

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



UPLA
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

TESIS

**Habilidades gerenciales y productividad en colaboradores de la
empresa Inversiones TEJADA CANO S.A.C., Lima – 2021**

Para Optar : El Título Profesional de Licenciada en Administración

Autor : Bach. YAURI UNOCC INES
Bach. CACERES URPEQUE GUILLIANA FRANCESCA

Asesor : Mg. VIVANCO NUÑEZ OMAR ARTURO

Línea de Investigación

Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y

Culminación : 16.11.2021 – 15.11.2022

Huancayo – Perú
2024

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS
HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD EN
COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES
TEJADA CANO S.A.C., LIMA – 2021

PRESENTADO POR:
Bach. Yauri Unocc Ines
Bach. Caceres Urpeque Guilliana Francesca

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
Licenciada en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS
APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE : _____

PRIMER MIEMBRO : _____

SEGUNDO MIEMBRO : _____

TERCER MIEMBRO : _____

Huancayo, de del 2024

**HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD EN
COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES
TEJADA CANO S.A.C., LIMA – 2021**

ASESOR:

MG. VIVANCO NUÑEZ OMAR ARTURO

DEDICATORIA

A Dios el que nos acompaña y siempre nos levanta de nuestras caídas y a todas las personas que nos favorecieron en el proceso de nuestra formación académica y profesional, que nos dieron su apoyo incondicional y que aún lo siguen haciendo.

Y por último a esos verdaderos maestros y amigos con los que compartimos todos estos años juntos sus conocimientos, experiencias y enseñanzas.

INES Y GIULLIANA.

AGRADECIMIENTO

A nuestras familias, profesores y compañeros ya que nos brindaron su apoyo para realizar esta investigación.

Así a esos verdaderos amigos mismo a nuestro asesor Mg. Omar Arturo Vivanco Nuñez, quien, a través de su experiencia profesional, supo guiarnos con transparencia la elaboración y culminación de nuestra ansiada tesis.

A la empresa donde que nos abrió las puertas para para que se haga posible la culminación del presente trabajo de investigación.

INES Y GIULLIANA.

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0005 - FCAC -2024

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C., LIMA – 2021

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : **BACH. CACERES URPEQUE GUILLIANA FRANCESCA
BACH. YAURI UNOCC INES**

Facultad : **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

Escuela Académica : **ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

Asesor(a) : **MG. VIVANCO NUÑEZ OMAR ARTURO**

Fue analizado con fecha **08/01/2024**; con **105 págs.**; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

Excluye Bibliografía.

Excluye citas.

Excluye Cadenas hasta 20 palabras.

Otro criterio (especificar)

El documento presenta un porcentaje de similitud de **25 %**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N°15 del Reglamento de uso de Software de Prevención de Plagio Versión 2.0. Se declara, que el trabajo de investigación: ***Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.***

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 08 Enero de 2023.



MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI
JEFA

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchos ejecutivos de empresas peruanas se consideran razonablemente productivos; sin embargo, señalan que con el transcurrir de los años ha incrementado el porcentaje de los que piensen que son poco productivos (Gestión, 2020). Durante ese mismo periodo de tiempo, las organizaciones del Perú incrementaron los índices de productividad y competitividad (Revista de la Cámara de Comercio Lima, 2019).

Sin embargo, se podría haber afectado por las condiciones actuales, por eso las empresas deben buscar soluciones para enfrentarlas. Se entiende la importancia de las acciones que realizan los gerentes, directivos o líderes en las organizaciones para el funcionamiento favorable y posible influencia en el uso inteligente de los recursos con los que cuenta para poder obtener mayores ganancias económicas.

Es así que la presente investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en tiempo de Covid-19 en la Empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C. del Distrito de Cieneguilla de la Ciudad de Lima en el año 2021. El método de estudio que se utilizó fue científico, el tipo de investigación es aplicada, el nivel es correlacional y el diseño que se utilizó fue el descriptivo-correlacional. Para la recolección de los datos se utilizó el Cuestionario de Habilidades Gerenciales y el Cuestionario de Productividad en 50 colaboradores de la empresa en mención.

