sobre un tema y analizar las maneras en que una acción afectaría el resultado” (p. 4). Algunas maneras de desarrollar habilidades conceptuales:

- 1) ***Observación***: Observar de cerca a los líderes sobre cómo analizan cualquier situación y cómo toman acciones.
- 2) ***Identificar problemas dentro de la organización y tratarlos como estudios de caso***. Estudiar la situación y tener soluciones para ellos. Discuta con la gente para obtener una perspectiva diferente.
- 3) ***Asistir a formaciones sobre gestión empresarial y establecimiento de contactos con personas de dentro y fuera de la industria***. Discutir sus escenarios de negocio para obtener una mejor comprensión
- 4) ***Leer sobre negocios exitosos***, nuevas tecnologías y cómo afectarán a los negocios futuros.
- 5) ***Debatir con otras personas***. Ayuda a llenar los vacíos de nuestro propio pensamiento y salir con nuevas ideas.
- 6) ***Encontrar un mentor***. Una persona con más experiencia para discutir ideas

- 7) **Herramientas simples** como dibujos, diagramas de flujo, mapas mentales, etc. guían el pensamiento y ayudan en el pensamiento conceptual.
- 8) **Ofrecerse como voluntario para tareas multifuncionales o rotaciones de trabajo** para obtener la exposición de las diferentes funciones dentro de una organización. (Habilidades, 2019)

B. Algunas habilidades conceptuales

Se presentan las más importantes habilidades:

- 1) **Análisis**, Una habilidad conceptual muy importante es la capacidad de analizar y evaluar si una empresa está alcanzando o no sus objetivos y se atiene a su plan de negocios. Los gerentes tienen que ver cómo están trabajando juntos todos los departamentos, detectar cualquier problema en particular y luego decidir qué pasos deben seguirse. (Habilidades, 2019)
- 2) **Comunicación**, Sin una gran capacidad de comunicación, un empleado no podrá compartir sus soluciones con las personas adecuadas. Alguien con habilidades conceptuales puede explicar un problema y ofrecer soluciones. Puede hablar eficazmente con personas de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de un departamento específico. (Habilidades, 2019)
- 3) **Pensamiento creativo**, Las personas con habilidades conceptuales deben ser muy creativas. Deben ser capaces de idear soluciones creativas a problemas abstractos. (Habilidades, 2019)
- 4) **Liderazgo**, Alguien con habilidades conceptuales también tiene fuertes habilidades de liderazgo. Necesita convencer a los empleados y empleadores para que sigan su visión de la compañía. Necesita inspirar a otros para que

confíen en ella y la sigan, y eso requiere un fuerte liderazgo. (Habilidades, 2019)

- 5) **Solución de problemas**, Una vez que un empleado analiza una situación e identifica un problema, tiene que decidir cómo resolverlo. Las personas con habilidades conceptuales son buenas para resolver problemas y tomar decisiones fuertes y rápidas que producirán resultados. (Habilidades, 2019)

B. Habilidades Humanas

Las habilidades humanas son todas aquellas habilidades que tiene un ser humano, son todas aquellas habilidades que te ayudan a mejorar como persona y a tener una mejor vida en todos los sentidos. (Domnenec, 2012, p. 3)

a) Habilidades humanas importantes y como desarrollarlas

- 1) **Auto superación**, La auto superación hace que seamos mejores personas. Las personas que carecen de auto superación son personas que solo se quejan y critican a los demás. (Domnenec, 2012)
- 2) **Sociabilidad**, La sociabilidad es una de las habilidades humanas que te abrirán cientos de puertas y te dará felicidad como ninguna, pero hay que cultivarla y debes esforzarte mucho en ello. (Domnenec, 2012)
- 3) **Sedución**, es el acto que consiste en inducir y persuadir a alguien con el fin de modificar su opinión o hacerle adoptar un determinado comportamiento o actitud¹; también significa atraer o conquistar a una persona utilizando los recursos necesarios para ello. (Domnenec, 2012)

C. Habilidades Técnicas

Según (García, Boom, & Molina, 2017), “Se refieren a la capacidad de llevar a la práctica procedimientos en un área específica; es decir poseer, comprender y aplicar los

conocimientos técnicos propios de su campo de acción y de la organización para la que trabaja en pro de su cargo”.

Las habilidades o destrezas técnicas son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes, porque les brindan las herramientas para entender e involucrarse en las labores de sus subalternos y así implementar un modelo de direccionamiento de acuerdo a las necesidades y requerimientos del área (Ruiz, 2013), citado por (García, Boom, & Molina, 2017).

Figura 10:
Habilidades gerenciales



Fuente: (García, Boom, & Molina, 2017) – Habilidades del gerente

2.2.2. Variable Productividad

El concepto de productividad, fue profundizado por diferentes autores a fines del siglo XIX. Sin embargo, es en este siglo cuando un número importante de economistas desarrollan teórica y metodológicamente el concepto de productividad, así como realizaron ejercicios de medición. En dichos trabajos se analiza el impacto que tiene la productividad en el crecimiento económico, en la competitividad de los países (en términos internacionales) y las empresas y en el nivel de vida de los trabajadores. (Felsing & Runza, 2002, p. 6).

A. Definición:

“La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo” (Galindo & Ríos, 2015).

Según, Sladogna, (2017), “La productividad es el uso eficiente de recursos –trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios-. Es la posibilidad de aumentar la producción a partir del incremento de cualquiera de los factores productivos antes mencionados”. (p. 3)

Es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario. (Van Der, 2005).

B. Productividad laboral:

“Productividad laboral o del trabajo, se enfatiza fundamentalmente la relación entre el producto generado y el trabajo utilizado en el proceso productivo, sin considerar directamente las cantidades de capital. De esta manera, se incorpora la eficiencia ganada mediante la incorporación tecnológica a través de un salto cualitativo en el desempeño laboral” (Sladogna, 2017).

Según (Galindo & Ríos, 2015), “Se mide con el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE). El IGPLE se genera al relacionar el PIB trimestral en

términos reales con el número de ocupados en el país o el número de horas trabajadas” (p. 2).

Según (Carro & Gònzales, 2012), “La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)”. Es decir:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

“La productividad laboral es una medida de eficiencia en el trabajo. La cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles” (Coll, 2020).

C. Importancia de la productividad

A. Importancia para las empresas,

Medir la productividad laboral es muy importante para las empresas. Según (Coll, 2020), Entre otras razones, a continuación, se muestran algunas de porqué es importante medir la productividad de los trabajadores en la empresa:

- Localizar qué situaciones no dejan incrementar la productividad.
- Anticiparnos a situaciones no deseadas.
- Comprobar el efecto de las políticas y estrategias utilizadas.
- Controlar las posibles desviaciones que se producen.
- Conocer mejor la empresa, y sus empleados.

Ser productivo posibilita opciones de apoyo y ayuda a la empresa, permitiendo aumentar y utilizar la capacidad del talento humano que tiene. La mayoría de las empresas

productivas tienen empleados felices y saludables, que son la base de una organización exitosa.

Los investigadores, Felsing & Runza,(2002), establecieron que: “Las tres más importantes orientaciones son:

- **Tecnológica**, la cual se enfoca a cambios mayores en equipamiento y procesos tecnológicos.
- **Administrativa**, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones.
- **Conductual**, la cual se enfoca al trabajador, al incrementar su motivación de trabajar de forma alineada los objetivos de su principal.

D. Elementos básicos para generar la productividad

Según Scalahed, (2018), “La productividad es un proceso sistémico que necesita de un cierto número de etapas y factores, éstos pueden ser muy variados”; considerando los diversos factores se presenta los siguiente:

- **Allegarse de los recursos necesarios**, “Dentro del proceso del desarrollo de productividad, una actividad muy importante es allegarse de los insumos necesarios, en tiempo y forma, para realizar actividades y proyectos con productividad” (Scalahed, 2018, p. 7).
- **Administrar eficientemente los recursos disponibles**, Ya que se tienen los recursos en tiempo y forma, la segunda fase es administrarlos de la mejor manera, es decir, generar procesos de eficiencia de los recursos, lo que quiere decir que se deben generar procesos que permitan hacer más con menos o maximizar los recursos disponibles para así dar la pauta a la productividad. (Scalahed, 2018, p. 7)

- **Contar con un sistema de información que permita tomar decisiones,** La productividad, al igual que otros conceptos e indicadores, se basa en información, la cual se genera a partir del manejo y procesamiento de datos. Por ello, al referirse a la productividad se debe considerar su manejo eficiente, el cual puede darse a partir del uso de un sistema de información.
- **Crear nuevas alternativas de operación,** En el contexto actual, la innovación y creatividad son pilares de la productividad y la competitividad de toda organización o proyecto, sin embargo, estos dos elementos (innovación y creatividad) deben ser guiados de manera efectiva hacia la visión estratégica de la organización. En ese sentido, el poder genera nuevas formas de operación auspiciadas por la innovación y la creatividad trayendo consigo (si es que se aplican oportunamente) resultados que generan productividad.

E. Tipos de productividad

Según Uriarte, (2019), Existen tres tipos diferentes de productividad.

- **Productividad laboral.** También se denomina productividad por hora trabajada. Es aquella que se establece en un parámetro de horas determinadas (por ejemplo “X” cantidad de productividad por hora trabajada). (Uriarte, 2019, p. 5)
- **Productividad total.** Toma en cuenta todos los factores que intervienen en la producción. (Uriarte, 2019, p. 5)
- **Productividad marginal.** Es el producto que se obtiene al realizar una modificación en una de las variables o factores que se tienen en cuenta para la productividad. Por ejemplo, cuando se aumenta la cantidad de personal o el número de maquinarias necesaria para determinada labor y se disminuye así el tiempo de elaboración. (Uriarte, 2019, p.5)

F. Ventajas de la productividad laboral

Incrementar la productividad es algo que siempre beneficia a la empresa. Muchos son los beneficios de incrementar la productividad, así como el propio beneficio económico que esta situación acaba generando. (Coll, 2020, p. 13)

Se plantean algunos de los beneficios que según (Coll, 2020) que tiene incrementar la productividad laboral en una empresa:

- Ahorro de costes.
- Consecución de objetivos.
- Reducción de los tiempos y ahorro de tiempo.
- Mayor agilidad y mejor organización.
- Crecimiento del beneficio.

G. Mejorar la productividad laboral

“Las mejoras en la producción se pueden realizar teniendo en consideración alguna de las siguientes variables: Tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales, condiciones de trabajo”. (Uriarte, 2019, p. 17)

Es importante, establecer que en las organizaciones la productividad podrá alcanzar mejoras sustanciales de tener en cuenta el manejo adecuado de las variables mencionadas. (Coll, 2020), plantea que: “el nivel de productividad laboral, mejorara en nuestra empresa”, si se consideran trabajar los factores siguientes:

- Fomentar un buen clima laboral.
- Aportar flexibilidad en el trabajo.
- Permitir la conciliación laboral.
- Desarrollar un buen sistema de comunicación.
- Motivar a los empleados en la empresa.
- Adaptar el entorno a las preferencias del trabajador.