El contenido del presente documento se reporta en el capítulo I, donde se especifica el planteamiento del problema y otras características. En el capítulo II se detalla el marco teórico y científico. En el capítulo III, se exponen las hipótesis y variables. En el capítulo IV se encuentran los aspectos metodológicos. En el capítulo V se proponen los resultados.

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

Las autoras.

CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CONTENIDO DE TABLAS	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. Descripción de la realidad problemática	17
1.2. Delimitación del problema	20
1.3. Formulación del problema	20
1.3.1. Problema general	20
1.3.2. Problema específico	20
1.4. Justificación	21
1.4.1. Social	21
1.4.2. Teórica	21
1.4.3. Metodológica	21
1.5. Objetivo	22
1.5.1. Objetivo general	22
1.5.2. Objetivos específicos	22
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO	23

2.1. Antecedentes	23
2.2. Bases teóricas o científicas	30
2.2.1. Habilidades gerenciales	30
2.2.2. Productividad.....	39
2.3. Marco conceptual.....	45
CAPÍTULO III	47
HIPÓTESIS	47
3.1. Hipótesis general.....	47
3.2. Hipótesis específicas.....	47
3.3. Variables	48
CAPÍTULO IV	49
METODOLOGÍA.....	49
4.1. Método de investigación	49
4.2. Tipo de investigación.....	50
4.3. Nivel de investigación	50
4.4. Diseño de investigación	50
4.5. Población y muestra.....	51
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	54
4.8. Aspectos éticos de la investigación.....	56
CAPÍTULO V	57
RESULTADOS	57
5.1. Descripción de los resultados.....	58
5.2. Contrastación de hipótesis	62

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	66
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	79
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	80
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	82
Anexo 3: Matriz de operacionalización del instrumento.....	83
Anexo 4: El instrumento de investigación.....	84
Anexo 5: Confiabilidad y validez de los instrumentos	88
Anexo 6: Data de procesamiento de datos.....	99
Anexo 7: Consentimiento informado.....	101
Anexo 8: Fotos de la aplicación de los instrumentos.....	103

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 <i>Habilidades gerenciales y productividad en los colaboradores.</i>	58
Tabla 2 <i>Habilidades conceptuales y productividad en los colaboradores.</i>	59
Tabla 3 <i>Habilidades humanas y productividad en los colaboradores.</i>	60
Tabla 4 <i>Habilidades técnicas y productividad en los colaboradores.</i>	61
Tabla 5 <i>Correlación entre habilidades gerenciales y productividad.</i>	62
Tabla 6 <i>Correlación entre habilidades conceptuales y productividad.</i>	63
Tabla 7 <i>Correlación entre habilidades humanas y productividad.</i>	64
Tabla 8 <i>Correlación entre habilidades técnicas y productividad.</i>	65
Tabla 9 <i>Confiabilidad del Cuestionario de Habilidades Gerenciales.</i>	88
Tabla 10 <i>Correlación Ítem-Test del Cuestionario de Habilidades Gerenciales.</i>	88
Tabla 11 <i>Índice de concordancia del Cuestionario de Habilidades Gerenciales</i>	89
Tabla 12 <i>Confiabilidad del Cuestionario de Productividad.</i>	90
Tabla 13 <i>Correlación Ítem-Test del Cuestionario de Productividad.</i>	90
Tabla 14 <i>Índice de concordancia del Cuestionario de Productividad.</i>	92

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1 <i>Habilidades gerenciales y productividad en los colaboradores.....</i>	58
Figura 2 <i>Habilidades conceptuales y productividad en los colaboradores.</i>	59
Figura 3 <i>Habilidades humanas y productividad en los colaboradores.....</i>	60
Figura 4 <i>Habilidades técnicas y productividad en los colaboradores.</i>	61