H. Dimensiones de la productividad

Las dimensiones de la productividad laboral se establecen de la forma siguiente:

a) Eficacia laboral

Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos" (Robbins, 1999)

“Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997, p . 65)

Figura 11:

Diferencias entre eficacia y eficiencia

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

Fuente: Recursos (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997)

Figura 12:

Diferencias conceptuales entre eficacia, eficiencias y efectividad

	DEFINICIÓN	AUTOR
Eficiencia Del latín <i>efficientia</i> , acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados	Cumplimiento de los objetivos, dando un uso adecuado, racional u óptimo a los recursos.	Aedo (2005); Gutiérrez (2005)
	Relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas.	Diez De Castro <i>et al.</i> , (2002)
	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados	ISO 9000: 2008
	Consecución de metas teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización.	Quijano (2006); Álvarez (2001)
	Razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.	Sumanth (2004)
	Grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos	Aedo (2005); Gutiérrez, 2005

<p>Eficacia</p> <p>Del latín <i>efficere</i> que a su vez se deriva del término <i>facere</i>, que significa "hacer o lograr".</p>	Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos	Quijano (2006)
	Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.	Díez De Castro et al. (2002)
	Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados	(ISO 9000: 2008)
	Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad	Gutiérrez (2005)
	Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.	Mallo y Merlo (1995)
<p>Efectividad</p> <p>Del verbo latino <i>efficere</i>: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado.</p>	Relación entre los resultados, previstos y no previstos, y los objetivos.	Aedo (2005)
	Cuantificación del logro de la meta.	González (2002)
	Grado en que se logran los objetivos.	Sumanth (1990)
	Cumplimiento de lo programado o el grado de cumplimiento de los objetivos.	Mallo y Merlo (1995)
	Resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidos entre los insumos utilizados (SO/IU).	Quijano (2006)
	Efectividad se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen.	Gutiérrez (2007)

Fuente: Recursos (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997)

b) Eficiencia laboral

(Mejía, 2013), efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o

habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

c) **Efectividad Laboral**

Al hablar del concepto de efectividad hacemos referencia a realizar correctamente las cosas, en otras palabras, el significado de efectividad conlleva asumir las tareas de la mejor manera posible en función de los recursos disponibles y de los resultados esperados. Por lo tanto, hablamos de la relación entre lo que se realiza en el trabajo, el cumplimiento de los objetivos y la misión y visión de la empresa. En este sentido, podemos señalar que la efectividad de un trabajador a lo largo de su jornada de trabajo se asocia con el cómo se hacen las cosas o se llevan a cabo sus responsabilidades.

Trabajando la efectividad puedes crear una plantilla formada por empleados responsables y productivos, esto se traduce a un equilibrio entre los indicadores, parciales la eficiencia y la eficacia. Así se establece que las tareas y las acciones que se ejecutan son favorables y van en sintonía con los objetivos de la empresa.

2.3. Marco Conceptual

Autonomía. - Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

Clima organizacional. - El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

Desempeño laboral. - Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Eficacia. - Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos.

Eficiencia laboral. - Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

Eficiencia. - Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

Interactivo. – Cuando un mensaje se relaciona con una serie de elementos

La productividad. - Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Participativo. – Que participa o toma parte activa de algo

Productividad laboral. - Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

Conocimiento. - Es un conjunto de representaciones abstractas que se almacenan mediante la experiencia o la adquisición de conocimiento o a través de la observación.

Decisión. - Es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fuera una situación.

Habilidades. - Hace referencia a la destreza o facilidad para desarrollar algunas actividades o tareas. Toda habilidad que tenga que ver con las capacidades cognitivas del sujeto.

Gerencia. - Se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encargan de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.

Habilidades gerenciales. - La habilidad gerencial son las capacidades gerenciales son habilidades que permite interpretar los conocimientos de una actividad para la ejecución de alguna función deseada (Schermerhorn, 2010).

Habilidades conceptuales. - Es una habilidad de razonar analíticamente en forma crítica (Schermerhorn, 2010).

Habilidades humanas. - Es la habilidad de laborar en cooperación con otros individuos de manera correcta (Schermerhorn, 2010).

Habilidades técnicas. - Es la habilidad de emplear un conocimiento y una destreza que pueda ejecutar las funciones determinadas (Schermerhorn, 2010).

Toma de decisiones. - La toma de decisiones es el hecho de elegir una alternativa de entre un conjunto de ellas (Chiavenato, 2015).

CÁPITULO III: HIPOTESIS

3.1. Hipótesis General

Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020

3.2. Hipótesis Específicas

- 1) Las Habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020
- 2) Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020
- 3) Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020

3.3. Variables

a) Definición conceptual

Las habilidades gerenciales; “son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. Existen habilidades técnicas; humanas; y conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Productividad laboral; “Administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia” (Toro, 1992, p. 257).

b) Definición operacional

Las habilidades gerenciales; en la investigación, los aportes teóricos de las habilidades gerenciales, se medirá las capacidades y conocimiento de los directivos de las organizaciones y que para ello es necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, siendo necesario el uso de estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis.

Productividad laboral; se considerarán los aportes teóricos de la productividad y se medirá el desempeño de los trabajadores en las diversas actividades que efectúen en la organización, siendo necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son las eficacia, eficiencia y efectividad, para ello se dispondrá de los estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis.

CÁPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Método de Investigación

En la investigación se hizo uso del método científico; “El método científico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis” (Arias, 2012).

- a) **Método específico:** “Proceso de indagación para tratar un conjunto de problemas desconocidos, es la manera sistematizada de hacer uso del pensamiento reflexivo que es de carácter hipotético deductivo” (Sánchez, Hugo, & Reyes, 2009, p. 23)

En la investigación se harán uso del planteamiento de Sánchez y Reyes, pues se hará el análisis reflexivo de los aspectos teóricos, considerando los problemas identificados, para proceder a postular las hipótesis respectivas.

- b) **Método específico - Análisis y síntesis:** Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. El análisis maneja juicios, es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, podrá establecer la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. La síntesis considera los objetos como un todo, la interrelación de los elementos que identifican el objeto. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo. Análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno. (Vásquez, 2005, p. 78).

4.2. Tipo de Investigación

Según (Rodríguez, 2021) publico: “La investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas. (p. 12)

Para el estudio se empleo la investigacion de tipo aplicada pues buscara contratastar la realidad problemática de la empresa con los aportes teoricos considerados como variables y plantear la solucion respectiva.

4.3. Nivel de Investigación

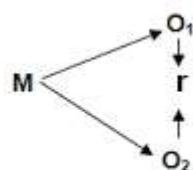
Según Cabezas, Andrade, & Torres, (2018), “Los tipos de investigación correlacional tienen como propósito evaluar la relación existente en dos o más conceptos, variable o categorías. Una vez medidas estas variables y a través de la aplicación de técnicas estadísticas se puede estimar su correlación” (p. 69).

En relación a la definición anterior, la investigación es de nivel, correlacional pues busca medir el nivel de relación existente entre las variables de estudio propuestos y con ello garantizar la validez de la teoría.

4.4. Diseño de la Investigación

La investigación tiene un diseño no experimental; “las variables estudiadas no se manipulan en forma intencionada, la finalidad de esta investigación es observar los fenómenos tal como se comportan en su contexto natural, para luego analizarla. En los estudios experimentales las situaciones son reales, se observan situaciones existentes” (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018, p. 79).

Además, es de corte transversal pues la obtención de la información basada en el instrumento respectivo, se hizo uso en un solo momento durante el proceso de investigación; siendo el planteamiento del diseño correlacional descriptiva el siguiente:



Donde:

M = Muestra

O₁ = Observación de la V.1.

O₂ = Observación de la V.2.

r = Correlación entre dichas variables.

4.5. Población y muestra

Población

“La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2012, p. 81).

En la investigación se consideran aspectos inclusivos y exclusivos con las que se determinó el número de la población para que permita un adecuado análisis; el número establecido es de 30 trabajadores, quienes laboran en el área de servicio de post venta de la empresa.

La población mencionada se describe según las funciones que realiza en la empresa y considerando su condición laboral que es más de tres años.

Tabla 2

Relación de trabajadores de la empresa

Item	Nombre completo	Cargo /puesto	Cantidad
1	Lía Yanina Traverso García	Gerente General	1
2	Miguel Oscar Traverso García	Director General	1
3	Mirko Guarderas Seminario	Gerente de posventa	1
4	Leyla Perales Sanabria	Administrador General	1
5	Gabriela Varillas Loli	Administrador de ventas	1
6	Josimar Pariona Buendía	Jefe de ventas Nissan	1
7	Pamela Aliaga	Jefe de ventas Honda	1
8	Gustavo Dodero	Jefe de ventas Ford	1
9	Jesenia Matamoros	Jefe de ventas KIA	1
10	Yoshar ninahuanca	Jefe de ventas Dong feng	1
11	Jose Perez Salas	Jefe de ventas Volkswagen	1
12	Rosalina Araujo Aponte	Jefe de posventa	1
13	Juan Alonso Gómez	Jefe de taller	1
14	Boris García Acevedo	Técnico Master	1
15	Jhan Ortega Llihua	Jefe del Area de Repuestos	1
16	Masiel Calcina	Jefe de procesos	1
17	Aron Horna	Asistente de procesos	1
18	Nelson Luna Bellido	Jefe del área de garantías	1
19	Víctor Salvatierra Rojas	Técnico	1
20	Joel Sosa Caso	Técnico	1
21	Raul Hurtado Córdor	Técnico	1

22	wilder soriano Capcha	Técnico eléctrico	1
23	Norma Mondalgo Casas	Personal de lavado	1
24	Fernando Susanivar	Personal de lavado	1
25	Javier Jiménez Jesús	Asistente del área de repuestos	1
26	Miguel Peña Reyes	Asistente de ventas Mayoreo	1
27	Gabriela Maldonado de la Cruz	Asesor de Servicio	1
28	Roy Coyera Damián	Asesor de Servicio	1
29	Carmen Montes de Castillo	Asesor de Servicio	1
30	Enrique Vera	Conductor	1
TOTAL			

a) **Factores excluyentes:**

- Clientes de la concesionaria Multimarkas S.A.
- Personal de vigilancia y de servicios de limpieza
- Practicantes
- Proveedores

b) **Factores incluyentes:**

- Trabajadores de la empresa en todo nivel – directo que pertenece al área de mantenimiento de post venta.

Muestra

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2012, p. 83)

Tomando en cuenta lo establecido como población y considerando el número pequeño, se consideró aplicar la muestra censal, es decir aplicar el instrumento de investigación a todos los trabajadores (30 trabajadores) del área de servicios de post venta.

4.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

a) **Técnica:**

Para la investigación se utilizó como técnica a la encuesta; en la cual se pudo obtener la información; sobre la base a objetivos, con características coherentes y articulado de preguntas de escala ordinal y en el modelo likert, que permitió que la muestra sea analizada mediante por los métodos cuantitativos; siendo el proceso el siguiente:

- Solicitud de aplicación de las encuestas a los directivos de la empresa
- Determinación de fechas y horarios para el recojo de la información sin perjuicio de labores
- Aplicación de la encuesta a la muestra respectiva

b) Herramienta:

Como herramienta adecuada para el tipo de investigación, se desarrolló el cuestionario, para lo cual se consideró el análisis de la teoría correspondiente de cada variable y enfocarlo a los aspectos problemáticos de la empresa, ello permitió generar indicadores en relación a la dimensiones de la investigación posibilitando la elaboración de las preguntas; el cuestionario se desarrolló en base a la escala ordinal y guiándose del modelo Likert con 05 alternativas y que van desde: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca; para su aplicación previamente se debe validar con los expertos respectivos; además de verificar con el alfa de Chronbach.

En la investigación fue indispensable hallar el nivel de confiabilidad de los instrumentos aplicados y los cuales se presenta:

Tabla 3

Fiabilidad del instrumento – habilidades gerenciales

Resumen de procesamiento de casos	
N	%

Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,989	22

El valor hallado muestra un nivel alto de confiabilidad, pues lo mínimo recomendado por los especialistas es 0.80.

Tabla 4

Fiabilidad del instrumento - Productividad

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,979	21

El valor hallado muestra un nivel alto de confiabilidad, pues lo mínimo recomendado por los especialistas es 0.80.

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos permitieron realizar la medición establecida como objetivo de la relación entre las variables del estudio, por ello se establece el proceso siguiente:

Se elaboró una base de datos con el software Office – Excel, que permitió posteriormente el uso del programa estadístico SPSS, en su versión 25 desarrollar el análisis estadístico en dos partes:

a) Estadístico descriptivo

Se halló los resultados por el método de datos agrupados; esto permitió posteriormente identificar las tablas de frecuencias y las figuras respectivas de las variables y de las dimensiones, resultados a las cuales se realizarán las interpretaciones correspondientes.

b) Estadística inferencial

En la investigación se aplicó el análisis o prueba de normalidad, que permitió conocer que estadístico de prueba necesarios para la medición o identificación de la correlación entre las dos variables; para el caso de la investigación se aplicó, el coeficiente de correlación de Pearson con lo que se posteriormente se logró tener los resultados para la discusión respectiva.

4.8. Aspectos éticos de la Investigación

Para el presente estudio, se siguió las normativas establecidas por el estatuto universitario, para la obtención del título profesional, siendo un factor fundamental, el cumplimiento del desarrollo de la tesis en base a la estructura establecida, además, se tomó en cuenta las condiciones respectivas de respecto por el derecho de autor, por lo mismo se desarrolló las citas de la bibliografía consultada y además de cumplir con las recomendaciones de redacción.