RESUMEN

Este estudio se propuso investigar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad de los colaboradores en Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima, en 2021. Se siguió un enfoque científico, utilizando un método descriptivo y un diseño de investigación descriptivo-correlacional. La recolección de datos se realizó a través de cuestionarios sobre habilidades gerenciales y productividad aplicados a 50 colaboradores de la empresa. Los resultados indican que el 8% de los colaboradores considera que los líderes de la empresa tienen habilidades gerenciales de nivel medio, el 82% las califica como altas y el 10% como muy altas. En cuanto a la productividad, el 8% la percibe como nivel medio o regular, el 88% como alta y el 4% como muy alta. Al evaluar las hipótesis mediante el coeficiente de correlación de Tau b de Kendall, se obtuvo un valor tau-be de 0,676 con un p-valor de 0,000, siendo este último menor al nivel alfa (0,05). La conclusión principal es que hay una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales de los líderes de la empresa y la productividad de los colaboradores. Se sugiere la publicación de los resultados en diferentes medios para informar al público en general y se recomienda continuar la investigación, explorando posibles estrategias para mejorar las variables mencionadas.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, productividad, colaboradores, empresa.

ABSTRACT

This study set out to investigate the relationship between management skills and the productivity of employees at Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima, in 2021. A scientific approach was followed, using a descriptive method and a descriptive-correlational research design. Data collection was carried out through questionnaires on management skills and productivity applied to 50 company employees. The results indicate that 8% of employees consider that the company's leaders have medium-level management skills, 82% rate them as high and 10% as very high. Regarding productivity, 8% perceive it as a medium or regular level, 88% as high and 4% as very high. When evaluating the hypotheses using Kendall's Tau b evaluation coefficient, a tau-be value of 0.676 was obtained with a p-value of 0.000, the latter being less than the alpha level (0.05). The main conclusion is that there is a direct and significant relationship between the management skills of the company's leaders and the productivity of employees. The publication of the results in different media is suggested to inform the general public and it is recommended to continue the research, exploring possible strategies to improve the mentioned variables.

Keywords: Management skills, productivity, employees, company.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente las organizaciones están inmersas a cambios debido a la globalización, los avances tecnológicos, por la pandemia debido al COVID-19 y la competitividad. Por ello, es necesario que los gerentes que están al frente de las empresas cuenten con habilidades pertinentes para afrontar los problemas relacionados a estos contextos. Asimismo, estos líderes se centran en los resultados y el crecimiento organizacional, por eso invierten capital en la contratación de servicios externos u outsourcing y en recursos tecnológicos; de tal modo, deben contar con capacidades que les permitan elegir y manejar tecnologías que favorezcan la labor, brindar estrategias de innovación tecnológica, propiciar cooperación entre las áreas de la compañía y deben mostrar adaptación frente al cambio. Es decir, su responsabilidad está centrada en el desarrollo, competitividad y productividad de la organización (Aparisi, 2020). Por tal motivo, el Foro Económico Mundial sostiene que el 35% de las habilidades directivas o gerenciales que actualmente son catalogadas como

indispensables pasarán a segundo plano, para darle importancia a las que están relacionadas con la adaptación, como la capacidad para la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico, la innovación, dirección de individuos y grupos, incentivar el trabajo en equipo, el manejo inteligente de las emociones y la flexibilidad cognitiva, esta última es considerada por el 95% de colaboradores de diversas partes del mundo como la más importante (LinkedIn, 2019).

Por otro lado, de acuerdo a un estudio realizado por el Banco Mundial (2020) se detectó que los países en vía de desarrollo presentan niveles de productividad menor al 20% del promedio que generan los países desarrollados. De modo similar, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico dio a conocer que durante el año 2018 algunos países como Irlanda, Noruega, Alemania, Francia, Estados Unidos, Australia, entre otros, aportan al Producto Bruto Interno (PBI) más de 20 dólares por hora de trabajo, donde Australia lidera con 102.3 dólares (Statista, 2019). Por lo tanto, los responsables de las organizaciones deben implantar estrategias para mejorar la productividad, ya que su incremento favorece a los ingresos económicos y la reducción de la pobreza (Banco Mundial, 2020).

Las organizaciones de Perú también se han visto afectadas por el contexto del COVID-19, tal como señala el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), que el 75.5% de empresas de Lima Metropolitana están operativas y el 24.5% inoperativas, del 67% sus ventas disminuyeron, el 25.8% realizan las ventas de forma presencial y por delivery, así como el 25.3% vía online, el 92.5% enfrentó algún problema, el 76.9% por disminución de la demanda, el 58.9% por altos costos en seguridad sanitaria, el 77.5% adoptó alguna medida laboral, como el 54.8% redujeron las horas de trabajo, el 20.4% disminuyeron los sueldos, entre otros. Entonces, es

evidente los problemas de producción en los que están inmersas las empresas de Lima y probablemente es similar con lo que sucede en las organizaciones de diversas partes del país. Por consiguiente, es indispensable que las compañías cuenten con líderes o directivos que pongan en práctica habilidades que contribuyan a superar cualquier dificultad que se presente, de esta manera se propiciaría la competitividad, productividad, crecimiento económico, entre otros beneficios que lleven al desarrollo y éxito de la organización.

La organización de coaching ejecutivo y asesoramiento Vistage detectó por medio de un estudio el año 2019 que el 68% de ejecutivos peruanos se considera razonablemente productivo; sin embargo, señalan que con el transcurrir de los años ha incrementado el porcentaje de los que piensan que son poco productivos (Gestión, 2020). Durante ese mismo periodo de tiempo, las organizaciones del Perú incrementaron los índices de productividad y competitividad (Revista de la Cámara de Comercio Lima, 2019). Sin embargo, se podría haber afectado por las condiciones actuales, por eso las empresas deben buscar soluciones para enfrentarlas.

De acuerdo con todo lo planteado en párrafos anteriores, se entiende la importancia de las acciones que realizan los gerentes, directivos o líderes en las organizaciones para el funcionamiento favorable y posible influencia en el uso inteligente de los recursos con los que cuenta para poder obtener mayores ganancias económicas. Es así que la presente investigación tiene como objetivo determinar el grado de relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en tiempo de Covid-19 en la Empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C. del distrito de Cieneguilla de la Ciudad de Lima en el año 2021.

1.2. Delimitación del problema

Delimitación temporal: El estudio se realizó en doce meses, iniciando en mayo del 2021 y culminando en abril del 2022.

Delimitación espacial: La investigación se llevó a cabo en la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C. ubicado en la Av. Simón Bolívar Mz. E Lote 09 - Asociación Tambo Viejo Zona E del Distrito de Cieneguilla de la Provincia de Lima del Perú.

Delimitación teórica: El estudio se realizó tomando en cuenta lo planteado por Jones y George (2010) sobre las habilidades gerenciales y lo explicado por García (1995) en cuanto a la productividad.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021?

1.3.2. Problema específico

- ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021?
- ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021?
- ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021?

1.4. Justificación

1.4.1. Social

La presente investigación beneficia a la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., y rubros similares, puesto que ayuda a conocer los niveles de habilidades gerenciales y si se relaciona con la productividad, es decir si los líderes de la empresa tienen capacidades y destrezas para incrementar la productividad de los colaboradores y así potencializar las ventas del servicio que la empresa brinda al público en general. Depende de los resultados, para sugerir posteriormente a los gerentes, si deben realizar cambios o mejoras

1.4.2. Teórica

El estudio se generalizó a contextos similares que llenen algún vacío del conocimiento en cuanto a lo planteado por Jones y George (2010) sobre las habilidades gerenciales y lo explicado por García (1995) en cuanto a la productividad potencializando los constructos teóricos que puedan explicar tal relación. Así mismo, sirve como antecedente de próximas investigaciones que posiblemente traten un mayor nivel y explicar la causalidad y efecto de la interrelación de ambas variables.