CÁPITULO V: RESULTADOS

5.1. Descripción de resultados

En la presente investigación, se obtuvieron los datos a la aplicación de las encuestas en la muestra establecida y conformada por los trabajadores de la empresa; como parte del procesamiento de los datos primero se eligió como software estadístico al SPSS, en su versión 25, con lo cual se realizó el análisis de los datos en forma agrupada tanto por variable como por dimensión.

a. Estadística descriptiva de los datos

Habiendo realizado el procesamiento correspondiente de los datos se obtuvieron los resultados siguientes:

Tabla 5

Resumen de los resultados estadísticos

	Habilidades Gerenciales (Agrupada)	Habilidades Conceptuales (Agrupada)	Habilidades Técnicas (Agrupada)	Habilidades Humanas (Agrupada)	Productividad Laboral (Agrupada)	Eficacia (Agrupada)	Eficiencia (Agrupada)	Efectividad (Agrupada)
N Válido	30	30	30	30	30	30	30	30
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0

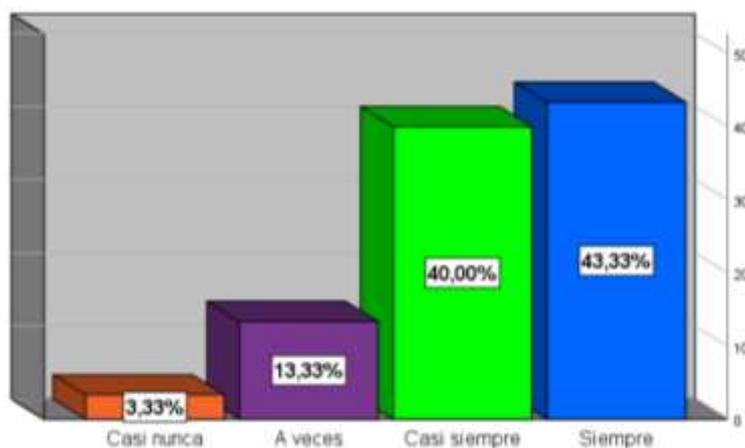
En la tabla se evidencia el número de los instrumentos aplicados y el número de los datos perdidos, siendo grato reconocer que ningún dato se perdió

b. Resultados por variable – Habilidades gerenciales

Tabla 6

Frecuencia de la Variable habilidades gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	3,3	3,3	3,3
	A veces	4	13,3	13,3	16,7
	Casi siempre	12	40,0	40,0	56,7
	Siempre	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

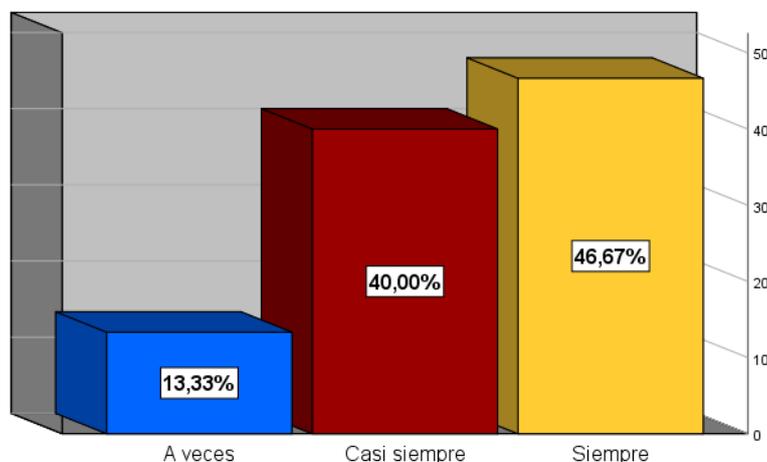
Figura 13*Resultados de habilidades gerenciales*

Los resultados obtenidos para la variable habilidades gerenciales muestran el siguiente comportamiento: del 100% de los encuestados, el 83.33% considera que en la empresa se cuenta con un nivel gerencial que poseen todas las capacidades, conocimientos y la experiencia suficiente para dirigir el equipo humano de la empresa; un 13.33% considera que solo a veces se siente vacíos en la gestión directiva y un 3.33% considera que es necesario ciertos cambios en la parte estratégicas de la empresa.

c. Resultados por dimensión – habilidades conceptuales

Tabla 7*Frecuencias de las habilidades conceptuales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	13,3	13,3	13,3
	Casi siempre	12	40,0	40,0	53,3
	Siempre	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

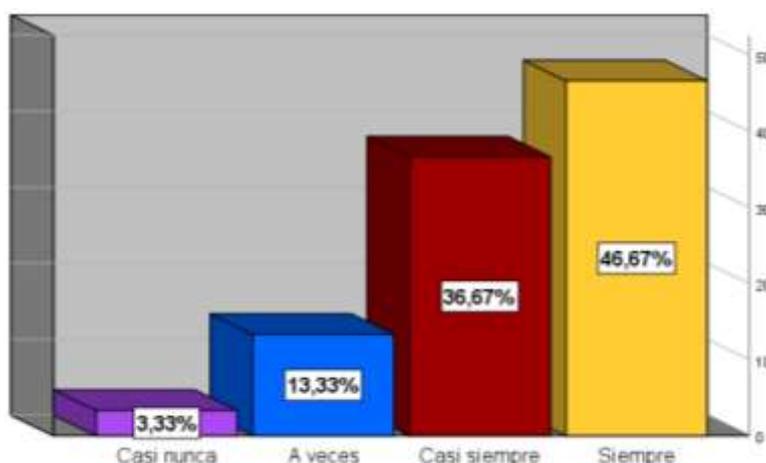
Figura 14*Resultados de las habilidades conceptuales*

Los resultados obtenidos para la dimensión habilidades conceptuales muestran el siguiente comportamiento: del 100% de los encuestados un significativo 86.67% mencionaron que entre siempre y casi siempre los directivos o gerentes de la empresa demuestran conocer su rol importante en la empresa y posibilita el cumplimiento de las metas; el 13.33% de los encuestados no esta tan seguro del mismo y consideran que solo a veces es evidente el nivel de conocimiento sobre las acciones en la empresa y esto posibilita que debe analizarse el porqué de estas consideraciones.

d. Resultados de la dimensión habilidades técnicas

Tabla 8*Frecuencia de las habilidades técnicas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	3,3	3,3	3,3
	A veces	4	13,3	13,3	16,7
	Casi siempre	11	36,7	36,7	53,3
	Siempre	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

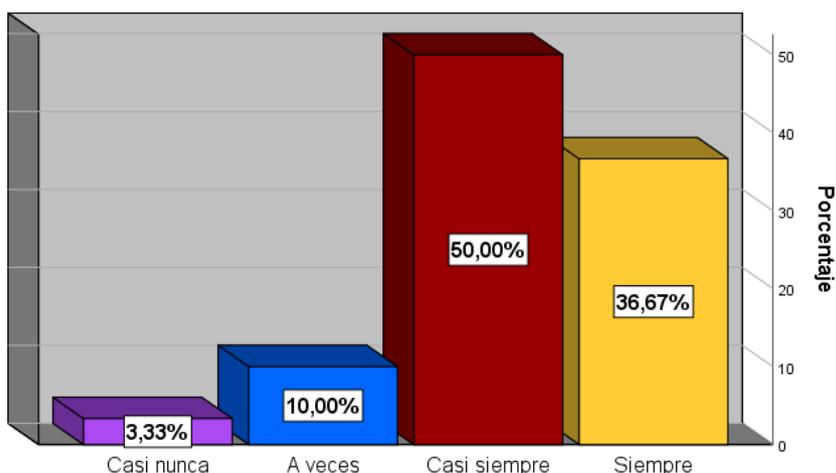
Figura 15*Resultados de las habilidades técnicas*

Los resultados obtenidos para la dimensión habilidades técnicas muestran el siguiente comportamiento: del 100% de los encuestados un importante 83.34% considero las respuestas entre casi siempre y siempre respecto a las habilidades técnicas con las que cuentan los gerentes de la empresa sujeta a la presente investigación; es decir, que es evidente sus capacidades técnicas al enfrentar diversos obstáculos presentados en las labores y sin embargo se encuentra que 13.33% considera que solo a veces esas capacidades técnicas fueron expuestas de forma positiva en beneficio de la empresa y contrariamente un 3.33% considero que casi nunca se evidencian dichas habilidades.

e. Resultados de la dimensión habilidades humanas

Tabla 9*Frecuencias de las habilidades humanas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	3,3	3,3	3,3
	A veces	3	10,0	10,0	13,3
	Casi siempre	15	50,0	50,0	63,3
	Siempre	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 16*Resultados de las habilidades humanas*

Los resultados obtenidos para la dimensión habilidades humanas muestran el siguiente comportamiento: del 100% de los encuestados un importante 86.67% de la muestra expuso que los gerentes de la empresa muestran su nivel de sensibilidad humana, su capacidad de liderazgo y su identificación con los trabajadores; pero un 10% consideran que ello solo ha sido evidenciado en algunas oportunidades y que hay cierta distancia entre el nivel comunicación y acercamiento social con los trabajadores; pero aunque siendo muy mínimo se obtuvo la opinión de un 3.33% de los encuestados que sumen que casi nunca se evidencia sus capacidades emocionales e identificación con los trabajadores.

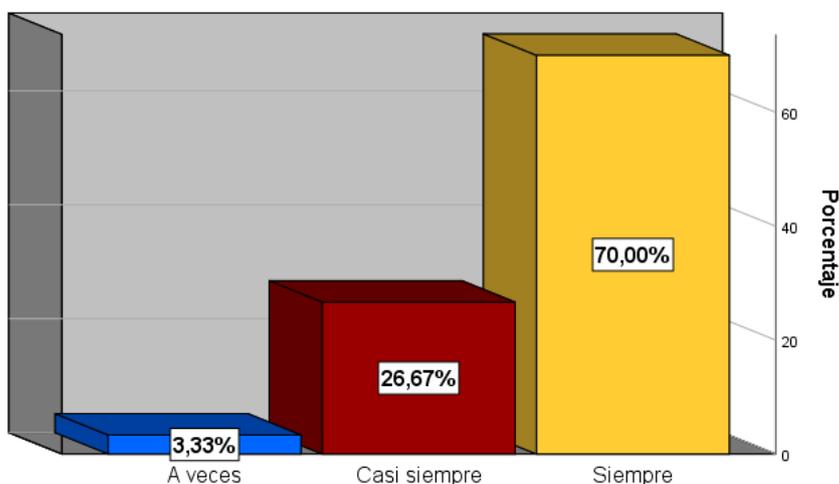
f. Resultados de la variable productividad laboral

Tabla 10*Frecuencias de la variable productividad laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	3,3	3,3	3,3
	Casi siempre	8	26,7	26,7	30,0
	Siempre	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 17

Resultado de la dimensión productividad laboral



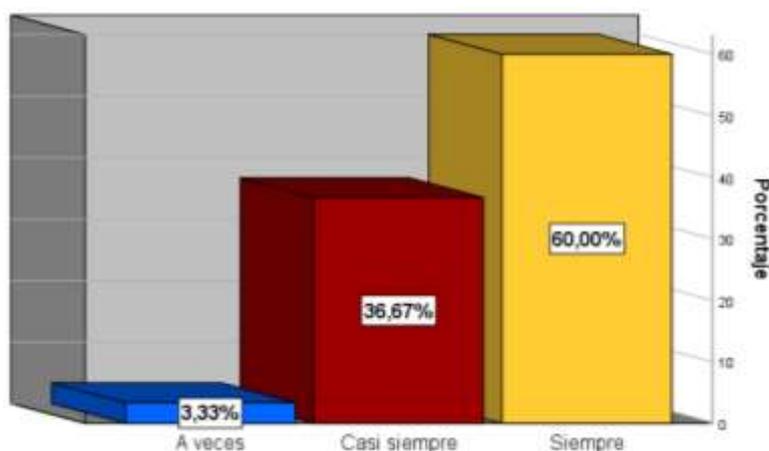
Los resultados obtenidos para la variable productividad laboral muestran el siguiente comportamiento: del 100% de los encuestados un atractivo 96.67% de los trabajadores mostro su acuerdo sobre la productividad en la empresa basado en los aspecto de dirección y que posibilita el cumplimiento de las metas; solo un reducido 3.33% de los trabajadores opinaron su contrariedad sobre los niveles de productividad y mostrando su malestar con los procesos que se vienen implantando en las organización empresarial.

g. Resultados de la dimensión eficacia de la variable productividad laboral

Tabla 11

Frecuencia de la dimensión eficacia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	3,3	3,3	3,3
	Casi siempre	11	36,7	36,7	40,0
	Siempre	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

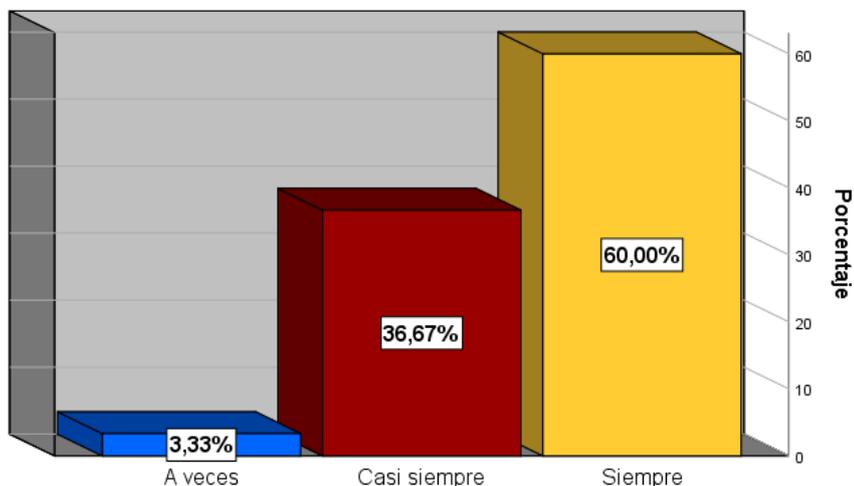
Figura 18*Resultados de la dimensión eficacia*

Los resultados obtenidos para la dimensión eficacia muestran el siguiente comportamiento: del 100% de los encuestados un 96.67% de los trabajadores mostraron su acuerdo con que en la empresa basados en la planificación se alcanzan niveles significativos de eficacia y ello basado en los procesos que son supervisados adecuadamente por los jefes inmediatos; un mínimo grupo de trabajadores que representa el 3.33% consideraron que solo a veces se logran alcanzar los niveles de eficacia en la producción, esto implica que los procesos aun deben de ser corregidos.

h. Resultados de la dimensión eficiencia

Tabla 12*Frecuencias de la dimensión eficiencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	3,3	3,3	3,3
	Casi siempre	11	36,7	36,7	40,0
	Siempre	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

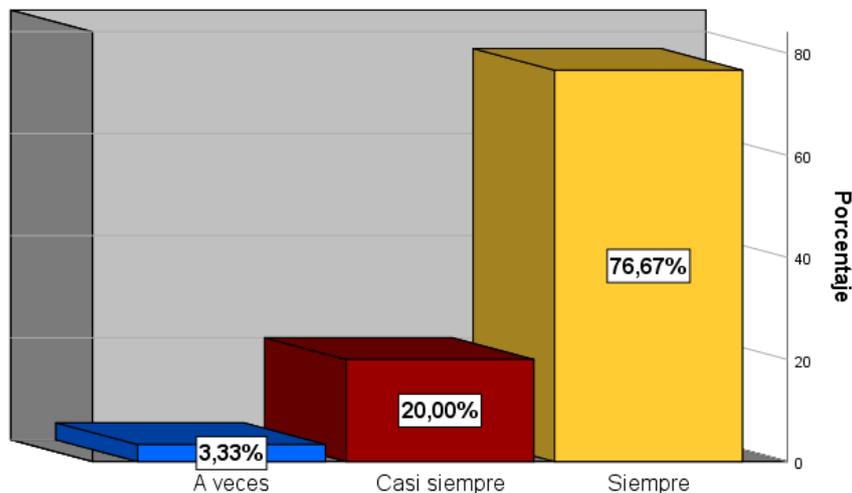
Figura 19*Resultados de la dimensión Eficiencia*

Los resultados obtenidos para la dimensión eficiencia muestran el siguiente comportamiento: del 100% de los trabajadores encuestados, un importante 60% considero que siempre se alcanzan resultados con eficiencia en el manejo de los recursos, un 36.67% de los trabajadores encuestados considero que casi siempre se logran niveles de eficiencia con la actividad de los trabajadores, pero existiendo un número significativo de trabajadores de 3.33% que consideran que solo a veces y por factores especiales es que los trabajadores en base a los procesos establecidos logran esa eficiencia

i. Resultados de la dimensión efectividad

Tabla 13*Frecuencias de la dimensión efectividad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	3,3	3,3	3,3
	Casi siempre	6	20,0	20,0	23,3
	Siempre	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 20*Resultados de la dimensión efectividad*

Los resultados obtenidos para la dimensión efectividad muestran el siguiente comportamiento: del 100% de los trabajadores un significativo 76.67% considero que en base a los hechos cotidianos de las labores siempre los trabajadores de la empresa alcanzan niveles de ser efectivos con lo establecido como metas y objetivos; un 20% de los trabajadores consideraron que casi siempre se dan resultados donde los trabajadores muestra el nivel alto de efectividad pero teniendo un 3.33% de trabajadores que consideran que hay mucho por hacer para que los trabajadores sean efectivos orientados a las metas y objetivos.

5.2. Contraste de hipótesis

Para llevar a cabo el análisis de la estadística inferencial o probar las hipótesis planteadas, se hace necesario primero realizar el análisis de la prueba de normalidad, la que posibilitara determinar el estadístico de prueba más adecuado para la investigación.

A. Prueba de normalidad

Se presenta la prueba de normalidad para la muestra de la investigación conformada por 30 trabajadores y que basado en ello y siendo la muestra menor a 50 se pudo aplicar la prueba de Shapiro – Wilk, y teniendo como significación a 0,000 entonces es factible el uso del Rho de Spearman.

Tabla 14

Prueba de normalidad Shapiro - Wilk

Productividad (Agrupada)	Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades (Agrupada) Casi siempre	,798	8	,027
Siempre	,620	21	,000

B. Prueba de hipótesis

a. Planteamiento de la hipótesis general

Hipótesis H₀: Las Habilidades Gerenciales NO se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020.

Hipótesis H₁: Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020.

b. Determinación del nivel de significancia: en la investigación se buscaba establecer si el resultado obtenido estadísticamente es positivo o negativo respecto al valor asignado al nivel de significancia; que se determinó en un 5% (o 0,05), considerado también como margen de error; que representa la probabilidad de rechazar la hipótesis nula o considerar aceptarla.

c. Regla de decisión y cálculo de P-valor: en la presente investigación se determinó usar el estadístico de prueba Rho de Spearman, con la que busco conocer el nivel de relación existente entre las variables y las dimensiones del

estudio; por lo mismo un aspecto necesario e importante fue la conocer el “P” valor, que permitió en base a los resultados obtenido considerar los siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Si el P – valor} \leq \alpha &\rightarrow \text{Se rechaza el Ho} \\ \text{Si el P – valor} > \alpha &\rightarrow \text{No se rechaza la Ho} \end{aligned}$$

Tabla 15

Correlación entre Habilidades gerenciales y productividad laboral

			Habilidades gerenciales (Agrupada)	Productividad laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 30	,719** ,000 30
	Productividad laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,719** ,000 30	1,000 . 30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Considerando lo presentado en la tabla 15, podemos identificar que la significación bilateral encontrada es igual a cero; por tanto, teniendo en cuenta la fórmula: Si el P – valor $\leq \alpha$; entonces se rechaza el Ho y por ello se acepta la hipótesis alterna.

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

Respecto al nivel de relación entre las variables habilidades gerenciales y productividad laboral, en nivel es bastante significativo con un valor igual a 0.719** que considerando la tabla de equivalencias es una correlación positiva alta.

C. Prueba de hipótesis específicas

a. Planteamiento de la hipótesis específica 1

Hipótesis H₀: Las Habilidades conceptuales NO se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020.

Hipótesis H₁: Las Habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020.

b. Determinación del nivel de significancia: en la investigación se buscaba establecer si el resultado obtenido estadísticamente es positivo o negativo respecto al valor asignado al nivel de significancia; que se determinó en un 5% (o 0,05), considerado también como margen de error; que representa la probabilidad de rechazar la hipótesis nula o considerar aceptarla.

c. Regla de decisión y cálculo de P-valor: en la presente investigación se determinó usar el estadístico de prueba Rho de Spearman, con la que busco conocer el nivel de relación existente entre las variables y las dimensiones del estudio; por lo mismo un aspecto necesario e importante fue la conocer el “P” valor, que permitió en base a los resultados obtenido considerar los siguiente:

Si el P – valor $\leq \alpha$ → Se rechaza el H₀
 Si el P – valor $> \alpha$ → No se rechaza la H₀

Tabla 16*Correlación entre Habilidades conceptuales y productividad laboral*

			Habilidades Conceptuales (Agrupada)	Productividad Laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades Conceptuales (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 30	,717** ,000 30
	Productividad laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,717** ,000 30	1,000 . 30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Considerando lo presentado en la tabla 16, podemos identificar que la significación bilateral encontrada es igual a cero; por tanto, teniendo en cuenta la fórmula: Si el P – valor $\leq \alpha$; entonces se rechaza el Ho y por ello se acepta la hipótesis alterna.

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

Respecto al nivel de relación entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable productividad laboral, en nivel es bastante significativo con un valor igual a 0.717** que considerando la tabla de equivalencias es una correlación positiva alta.

a. Planteamiento de la hipótesis específica 2

Hipótesis H₀: Las Habilidades Humanas NO se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020

Hipótesis H₁: Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020.

b. Determinación del nivel de significancia: en la investigación se buscaba establecer si el resultado obtenido estadísticamente es positivo o negativo respecto al valor asignado al nivel de significancia; que se determinó en un 5% (o 0,05), considerado también como margen de error; que representa la probabilidad de rechazar la hipótesis nula o considerar aceptarla.

c. Regla de decisión y cálculo de P-valor: en la presente investigación se determinó usar el estadístico de prueba Rho de Spearman, con la que busco conocer el nivel de relación existente entre las variables y las dimensiones del estudio; por lo mismo un aspecto necesario e importante fue la conocer el “P” valor, que permitió en base a los resultados obtenido considerar los siguiente:

Si el P – valor $\leq \alpha$ → Se rechaza el H₀
 Si el P – valor $> \alpha$ → No se rechaza la H₀

Tabla 17

Correlación entre Habilidades humanas y productividad laboral

			Habilidades Humanas (Agrupada)	Productividad laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades Humanas (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,652**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Productividad laboral (Agrupada)	N	30	30
		Coeficiente de correlación	,652**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Considerando lo presentado en la tabla 17, podemos identificar que la significación bilateral encontrada es igual a cero; por tanto, teniendo en cuenta la fórmula: Si el $P - \text{valor} \leq \alpha$; entonces se rechaza el H_0 y por ello se acepta la hipótesis alterna.

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

Respecto al nivel de relación entre la dimensión habilidades humanas y la variable productividad laboral, en nivel es bastante significativo con un valor igual a 0.652** que considerando la tabla de equivalencias es una correlación positiva moderada.

a. Planteamiento de la hipótesis específica 3

Hipótesis H_0 : Las Habilidades Técnicas NO se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020

Hipótesis H_1 : Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020.

b. Determinación del nivel de significancia: en la investigación se buscaba establecer si el resultado obtenido estadísticamente es positivo o negativo respecto al valor asignado al nivel de significancia; que se determinó en un 5% (o

0,05), considerado también como margen de error; que representa la probabilidad de rechazar la hipótesis nula o considerar aceptarla.

- c. **Regla de decisión y cálculo de P-valor:** en la presente investigación se determinó usar el estadístico de prueba Rho de Spearman, con la que busco conocer el nivel de relación existente entre las variables y las dimensiones del estudio; por lo mismo un aspecto necesario e importante fue la conocer el “P” valor, que permitió en base a los resultados obtenido considerar los siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Si el P - valor} \leq \alpha & \rightarrow \text{Se rechaza el Ho} \\ \text{Si el P - valor} > \alpha & \rightarrow \text{No se rechaza la Ho} \end{aligned}$$

Tabla 18

Correlación entre Habilidades técnicas y productividad laboral

			Habilidades Técnicas (Agrupada)	Productividad laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades Técnicas (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 30	,739** ,000 30
	Productividad laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,739** ,000 30	1,000 . 30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Considerando lo presentado en la tabla 18, podemos identificar que la significación bilateral encontrada es igual a cero; por tanto, teniendo en cuenta la fórmula: Si el P – valor $\leq \alpha$; entonces se rechaza el Ho y por ello se acepta la hipótesis alterna.