1.4.3. Metodológica

Este estudio contribuyó a proponer enfoques de investigación más avanzados, como los de nivel explicativo, experimental o tecnológico, que puedan elaborar estrategias o técnicas de intervención específicas para casos particulares, manteniendo la integridad de los principios metodológicos, instrumentales y operativos. Además, se trabajó en el desarrollo de la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados, asegurando la obtención de

resultados objetivos y veraces, evitando cualquier posibilidad de suposición o subjetividad.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.
- Identificar la relación que existe entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.
- Identificar la relación que existe entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Cassab y Mayorca (2018) en su investigación, titulada *“Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar”*, establecieron como objetivo identificar las habilidades gerenciales y comerciales que desarrollan las mujeres vendedoras cabeza de hogar y su incidencia en la economía familiar. La investigación es de enfoque cuantitativo, método descriptivo, nivel descriptivo y diseño descriptivo simple. La muestra fue de 50 mujeres de bajos recursos económicos que son jefe de hogar y trabajan sin experiencia y sin tener formación profesional en la comercialización de productos por catálogo en Colombia, así como el tipo de muestreo fue el no probabilístico por conveniencia. El instrumento fue el Cuestionario sobre Habilidades Gerenciales. Los resultados evidencian que el 80% de las mujeres se dedican a la venta de productos por catálogos de 11 a 15 años, el 50% indican que la influencia personal planificada es una estrategia para concretar las ventas, el 33%

señala que la empresa les orienta en la programación de sus actividades, a manejar el tiempo y dinero, el 16.7% indican que debido a la revisión y seguimiento de las comercializaciones y ganancias mensuales alcanzan sus metas, el 33.3% tiene habilidades comunicativas, el 66.7% alto nivel de ética y el 80% conoce el manejo del mercado por su experiencia y capacitaciones. Se concluye que las madres comerciantes cabeza de hogar presentan habilidades gerenciales como la motivación individual, las relaciones interpersonales favorables y el liderazgo, es decir, habilidades conceptuales, técnicas, humanas e interpersonales adquiridas por experiencia y por capacitaciones no menores a 6 meses.

Donawa y Gámez (2019) en su investigación, titulada “*Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela*”, tuvieron como objetivo identificar las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria. La investigación es de paradigma positivista, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, transeccional y de campo. La muestra se conformó por 120 docentes, 60 de una universidad de Colombia y 60 de una de Venezuela, además, el tipo de muestreo que se aplicó fue el no probabilístico intencional por accesibilidad. El instrumento administrado fue el Cuestionario de Habilidades Gerenciales. Los resultados detectados fue que el 42% de docentes de la universidad de Colombia y el 40% de Venezuela presentan el componente atención como una habilidad gerencial para ser innovadores, el 40% y 37% la habilidad personalizar, el 39% y 32% imaginar, el 37% y 27% jugar, el 27% y 18% indagar, el 40% y 29% conciliar. Asimismo, en relación a las habilidades de descubrimiento el 3% y 2% presentan la habilidad de asociación en la gerencia, el 17% y 15% de cuestionar, el 19% y 16% observar, 8% y 6% crear redes, 2% y 1% experimentar. Se concluye que los docentes presentan escasas habilidades gerenciales,

así como de descubrimiento para ser innovadores, lo que dificulta la fusión de valores de gestión tradicional con los nuevos, lo que también afecta a la cultura institucional.