Respecto al nivel de relación entre la dimensión habilidades humanas y la variable productividad laboral, en nivel es bastante significativo con un valor igual a 0.739** que considerando la tabla de equivalencias es una correlación positiva alta.

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

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Concluida el procesamiento de datos y las contrastaciones de hipótesis en la investigación entre las variables habilidades gerenciales y la productividad laboral, además de sus respectivas dimensiones; posibilita entonces realizar la discusión de los resultados y que posteriormente permita presentar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Como objetivo general en la investigación, se estableció: Establecer la relación de las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo – 2020; con los datos obtenidos de la muestra conformada por los trabajadores de la empresa, se pudo alcanzar los resultados estadísticos con la aplicación del Rho de Spearman para las variables mencionadas, obteniendo una significación bilateral igual a cero; por tanto y teniendo en cuenta la fórmula: Si el $P - \text{valor} \leq \alpha$; entonces se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna; además, se halló un coeficiente de correlación igual a 0.719** que considerando la tabla de equivalencias se consideró como una correlación positiva alta.

Considerando lo hallado en la tesis de (Medina, 2019), “Las Habilidades Gerenciales y su Influencia en la Motivación Laboral de los Colaboradores de Perumotor H.G S.A.C. Sede Arequipa, Periodo 2018”; donde la conclusión importante refleja la existencia de una influencia significativa de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C., puesto que el valor de significancia permitió encontrar un resultado de 0.01, con lo que se rechazó la hipótesis nula y propicio el poder deducir que las habilidades gerenciales repercuten favorablemente en la motivación laboral.

Respecto a lo establecido en el objetivo 1, de la investigación donde se consideró conocer la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la

empresa Multimarkas S.A.C.; siendo el resultado estadístico: se obtuvo como significación bilateral un valor igual a cero; por tanto, teniendo en cuenta la fórmula: Si el $P - \text{valor} \leq \alpha$; entonces se rechazó el H_0 y por ello se aceptó la hipótesis alterna; respecto al nivel de relación entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable productividad laboral, en nivel es bastante significativo con un valor igual a 0.717** que considerando la tabla de equivalencias es una correlación positiva alta.

Según (Aparicio & Medina, 2016) en su tesis *“Habilidades Gerenciales que Demandan las Empresas en el Perú: Un Análisis Comparativo”* se encontró un nivel significativo de considerar las habilidades gerenciales como recurso estratégico pero que en el país no necesariamente es lo que más abunda; siendo un reto importante para las organizaciones el formarlos y desarrollarlos para sus propios intereses, es decir que la formación de los potenciales gerentes de las organizaciones empresariales no está sostenida en un proceso de formación y desarrollo.

En la investigación el objetivo 2 mencionaba: Identificar la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo – 2020; como resultados estadísticos, se halló una significación bilateral igual a cero; por tanto, teniendo en cuenta la fórmula: Si el $P - \text{valor} \leq \alpha$; entonces se rechazó el H_0 y se aceptó la hipótesis alterna; el nivel de correlación entre la dimensión habilidades humanas y la variable productividad el coeficiente de correlación fue de 0.652** que considerando la tabla de equivalencias fue una correlación positiva moderada.

Tomando en cuenta lo publicado por (Ruiz, 2017), en su trabajo: *“Uso de Habilidades Gerenciales para la Toma de Decisiones en las Pymes de Chiclayo”*, se encontró que *“Existen diversas empresas en rubros totalmente antagónicos, eso quiere decir que el modelo no puede ser genérico. Por lo tanto, al momento de plantear un modelo de desarrollo de habilidades del pensamiento estratégico debemos partir de un modelo ad hoc*

propio para cada rubro de los negocios posibles”; es decir que las habilidades gerenciales no son compatibles a todo tipo de empresa, sino que esta tiene una característica propia según sea el tipo de organización y las condiciones del mercado.

En la investigación en función al objetivo 3, donde se estableció: Establecer la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C.; los resultados estadísticos hallados se describen: se encontró un nivel de significación bilateral igual a cero; por tanto, teniendo en cuenta la fórmula: Si el P – valor $\leq \alpha$; entonces se rechazó la H_0 .; de igual manera con los datos procesados estadísticamente se encontró el coeficiente de correlación entra la dimensión habilidades técnicas y la variable productividad, siendo el resultado igual a 0.739** que considerando la tabla de equivalencias es una correlación positiva alta.

Según (Barragan, Molina, Hernandez, & Ramos, 2019), en la tesis: “Productividad y su Relación con la Calidad del Servicio: Un Estudio de Talleres Automotrices en Bogotá”, se pudo comprobar que tres de las cuatro hipótesis, no tenían evidencia estadística suficiente, para aceptar la hipótesis nula, considerando que la variable de productividad es afectada por los aspectos tales como número de empleados, grado de escolaridad y tamaño del establecimiento, que conforman las diferentes dimensiones de la calidad de servicio al cliente.

Considerando los resultados presentados y los antecedentes respectivos se puede afirmar que existe un nivel de relación bastante especial entre las habilidades gerenciales y la productividad, es decir, que mientras en la empresa se cuente con un nivel de profesionales de gerencia preparados y con la experticia respectiva el nivel de la producción no solo esta garantizada sino mejoraría paulatinamente.

CONCLUSIONES

- 1) La presente tesis tuvo como objetivo general establecer la relación existente entre las habilidades gerenciales que poseen los gerentes en la empresa Multimarkas S.A.C. y la productividad laboral de los trabajadores que desarrollan las actividades en el área de servicio de postventa; para la comprobación de la relación respectiva entre las variables se realizó el procedimiento estadístico que permitió hallar que el nivel de significación bilateral fue igual a 0.000; que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna propuesta; además, se encontró un coeficiente de correlación igual a 0.719**, siendo este resultado de nivel positivo alta, por lo mismo es fundamental mencionar que a mejor nivel profesional de los responsables de gerencia, garantizara un mejoramiento en los niveles de productividad.
- 2) En la investigación se determinó como primer objetivo específico, conocer la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C.; para la comprobación de la relación respectiva entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable productividad, se realizó el procedimiento estadístico que permitió hallar que el nivel de significación bilateral fue igual a 0.000; que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna propuesta; además, se encontró un coeficiente de correlación igual a 0.717**, siendo este resultado de nivel positivo alta, este resultado estadístico permite mencionar que cuanto mejor conocimiento sobre la función tuvieran los responsables de gerencia, garantizara un mejoramiento en los niveles de productividad.
- 3) Como segundo objetivo específico de la investigación se tuvo: Identificar la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C.; para la comprobación de la relación respectiva entre la dimensión habilidades humanas y la variable productividad, se realizó el procedimiento estadístico que

permitió hallar que el nivel de significación bilateral fue igual a 0.000; que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna propuesta; además, se encontró un coeficiente de correlación igual a 0.652**, siendo este resultado de nivel positivo moderado, este resultado estadístico permite mencionar que los profesionales de gerencia no solo deben de tener un alto grado de experticia y de conocimientos sobre la función sino que deben de tener una capacidad de sensibilidad humana y tener capacidad de acercamiento a los trabajadores.

- 4) En la investigación se determinó como tercer objetivo específico, establecer la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C.; para la comprobación de la relación respectiva entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable productividad, se realizó el procedimiento estadístico que permitió hallar que el nivel de significación bilateral fue igual a 0.000; que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna propuesta; además, se encontró un coeficiente de correlación igual a 0.739**, siendo este resultado de nivel positivo alta, este resultado estadístico permite mencionar que cuanto mejor dominio técnico posean los profesionales de gerencia, se podrá manejar estratégicamente los aspectos problemáticos que enfrente la empresa y ello garantizara un nivel alto de productividad.

RECOMENDACIONES

- 1) Los gerentes deben desarrollar acciones de socialización con los trabajadores y dejar en claro la visión de la empresa como también la misión respectiva; siendo una tarea importante que los trabajadores mentalicen la ruta o sobre hacia dónde va la empresa.
- 2) Se debe de propiciar se mantenga informado sobre los objetivos de la empresa y los objetivos individuales que posibilite mentalizarlos a los logros y que conlleve a un nivel de motivación grupal e individual.
- 3) Se recomienda a los gerentes, socializar sobre la importancia para la empresa y sus propios intereses de los trabajadores, de un nivel adecuado de productividad, siendo necesario tratar y analizar los procesos (mejorar los tiempos y movimientos) a nivel de equipos de trabajo.
- 4) La gerencia debe desarrollar equipos de alto rendimiento y buscar un nivel alto de interrelación personal y mejorar los vínculos laborales existentes; siendo necesario establecer objetivos basados en la confianza y empoderamiento suficientes para alcanzar el reconocimiento de la capacidad de liderazgo.
- 5) Se recomienda tomar en cuenta la presente tesis para las futuras investigaciones ya que basado en los resultados, este será de gran utilidad en el desarrollo de la gestión gerencial y la productividad laboral con resultados idóneos para las empresas o instituciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarez, F. R., & Alvitez, J. N. (2018). *Mejora del Método de Trabajo para Aumentar la Productividad del Servicio de Mantenimiento Empresa Asistencia y Mecánica Automotriz Mitsubishi, Chimbote, 2018*. Chimbote - Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Andina. (20 de setiembre de 2020). *Industria automotriz del Perú refleja mejora del proceso de reactivación*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-industria-automotriz-del-peru-refleja-mejora-del-proceso-reactivacion-814570.aspx>
- Aparicio, M., & Medina, J. (2016). *Habilidades Gerenciales que Demandan las Empresas en el Perú: Un Análisis Comparativo*. Lima: Universidad del Pacifico : Escuela de posgrado.
- Araujo, L. I., & Toro, E. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*. Quito - Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela: Editorial Episteme.
- Barragan, J. S., Molina, J. M., Hernandez, S., & Ramos, S. (2019). *Productividad y su Relación con la Calidad del Servicio: Un Estudio de Talleres Automotrices en Bogotá*. Colombia: Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN.
- Cabezas, E. D., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Ecuador: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

- Carro, R., & Gònzales, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Coll, F. (16 de Julio de 2020). *Productividad laboral*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- Costa, R. (abril de 2019). *Primer informe de las habilidades directivas para la transformación digital en el Perú* . Obtenido de <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/eada-encuesta/primer-informe-digital.pdf>
- Domnenec, B. F. (26 de Julio de 2012). *Habilidades Humanas*. Obtenido de <https://revista-digital.verdadera-seducion.com/habilidades-humanas/>
- Felsing, E., & Runza, P. M. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid.
- Frias, E. C., Sánchez, D., & Ucrós, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos: Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45(155), 94 - 102.
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). Productividad. *Serie de Estudios Económicos*, 1.
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia. *Visión de Futuro*, 21(2).
- Habilidades. (setiembre de 2019). *Habilidades gerenciales*. Obtenido de <https://habilidades.top/habilidades-gerenciales/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: Mc Graw Hill.

- López, F. A., Secaira, G. A., & Utreras, G. F. (2017). *Estudio del Mejoramiento de la Productividad Aplicando un Sistema de Administración de Talleres Automotrices*. Quito - Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Madrigal. (2009). *Habilidades Directivas* (2 ed.). México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Madrigal, B. E. (2009). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*. México D.F., México: Mc Graw Hill, Ed.- 2da ed.
- Medina, G. (2019). *Las Habilidades Gerenciales y su Influencia en la Motivación Laboral de los Colaboradores de Perumotor H.G S.A.C. Sede Arequipa, Periodo 2018*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Moreno, O. (2018). *Productividad y Desarrollo económico*. México: Universidad de Sonora. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/7268/Capitulo1.pdf>
- Pacheco, J. (02 de Noviembre de 2019). *Habilidades Gerenciales (Qué Son Y Habilidades Gerenciales Más Importantes)*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/habilidades-gerenciales/>
- Portal Empresarial. (12 de setiembre de 2019). *Habilidades Gerenciales en la Dirección Empresarial*. Obtenido de <https://portalempresarial.org/gestion-humana/seleccion/habilidades-gerenciales-en-la-direccion-empresarial/>
- Robbins, S. (1999). *Fundamento del Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (12 de febrero de 2021). *Investigación aplicada: características, definición, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion->

Yunez, P. J. (2020). *Propuesta de Mejora para la Optimización de la Productividad del Taller Stk Power, Mediante Estudio de Métodos y Tiempos en la Prestación del Servicio de Cambio de Aceite Cada 5000 Km en un Automóvil*. Neiva - Colombia: Un versidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo - 2020?	Establecer la relación de las habilidades gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	Variable 1 (V1) HABILIDADES GERENCIALES	Tipo: Aplicada Nivel: Correlacional DISEÑO: Investigación No Experimental – corte transversal.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades conceptuales ▪ Habilidades Humanas ▪ Habilidades Técnicas Variable 2 (V2) PRODUCTIVIDAD LABORAL Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Efectividad 	ESQUEMA: <p>Donde: M = Muestra O₁ = Observación de la V.1. O₂ = Observación de la V.2. r = Correlación entre dichas variables.</p> POBLACIÓN: 30 colaboradores MUESTRA: 30 colaboradores TÉCNICA: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario
1) ¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo - 2020? 2) ¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo - 2020? 3) ¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo - 2020?	1) Conocer la relación entre las habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 2) Identificar la relación entre las habilidades humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 3) Establecer la relación entre las habilidades técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	1) Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 2) Las habilidades humanas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 3) Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020		

Anexo 2 Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
HABILIDADES GERENCIALES	“Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. Existen habilidades técnicas; humanas; y conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales” (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012).	En la investigación, los aportes teóricos de las habilidades gerenciales, se medirá las capacidades y conocimiento de los directivos de las organizaciones y que para ello es necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, siendo necesario el uso de estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis	Habilidades conceptuales	Habilidad para pensar analíticamente. Habilidad para obtener soluciones integrales para los problemas.	ORDINAL	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Habilidades Humanas	Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas. Habilidad de manejar la inteligencia emocional		
			Habilidades Técnicas	Habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos. Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza.		

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
PRODUCTIVIDAD LABORAL	“Administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia” (Toro, 1992, p. 257).	Se considerarán los aportes teóricos de la productividad y se medirá el desempeño de los trabajadores en las diversas actividades que efectúen en la organización, siendo necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son la eficacia, eficiencia y efectividad, para ello se dispondrá de los estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis.	Eficacia	Eficacia al realizar Actividades Eficacia en la generación de valor Eficacia en la utilización de recursos. Eficacia en la comunicación Eficacia en el desarrollo de problemas	ORDINAL	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Eficiencia	Eficiencia en su manejo de recursos. Eficiencia en cuanto al Tiempo Eficiencia en el ambiente Laboral Eficiencia en la meta presupuestaria		
			Efectividad	Logros alcanzados en las capacitaciones brindadas Uso adecuado de presupuestos		

Anexo 4 Instrumento de investigación

Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2020

Indicación: Señor especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del "Cuestionario de Encuesta, marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

1.-Nunca	2.-Casi nunca	3.-A veces	4.-Casi siempre	5.-Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

VARIABLE I: Habilidades Gerenciales

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		N	CN	AV	CS	S		
Habilidades conceptuales								
1	El gerente demuestra responsabilidad ante las funciones asignadas por la organización.							
2	El gerente demuestra que cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la organización.							
3	El gerente demuestra habilidad para identificar nuevas oportunidades de mejora o innovación.							
4	El gerente demuestra conocimientos para enfrentar los cambios económicos fortuitos, buscando estrategias para el desarrollo de la empresa.							
5	El gerente demuestra conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción desarrollo humano, etc.).							
6	El gerente demuestra compromiso con la organización ante su visión y su misión establecida.							
7	El gerente demuestra sensibilidad por temas de seguridad laboral y ambientan dentro de la organización.							
Habilidades técnicas								
8	El gerente demuestra habilidades para fijar objetivos alcanzables y crear visión en la empresa Multimarkas							
9	El gerente demuestra habilidad para tomar decisiones en el ámbito general.							
10	El gerente demuestra habilidades para definir indicadores de gestión que le permitan planificar, organizar, controlar y evaluar su gestión.							
11	El gerente demuestra habilidad para planificar estrategias de a la demanda del mercado.							
12	El gerente demuestra habilidad de solución inmediata ante los conflictos entre colaboradores dentro de la organización.							
13	El gerente demuestra habilidad de liderazgo con el fin de generar un clima laboral optimo en la organización							
14	El gerente demuestra habilidad en promover el trabajo en equipo dentro de la organización.							
15	El gerente demuestra conocimientos de software y herramientas informáticas que le permitan desarrollarse de manera eficiente.							
16	El gerente demuestra conocimientos de por lo menos una lengua extranjera para afrontar nuevos retos en la organización.							
Habilidades humanas								
17	El gerente demuestra habilidades en la relaciones interpersonales como el buen trato, respeto y comunicación constante con todo el personal de la empresa.							
18	El gerente demuestra actitud positiva frente a los proyectos planteados por el directorio de la empresa.							
19	El gerente demuestra habilidad para manejar el estrés laboral.							
20	El gerente demuestra habilidad de manejo de sus emociones para resolver conflictos y toma de decisiones en la empresa.							
21	El gerente demuestra habilidad para concientizar a su personal a cargo desarrollar sus proyectos a corto, mediano y largo plazo.							
22	El gerente demuestra capacidad de empatia con los colaboradores de la empresa Multimarkas.							

VARIABLE 2: Productividad Laboral

N°	ITEMS	VALORACION					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		N	CN	AV	CS	S		
Eficacia								
1	Comparte Ud. sus conocimientos y capacitaciones en beneficio de sus compañeros.							
2	Ud. Cumple con aplicar los valores institucionales en su centro laboral.							
3	Ud. Cumple con realizar los trabajos asignados de acuerdo a las indicaciones dadas por su jefe inmediato.							
4	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.							
5	Participa Ud. En las actividades de integración con sus compañeros de trabajo.							
6	Considera que sus compañeros están comprometidos con las actividades que realizan, con el fin de lograr los objetivos.							
7	Es responsable con los equipos y enseres asignados por su organización.							
8	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.							
Eficiencia								
9	Muestra una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización con el fin de lograr objetivos.							
10	En ausencia de su jefe inmediato asume con responsabilidad sus labores asignadas.							
11	Realiza sus labores de manera correcta, con menos recursos y/o materiales que sus compañeros de trabajo.							
12	Se muestra predispuesto a las sugerencias realizadas por terceros para superar las metas establecidas.							
13	Posee la capacidad de realizar sus labores bajo presión.							
14	Aunque no se lo solicite, brinda más tiempo del requerido.							
15	Cumple los trabajos asignados en corto tiempo.							
16	Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.							
Efectividad								
17	Muestra preocupación por superarse académicamente, asistiendo a sus cursos de capacitación programados por la organización.							
18	Aplica sus conocimientos en beneficio de la organización y de todo su equipo de trabajo en la realización de sus tareas.							
19	Participa con entusiasmo de las reuniones programadas en beneficio de su unidad de trabajo.							
20	Muestra capacidad para desempeñarse en el área de trabajo que actualmente ocupa.							
21	Hace uso responsable de los instrumentos asignados por la organización.							

Anexo 5 Confiabilidad y validez del instrumento



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Huancayo, 21 de diciembre de 2021

Estimado: **LOPEZ COZ, RICHARD**

Cargo: **MAGISTER**

Presente. -

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes: luego para manifestarle que estamos desarrollando la Investigación titulada:

“Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C.

Huancayo – 2021”

”

Por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación de los instrumentos “cuestionario de encuesta sobre: Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021”.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, nos suscribimos de ustedes.

Atentamente.

Bach. Rosalina Araujo A.

DNI: 44574232

Bach. Madeleine B. Ramirez Llacta

DNI:44155123

Adjunto:

- 1) Matriz de Consistencia
- 2) Operacionalización de variables
- 3) Instrumentos de investigación
- 4) Ficha de juicio de experto

Anexo 6 Matriz de Consistencia

Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DEIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?	Determinar la relación de las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	Variable 1 (V1) HABILIDADES GERENCIALES	Tipo: Aplicada Nivel: Investigación Correlacional DISEÑO: Investigación No Experimental – corte transversal.	POBLACIÓN 30 colaboradores MUESTRA: 30 colaboradores
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ■ Habilidades conceptuales ■ Habilidades Humanas ■ Habilidades Técnicas Variable 2 (V2) PRODUCTIVIDAD LABORAL Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Efectividad 	<p>Donde: M = Muestra O₁ = Observación de la V.1. O₂ = Observación de la V.2. r = Correlación entre dichas variables</p>	
1) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020? 2) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020? 3) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?	1) Establecer la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 2) Identificar la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 3) Establecer la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	1) Las Habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 2) Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 3) Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020			

Anexo 7 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
HABILIDADES GERENCIALES	“Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. Existen habilidades técnicas; humanas; y conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).	En la investigación, los aportes teóricos de las habilidades gerenciales, se medirá las capacidades y conocimiento de los directivos de las organizaciones y que para ello es necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, siendo necesario el uso de estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis	Habilidades conceptuales	Habilidad para pensar analíticamente. Habilidad para obtener soluciones integrales para los problemas.	ORDINAL	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Habilidades Humanas	Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas. Habilidad de manejar la inteligencia emocional		
			Habilidades Técnicas	Habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos. Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza.		

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
PRODUCTIVIDAD LABORAL	“Administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia” (Toro, 1992, p. 257).	Se considerarán los aportes teóricos de la productividad y se medirá el desempeño de los trabajadores en las diversas actividades que efectúen en la organización, siendo necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son la eficacia, eficiencia y efectividad, para ello se dispondrá de los estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis.	Eficacia	Eficacia al realizar Actividades Eficacia en la generación de valor Eficacia en la utilización de recursos. Eficacia en la comunicación Eficacia en el desarrollo de problemas	ORDINAL	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Eficiencia	Eficiencia en su manejo de recursos. Eficiencia en cuanto al Tiempo Eficiencia en el ambiente Laboral Eficiencia en la meta presupuestaria		
			Efectividad	Logros alcanzados en las capacitaciones brindadas Uso adecuado de presupuestos		

Anexo 8 Validez Del Instrumento de Investigación Juicio De Experto

Tesis: Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021

Investigador: Bach. Rosalina Araujo Aponete y Bach. Madeleine B. Ramírez Llacta

Indicación: Señor especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del “cuestionario de encuesta” que le muestro a continuación, marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 5 donde

1.-Nunca	2.-Casi nunca	3.-A veces	4.-Casi siempre	5.-Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

VARIABLE I: Habilidades Gerenciales

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		N	CN	AV	CS	S		
Habilidades conceptuales								
1	El gerente demuestra responsabilidad ante las funciones asignadas por la organización.							
2	El gerente demuestra que cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la organización.							
3	El gerente demuestra habilidad para identificar nuevas oportunidades de mejora o innovación.							
4	El gerente demuestra conocimientos para enfrentar los cambios económicos fortuitos, buscando estrategias para el desarrollo de la empresa.							
5	El gerente demuestra conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción desarrollo humano, etc.).							
6	El gerente demuestra compromiso con la organización ante su visión y su misión establecida.							
7	El gerente demuestra sensibilidad por temas de seguridad laboral y ambientan dentro de la organización.							
Habilidades técnicas								
8	El gerente demuestra habilidades para fijar objetivos alcanzables y crear visión en la empresa Multimarkas							
9	El gerente demuestra habilidad para tomar decisiones en el ámbito general.							
10	El gerente demuestra habilidades para definir indicadores de gestión que le permitan planificar, organizar, controlar y evaluar su gestión.							
11	El gerente demuestra habilidad para planificar estrategias de a la demanda del mercado.							
12	El gerente demuestra habilidad de solución inmediata ante los conflictos entre colaboradores dentro de la organización.							
13	El gerente demuestra habilidad de liderazgo con el fin de generar un clima laboral optimo en la organización							
14	El gerente demuestra habilidad en promover el trabajo en equipo dentro de la organización.							
15	El gerente demuestra conocimientos de software y herramientas informáticas que le permitan desarrollarse de manera eficiente.							
16	El gerente demuestra conocimientos de por lo menos una lengua extranjera para afrontar nuevos retos en la organización.							
Habilidades humanas								
17	El gerente demuestra habilidades en la relaciones interpersonales como el buen trato, respeto y comunicación constante con todo el personal de la empresa.							
18	El gerente demuestra actitud positiva frente a los proyectos planteados por el directorio de la empresa.							
19	El gerente demuestra habilidad para manejar el estrés laboral.							
20	El gerente demuestra habilidad de manejo de sus emociones para resolver conflictos y toma de decisiones en la empresa.							
21	El gerente demuestra habilidad para concientizar a su personal a cargo desarrollar sus proyectos a corto, mediano y largo plazo.							
22	El gerente demuestra capacidad de empatia con los colaboradores de la empresa Multimarkas.							