Ibarra et al. (2020) en su investigación, titulada “*Desarrollo de Habilidades Directivas en la Gestión de las Empresas Socialmente Responsables (ESR) del Estado de Sonora*”, tuvieron como objetivo determinar cuáles son las habilidades directivas que tienen un impacto en las Mypes Socialmente Responsables del Estado de Sonora. La investigación es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, corte transversal, nivel y diseño descriptivo. La muestra se conformó por 59 empresas catalogadas como Socialmente Responsables durante el año 2018 y el tipo de muestreo aplicado fue el probabilístico aleatorio simple. El instrumento utilizado fue el Cuestionario sobre Habilidades Directivas. Los resultados muestran que las habilidades directivas utilizadas para la gestión social de ESR son el trabajo en equipo con $t=4.226$ y $\text{sig.}=0.000$, el autocontrol emocional $t=2.34$ y $\text{sig.}=0.002$, y la negociación con $t=2.295$ y $\text{sig.}=0.026$; para la gestión ambiental es el autocontrol de emociones con $t=3.656$ y $\text{sig.}=0.001$, y para la gestión económica son el trabajo en equipo con $t=5.456$ y $\text{sig.}=0.000$, así como la negociación con $t=2.376$ y $\text{sig.}=0.021$. Se concluye que el trabajo en equipo y el autocontrol son las habilidades directivas con mayor impacto positivo en la población de estudio. Asimismo, es importante que las Mypes establezcan estrategias necesarias para que sus gerentes desarrollen habilidades directivas y puedan tener una adecuada gestión administrativa de acuerdo con la Responsabilidad Social Empresarial, a su vez estas podrían generar prestigio social.

Jaimes et al. (2018) en su investigación, titulada “*Factores determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia*”, tuvieron como objetivo identificar los

factores determinantes de la productividad. El estudio es de enfoque cuantitativo, no experimental, nivel descriptivo, diseño descriptivo comparativo. La muestra se conformó por 39 PYMES de confecciones del área Metropolitana de Bucaramanga y el tipo de muestreo que se aplicó fue el probabilístico aleatorio simple. El instrumento que se utilizó fue la Encuesta sobre Productividad que evalúa dos dimensiones, la humana y el proceso productivo, y se realizaron entrevistas a fuentes primarias. Los resultados muestran que existe un 62.32% de variabilidad de los datos asociados a la dimensión humana y 59.42% de la dimensión proceso productivo. Se concluye que los factores que determinan la productividad laboral son el comportamiento grupal (colaboración, resolución de conflictos, liderazgo y cultura organizacional) y el ambiente social del trabajo (clima, satisfacción, conexión y motivación laboral) indicadores de la dimensión humana, por otro lado, están el factor gestión del proceso (método, ambiente y gestión del laburo) y capacitación/control (medición, maquinarias y la mano de obra) indicadores de la dimensión proceso productivo.

Díaz et al. (2018) en su investigación, titulada “*ADN organizacional y productividad en las empresas familiares*”, tuvieron como objetivo determinar la relación entre el ADN organizacional y la productividad. La investigación es de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transaccional y nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 10 empresas familiares del área farmacéutico y 70 de sus colaboradores, así como el tipo de muestreo fue el no probabilístico por conveniencia. El instrumento administrado fue el Cuestionario sobre ADN Organizacional y Productividad. Los resultados evidencian que el índice de correlación de Pearson es de 0.581 entre las variables de estudio. Se concluye que existe relación positiva y moderada, pero no definitiva entre ADN organizacional y productividad, ante la mejora de la primera variable la segunda será positiva; además,

sobre el ADN organizacional se detectó que la estructura de las empresas contribuye a la toma de decisiones rápidas y oportunas, así como a la comunicación; por otro lado, perciben los factores internos (trabajadores, maquinarias, etc.) de la productividad como favorables y los factores externos (financieros, judiciales, tecnológicos y competitivos) de forma indiferente.

Antecedentes Nacionales

Erazo y Vílchez (2019) en su investigación, titulada “*Habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019*”, tuvieron como objetivo determinar la relación entre las variables mencionadas. La investigación es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental. La muestra fue de 61 colaboradores de la empresa Demem S.A. del distrito San Isidro de la ciudad de Lima, y el tipo de muestreo fue el censal. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de las habilidades Gerenciales y el Cuestionario de la productividad. Los resultados de acuerdo con el índice de correlación de Pearson son de 0.830 y $p=0.000$ entre las variables de estudio, además, el 50.8% de los participantes tienen habilidades gerenciales en nivel regular y el 32.8% en nivel malo, por otro lado, el 44.3% presentan productividad regular y el 36.1% buena. Se concluye que existe relación positiva, alta y significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad en la población de estudio; así como entre la primera variable y las dimensiones factor capital, gente y tecnológico de la variable productividad.