VARIABLE 2: Productividad Laboral

N°	ITEMS	VALORACION					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		N	CN	AV	CS	S		
Eficacia								
1	Comparte Ud. sus conocimientos y capacitaciones en beneficio de sus compañeros.							
2	Ud. Cumple con aplicar los valores institucionales en su centro laboral.							
3	Ud. Cumple con realizar los trabajos asignados de acuerdo a las indicaciones dadas por su jefe inmediato.							
4	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.							
5	Participa Ud. En las actividades de integración con sus compañeros de trabajo.							
6	Considera que sus compañeros están comprometidos con las actividades que realizan, con el fin de lograr los objetivos.							
7	Es responsable con los equipos y enseres asignados por su organización.							
8	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.							
Eficiencia								
9	Muestra una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización con el fin de lograr objetivos.							
10	En ausencia de su jefe inmediato asume con responsabilidad sus labores asignadas.							
11	Realiza sus labores de manera correcta, con menos recursos y/o materiales que sus compañeros de trabajo.							
12	Se muestra predispuesto a las sugerencias realizadas por terceros para superar las metas establecidas.							
13	Posee la capacidad de realizar sus labores bajo presión.							
14	Aunque no se lo solicite, brinda más tiempo del requerido.							
15	Cumple los trabajos asignados en corto tiempo.							
16	Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.							
Efectividad								
17	Muestra preocupación por superarse académicamente, asistiendo a sus cursos de capacitación programados por la organización.							
18	Aplica sus conocimientos en beneficio de la organización y de todo su equipo de trabajo en la realización de sus tareas.							
19	Participa con entusiasmo de las reuniones programadas en beneficio de su unidad de trabajo.							
20	Muestra capacidad para desempeñarse en el área de trabajo que actualmente ocupa.							
21	Hace uso responsable de los instrumentos asignados por la organización.							

Observaciones:

.....

Anexo 10 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Lista de cotejo para evaluar la variable **Habilidades****Gerenciales****DIRIGIDO A:** Colaboradores**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** LOPEZ COZ,
RICHARD**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER**VALORACIÓN:**

Muy bueno	Bueno X	Regular	Malo
-----------	----------------	---------	------

-----
FIRMA DEL EVALUADO

Anexo 11 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Lista de cotejo para evaluar la variable **Habilidades****Gerenciales****DIRIGIDO A:** Colaboradores**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** LOPEZ COZ,
RICHARD**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER**VALORACIÓN:**

Muy bueno	Bueno X	Regular	Malo
-----------	----------------	---------	------

-----
FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Huancayo, 21 de diciembre de 2021

Estimado: MARTINEZ VITOR, PAUL DENIS
 Cargo: MAESTRO EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS
Presente. -

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes: luego para manifestarle que estamos desarrollando la Investigación titulada:

**“Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C.
 Huancayo – 2021”**

”

Por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación de los instrumentos “cuestionario de encuesta sobre: Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021”.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, nos suscribimos de ustedes.

Bach. Rosalina Araujo A.
 DNI: 44574232

Atentamente,

Bach. Madeleine B. Ramirez Llacta
 DNI:44155123

Adjunto:

- 1) Matriz de Consistencia
- 2) Operacionalización de variables
- 3) Instrumentos de investigación
- 4) Ficha de juicio de experto.

Anexo 12 Matriz de Consistencia

Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DEIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?	Determinar la relación de las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	Variable 1 (V1) HABILIDADES GERENCIALES	Tipo: Aplicada Nivel: Investigación Correlacional DISEÑO: Investigación No Experimental – corte transversal.	POBLACIÓN 30 colaboradores MUESTRA: 30 colaboradores
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ■ Habilidades conceptuales ■ Habilidades Humanas ■ Habilidades Técnicas Variable 2 (V2) PRODUCTIVIDAD LABORAL Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Efectividad 	<p>Donde: M = Muestra O₁ = Observación de la V.1. O₂ = Observación de la V.2. r = Correlación entre dichas variables</p>	
4) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?	3) Establecer la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	1) Las Habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020			
5) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?	4) Identificar la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	2) Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020			
6) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?	3) Establecer la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	3) Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020			

Anexo 13 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
HABILIDADES GERENCIALES	“Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. Existen habilidades técnicas; humanas; y conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).	En la investigación, los aportes teóricos de las habilidades gerenciales, se medirá las capacidades y conocimiento de los directivos de las organizaciones y que para ello es necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, siendo necesario el uso de estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis	Habilidades conceptuales	Habilidad para pensar analíticamente. Habilidad para obtener soluciones integrales para los problemas.	ORDINAL	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Habilidades Humanas	Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas. Habilidad de manejar la inteligencia emocional		
			Habilidades Técnicas	Habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos. Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza.		

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
PRODUCTIVIDAD LABORAL	“Administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia” (Toro, 1992, p. 257).	Se considerarán los aportes teóricos de la productividad y se medirá el desempeño de los trabajadores en las diversas actividades que efectúen en la organización, siendo necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son la eficacia, eficiencia y efectividad, para ello se dispondrá de los estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis.	Eficacia	Eficacia al realizar Actividades Eficacia en la generación de valor Eficacia en la utilización de recursos. Eficacia en la comunicación Eficacia en el desarrollo de problemas	ORDINAL	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Eficiencia	Eficiencia en su manejo de recursos. Eficiencia en cuanto al Tiempo Eficiencia en el ambiente Laboral Eficiencia en la meta presupuestaria		
			Efectividad	Logros alcanzados en las capacitaciones brindadas Uso adecuado de presupuestos		

Anexo 14 Validez Del Instrumento De Investigacion Juicio De Experto

Tesis: Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021

Investigador: Bach. Rosalina Araujo Aponte y Bach. Madeleine B. Ramírez Llacta

Indicación: Señor especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del “cuestionario de encuesta” que le muestro a continuación, marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 5 donde

1.-Nunca	2.-Casi nunca	3.-A veces	4.-Casi siempre	5.-Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

VARIABLE I: Habilidades Gerenciales

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		N	CN	AV	CS	S		
Habilidades conceptuales								
1	El gerente demuestra responsabilidad ante las funciones asignadas por la organización.							
2	El gerente demuestra que cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la organización.							
3	El gerente demuestra habilidad para identificar nuevas oportunidades de mejora o innovación.							
4	El gerente demuestra conocimientos para enfrentar los cambios económicos fortuitos, buscando estrategias para el desarrollo de la empresa.							
5	El gerente demuestra conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción desarrollo humano, etc.).							
6	El gerente demuestra compromiso con la organización ante su visión y su misión establecida.							
7	El gerente demuestra sensibilidad por temas de seguridad laboral y ambiental dentro de la organización.							
Habilidades técnicas								
8	El gerente demuestra habilidades para fijar objetivos alcanzables y crear visión en la empresa Multimarkas							
9	El gerente demuestra habilidad para tomar decisiones en el ámbito general.							
10	El gerente demuestra habilidades para definir indicadores de gestión que le permitan planificar, organizar, controlar y evaluar su gestión.							
11	El gerente demuestra habilidad para planificar estrategias de a la demanda del mercado.							
12	El gerente demuestra habilidad de solución inmediata ante los conflictos entre colaboradores dentro de la organización.							
13	El gerente demuestra habilidad de liderazgo con el fin de generar un clima laboral optimo en la organización							
14	El gerente demuestra habilidad en promover el trabajo en equipo dentro de la organización.							
15	El gerente demuestra conocimientos de software y herramientas informáticas que le permitan desarrollarse de manera eficiente.							
16	El gerente demuestra conocimientos de por lo menos una lengua extranjera para afrontar nuevos retos en la organización.							
Habilidades humanas								
17	El gerente demuestra habilidades en la relaciones interpersonales como el buen trato, respeto y comunicación constante con todo el personal de la empresa.							
18	El gerente demuestra actitud positiva frente a los proyectos planteados por el directorio de la empresa.							
19	El gerente demuestra habilidad para manejar el estrés laboral.							
20	El gerente demuestra habilidad de manejo de sus emociones para resolver conflictos y toma de decisiones en la empresa.							
21	El gerente demuestra habilidad para concientizar a su personal a cargo desarrollar sus proyectos a corto, mediano y largo plazo.							
22	El gerente demuestra capacidad de empatia con los colaboradores de la empresa Multimarkas.							

VARIABLE 2: Productividad Laboral

N°	ITEMS	VALORACION					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		N	CN	AV	CS	S		
Eficacia								
1	Comparte Ud. sus conocimientos y capacitaciones en beneficio de sus compañeros.							
2	Ud. Cumple con aplicar los valores institucionales en su centro laboral.							
3	Ud. Cumple con realizar los trabajos asignados de acuerdo a las indicaciones dadas por su jefe inmediato.							
4	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.							
5	Participa Ud. En las actividades de integración con sus compañeros de trabajo.							
6	Considera que sus compañeros están comprometidos con las actividades que realizan, con el fin de lograr los objetivos.							
7	Es responsable con los equipos y enseres asignados por su organización.							
8	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.							
Eficiencia								
9	Muestra una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización con el fin de lograr objetivos.							
10	En ausencia de su jefe inmediato asume con responsabilidad sus labores asignadas.							
11	Realiza sus labores de manera correcta, con menos recursos y/o materiales que sus compañeros de trabajo.							
12	Se muestra predispuesto a las sugerencias realizadas por terceros para superar las metas establecidas.							
13	Posee la capacidad de realizar sus labores bajo presión.							
14	Aunque no se lo solicite, brinda más tiempo del requerido.							
15	Cumple los trabajos asignados en corto tiempo.							
16	Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.							
Efectividad								
17	Muestra preocupación por superarse académicamente, asistiendo a sus cursos de capacitación programados por la organización.							
18	Aplica sus conocimientos en beneficio de la organización y de todo su equipo de trabajo en la realización de sus tareas.							
19	Participa con entusiasmo de las reuniones programadas en beneficio de su unidad de trabajo.							
20	Muestra capacidad para desempeñarse en el área de trabajo que actualmente ocupa.							
21	Hace uso responsable de los instrumentos asignados por la organización.							

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

		ambientan dentro de la organización.													
Habilidades técnicas	Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas.	El gerente demuestra habilidades para fijar objetivos alcanzables y crear visión en la empresa Multimarkas								x		x		x	
		El gerente demuestra habilidad para tomar decisiones en el ámbito general.										x		x	
		El gerente demuestra habilidades para definir indicadores de gestión que le permitan planificar, organizar, controlar y evaluar su gestión.								x			x		
		El gerente demuestra habilidad para planificar estrategias de a la demanda del mercado.								x				x	
	Habilidad de manejar la Inteligencia emocional	El gerente o demuestra habilidad de solución inmediata ante los conflictos entre colaboradores dentro de la organización.											x		
		El gerente o demuestra habilidad de liderazgo con el fin de generar un clima laboral optimo en la organización.													
		El gerente demuestra habilidad en promover el trabajo en equipo dentro de la organización.													
		El gerente demuestra conocimientos de software y herramientas informáticas que le permitan desarrollarse de manera eficiente.									x		x		x

		El gerente demuestra conocimientos de por lo menos una lengua extranjera para afrontar nuevos retos en la organización .													
Habilidades humanas	Habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos.	El gerente demuestra habilidades en la relación interpersonal como el buen trato, respeto y comunicación constante con todo el personal de la empresa.													
		El gerente demuestra actitud positiva frente a los proyectos planteados por el directorio de la empresa.													
		El gerente demuestra habilidad para manejar el estrés laboral.													
	Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza.	El gerente demuestra habilidad de manejo de sus emociones para resolver conflictos y toma de decisiones en la empresa.						x							
		El gerente demuestra habilidad para concientizar a su personal a cargo desarrollar sus proyectos a corto, mediano y largo plazo.						x							
		El gerente demuestra capacidad de empatía con los colaboradores de la empresa Multimarkas.						x							

Anexo 16 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Lista de cotejo para evaluar la variable **Habilidades****Gerenciales****DIRIGIDO A:** Colaboradores**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** MARTINEZ VITOR, PAUL DENIS**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAESTRO EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**VALORACIÓN:**

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	------------------	---------	------



Mtro. Paul Denis Martinez Vitor
ADMINISTRADOR
CLAD - 03489

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	RESPUESTA					VALORACIÓN								OBSERVACIONES	
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
PRODUCTIVIDAD LABORAL	EFICACIA	Eficacia al realizar actividades	comparte Ud. sus conocimientos y capacitaciones en beneficio de sus compañeros.						X		X		X			X		
			Ud. Cumple con aplicar los valores institucionales en su centro laboral.										X			X		
		Eficacia en la generación de valor	Ud. Cumple con realizar los trabajos asignados de acuerdo a las indicaciones dadas por su jefe inmediato.								X		X			X		
			Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.								X		X			X		
		Eficacia en la utilización de recursos.	participa Ud. En las actividades de integración con sus compañeros de trabajo.								X		X			X		
			Considera que sus compañeros están comprometidos con las actividades que realizan, con el fin de lograr los objetivos.								X		X			X		
		Eficacia en la comunicación	Es responsable con los equipos y enseres asignados por su organización.								X		X			X		
	Eficacia en el desarrollo de problemas	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.						X		X			X					
	EFICIENCIA	Eficiencia en su manejo de recursos.	Muestra una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización con el fin de lograr objetivos.						X		X		X			X		
			En ausencia de su jefe inmediato asume con responsabilidad sus labores asignadas.															

Anexo 17 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Lista de cotejo para evaluar la variable **Habilidades****Gerenciales****DIRIGIDO A:** Colaboradores**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** MARTINEZ VITOR, PAUL DENIS**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAESTRO EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**VALORACIÓN:**

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	------------------	---------	------



Mtro. Paul Denis Martinez Vitor
ADMINISTRADOR
CLAD - 03489



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Huancayo, 21 de diciembre de 2021

Estimada: GUTARRA ELÍAS, ROCÍO MIRELLA

Cargo: MAGISTER

Presente. -

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes: luego para manifestarle que estamos desarrollando la Investigación titulada:

“Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C.

Huancayo – 2021”

”

Por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación de los instrumentos “cuestionario de encuesta sobre: Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021”.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, nos suscribimos de ustedes.

Bach. Rosalina Araujo A.
DNI: 44574232

Atentamente,

Bach. Madeleine B. Ramirez Llacta
DNI:44155123

Adjunto:

- 1) Matriz de Consistencia
- 2) Operacionalización de variables
- 3) Instrumentos de investigación
- 4) Ficha de juicio de experto.

Anexo 18 Matriz de Consistencia

Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DEIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?	Determinar la relación de las Habilidades Gerenciales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	Variable 1 (V1) HABILIDADES GERENCIALES	Tipo: Aplicada Nivel: Investigación Correlacional DISEÑO: Investigación No Experimental – corte transversal.	POBLACIÓN 30 colaboradores MUESTRA: 30 colaboradores
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ■ Habilidades conceptuales ■ Habilidades Humanas ■ Habilidades Técnicas Variable 2 (V2) PRODUCTIVIDAD LABORAL Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Efectividad 	<p>Donde: M = Muestra O₁ = Observación de la V.1. O₂ = Observación de la V.2. r = Correlación entre dichas variables</p>	
7) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020? 8) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020? 9) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020?	5) Establecer la relación entre las Habilidades conceptuales con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 6) Identificar la relación entre las Habilidades Humanas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 3) Establecer la relación entre las Habilidades Técnicas con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020	1) Las Habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 2) Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020 3) Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la productividad laboral de la empresa Multimarkas S.A.C., Huancayo - 2020			

Anexo 19 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
HABILIDADES GERENCIALES	“Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. Existen habilidades técnicas; humanas; y conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).	En la investigación, los aportes teóricos de las habilidades gerenciales, se medirá las capacidades y conocimiento de los directivos de las organizaciones y que para ello es necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, siendo necesario el uso de estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis	Habilidades conceptuales	Habilidad para pensar analíticamente. Habilidad para obtener soluciones integrales para los problemas.	ORDINAL	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Habilidades Humanas	Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas. Habilidad de manejar la inteligencia emocional		
			Habilidades Técnicas	Habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos. Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza.		

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
PRODUCTIVIDAD LABORAL	“Administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia” (Toro, 1992, p. 257).	Se considerarán los aportes teóricos de la productividad y se medirá el desempeño de los trabajadores en las diversas actividades que efectúen en la organización, siendo necesario desarrollar un instrumento que permita analizar sus dimensiones como son la eficacia, eficiencia y efectividad, para ello se dispondrá de los estadísticos de prueba para contrastar lo establecido en las hipótesis.	Eficacia	Eficacia al realizar Actividades Eficacia en la generación de valor Eficacia en la utilización de recursos. Eficacia en la comunicación Eficacia en el desarrollo de problemas	ORDINAL	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Eficiencia	Eficiencia en su manejo de recursos. Eficiencia en cuanto al Tiempo Eficiencia en el ambiente Laboral Eficiencia en la meta presupuestaria		
			Efectividad	Logros alcanzados en las capacitaciones brindadas Uso adecuado de presupuestos		

Anexo 20 Validez Del Instrumento De Investigacion Juicio De Experto

Tesis: Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021

Investigador: Bach. Rosalina Araujo Aponte y Bach. Madeleine B. Ramírez Llacta

Indicación: Señor especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del “cuestionario de encuesta” que le muestro a continuación, marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 5 donde

1.-Nunca	2.-Casi nunca	3.-A veces	4.-Casi siempre	5.-Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

VARIABLE I: Habilidades Gerenciales

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN					TOTAL	PUNTA JE FINAL
		N	C N	A V	C S	S		
Habilidades conceptuales (Autoconocimiento)								
1	El gerente demuestra responsabilidad ante las funciones asignadas por la organización.							
2	El gerente demuestra que cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la organización.							
3	El gerente demuestra habilidad para identificar nuevas oportunidades de mejora o innovación.							
4	El gerente demuestra conocimientos para enfrentar los cambios económicos fortuitos, buscando estrategias para el desarrollo de la empresa.							
5	El gerente demuestra conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción desarrollo humano, etc.).							
6	El gerente demuestra compromiso con la organización ante su visión y su misión establecida.							
7	El gerente demuestra sensibilidad por temas de seguridad laboral y ambientan dentro de la organización.							
Habilidades técnicas								
8	El gerente demuestra habilidades para fijar objetivos alcanzables y crear visión en la empresa Multimarkas							
9	El gerente demuestra habilidad para tomar decisiones en el ámbito general.							
10	El gerente demuestra habilidades para definir indicadores de gestión que le permitan planificar, organizar, controlar y evaluar su gestión.							
11	El gerente demuestra habilidad para planificar estrategias de a la demanda del mercado.							
12	El gerente demuestra habilidad de solución inmediata ante los conflictos entre colaboradores dentro de la organización.							
13	El gerente demuestra habilidad de liderazgo con el fin de generar un clima laboral optimo en la organización							
14	El gerente demuestra habilidad en promover el trabajo en equipo dentro de la organización.							
15	El gerente demuestra conocimientos de software y herramientas informáticas que le permitan desarrollarse de manera eficiente.							
16	El gerente demuestra conocimientos de por lo menos una lengua extranjera para afrontar nuevos retos en la organización.							
Habilidades humanas								
17	El gerente demuestra habilidades en la relaciones interpersonales como el buen trato, respeto y comunicación constante con todo el personal de la empresa.							
18	El gerente demuestra actitud positiva frente a los proyectos planteados por el directorio de la empresa.							
19	El gerente demuestra habilidad para manejar el estrés laboral.							
20	El gerente demuestra habilidad de manejo de sus emociones para resolver conflictos y toma de decisiones en la empresa.							
21	El gerente demuestra habilidad para concientizar a su personal a cargo desarrollar sus proyectos a corto, mediano y largo plazo.							
22	El gerente demuestra capacidad de empatia con los colaboradores de la empresa Multimarkas.							

VARIABLE 2: Productividad Laboral

N°	ITEMS	VALORACION					TOTAL	PUNTAJE FINAL
		N	CN	AV	CS	S		
Eficacia								
1	Comparte Ud. sus conocimientos y capacitaciones en beneficio de sus compañeros.							
2	Ud. Cumple con aplicar los valores institucionales en su centro laboral.							
3	Ud. Cumple con realizar los trabajos asignados de acuerdo a las indicaciones dadas por su jefe inmediato.							
4	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.							
5	Participa Ud. En las actividades de integración con sus compañeros de trabajo.							
6	Considera que sus compañeros están comprometidos con las actividades que realizan, con el fin de lograr los objetivos.							
7	Es responsable con los equipos y enseres asignados por su organización.							
8	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.							
Eficiencia								
9	Muestra una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización con el fin de lograr objetivos.							
10	En ausencia de su jefe inmediato asume con responsabilidad sus labores asignadas.							
11	Realiza sus labores de manera correcta, con menos recursos y/o materiales que sus compañeros de trabajo.							
12	Se muestra predispuesto a las sugerencias realizadas por terceros para superar las metas establecidas.							
13	Posee la capacidad de realizar sus labores bajo presión.							
14	Aunque no se lo solicite, brinda más tiempo del requerido.							
15	Cumple los trabajos asignados en corto tiempo.							
16	Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.							
Efectividad								
17	Muestra preocupación por superarse académicamente, asistiendo a sus cursos de capacitación programados por la organización.							
18	Aplica sus conocimientos en beneficio de la organización y de todo su equipo de trabajo en la realización de sus tareas.							
19	Participa con entusiasmo de las reuniones programadas en beneficio de su unidad de trabajo.							
20	Muestra capacidad para desempeñarse en el área de trabajo que actualmente ocupa.							
21	Hace uso responsable de los instrumentos asignados por la organización.							

Observaciones:

.....

Anexo 22 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Lista de cotejo para evaluar la variable **Habilidades**

Gerenciales

DIRIGIDO A: Colaboradores

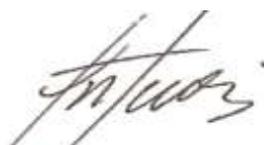
APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: MG.

GUTARRA ELÍAS, ROCÍO MIRELLA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN –
GESTIÓN DE PROYECTOS

VALORACIÓN:

Muy bueno	Bueno X	Regular	Malo
-----------	----------------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 23 MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Lista de cotejo para evaluar la variable **Habilidades**

Gerenciales

DIRIGIDO A: Colaboradores

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: MG.
GUTARRA ELÍAS, ROCÍO MIRELLA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN –
GESTIÓN DE PROYECTOS

VALORACIÓN:

Muy bueno	Bueno X	Regular	Malo
-----------	----------------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 25 Consentimiento Informado

Yo, **LIA YANNINA TRAVERSO GARCIA**, identificada con DNI, N° **10552725** Gerente General de la empresa **MULTIARKAS SAC.**, Por medio de la presente doy mi Autorización para la realización del proyecto de investigación de título **“Habilidades Gerenciales y Productividad Laboral en la Empresa MULTIMARKAS S.A.C.”** dirigidos por las alumnas de la Universidad Peruana Los Andes, Rosalina Araujo Aponte y Madeleine Brigitte Ramírez Llacta. Por ende. Declaro haber sido informada de los objetivos y procedimientos del estudio en mi representada.

Declaro saber que la información entregada será guardada por el investigador responsable de la Universidad y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.



.....
LIA YANNINA TRAVERSO GARCIA
DNI: 10552725

Anexo 26 Anexos fotográficos

Fotografía N° 01: Asesores de servicio.



Fotografía N° 02: Personal de caja y personal del área de garantías.



Fotografía N° 03: Personal del área técnica.



Fotografía N° 04: Personal del área Administrativa.



Fotografía N° 05: Area de ventas



Fotografía N° 06: Instalaciones