Soto (2019) en su investigación, titulada “*Habilidades gerenciales y productividad empresarial en la empresa Spirall Computer S.A.C, distrito de San Pedro de Lloc 2018*”, tuvo como objetivo relacionar las variables de estudio, así como

plantear un plan de mejora sobre planificación y organización de la organización. El estudio es de enfoque cuantitativo, tipo aplicado, nivel correlacional y diseño descriptivo correlacional. La muestra se conformó por 20 colaboradores de la empresa Spirall Computer S.A.C y el tipo de muestreo fue el censal. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Productividad, así como la entrevista. Los resultados muestran que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.552 y significancia $p=0.000$ entre las variables de estudio, además, el 25% de colaboradores obtuvieron un nivel muy bueno y el 65% bueno en las habilidades gerenciales; así como el 50% obtuvo un nivel muy bueno y el 40% bueno de productividad. Se concluye que existe relación entre habilidades gerenciales y productividad en los colaboradores de la empresa Spirall Computer S.A.C, lo que indica que el crecimiento de la primera influye en el crecimiento de la segunda; además, presentan niveles elevados en ambas variables medidas de manera independiente.

Ruiz & Vásquez (2020) en su investigación, titulada “*Habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019*”, tuvieron como objetivo determinar la relación que existe entre las variables de estudio ya mencionadas. La investigación es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental. La muestra se conformó por 32 gerentes y subgerentes de la municipalidad, el tipo de muestreo fue el no probabilístico por juicio de expertos. El instrumento administrado fue el Cuestionario de Habilidades Gerenciales y de Desempeño laboral. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.781 y significancia de $p=0.000$ entre las variables de estudio, además, respecto a las habilidades gerenciales y las dimensiones del desempeño laboral, el índice de correlación con la eficiencia es de

0.701, con eficacia es de 0.604, con economía es de 0.604, con calidad es de 0.663 y en todos los casos su nivel de significancia es de $p=0.000$. Por otro lado, el 68.8% de los trabajadores tiene un nivel alto y el 21.9% medio de habilidades gerenciales; así como el 71.9% nivel alto y el 18.8% medio de desempeño laboral. Se concluye que existe asociación positiva, alta y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral.

Zamalloa (2019) en su investigación, titulada "*Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte - 2018*", tuvo como objetivo analizar el grado de relación entre las variables de estudio. La investigación es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, alcance descriptivo correlacional y diseño no experimental transaccional. La muestra se conformó por 58 colaboradores de la Red de Servicios de Salud y el tipo de muestreo fue el censal. El instrumento administrado fue el Cuestionario de habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral. Los resultados de acuerdo con la prueba de Chi cuadrado evidencian que existe relación estadísticamente significativa entre las variables de estudio con $p=0.000$, así como mediante la prueba Tau b de Kendall se detectó un nivel de 0.403 y $p=0.001$. Asimismo, el 46.6% de los colaboradores obtuvieron un nivel bueno y el 36.2% regular en las habilidades gerenciales, así como, el 70.7% obtuvieron un nivel bueno y el 17.2% regular en desempeño laboral. Se concluye que existe una relación moderada entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, es así que ante el incremento de la primera también incrementará la segunda.

Mocarro (2019) en su investigación, titulada "*Habilidades directivas y productividad del personal de la empresa textil Qualita Inversiones SAC, San Martin de Porres - Lima, 2019*", tuvo como objetivo determinar la relación entre el nivel de

la variable uno con el de la dos. El estudio es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental – transversal. La muestra fue de 132 colaboradores de la empresa textil Qualita Inversiones SAC del distrito San Martín de Porres de la ciudad de Lima y el tipo de muestreo fue el probabilístico aleatorio simple. Los instrumentos administrados fueron el Cuestionario de Habilidades Directivas y el Cuestionario de Productividad. Los resultados muestran que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables de estudio es de 0.611 y su nivel de significancia es $p=0.000$; asimismo, la relación entre las habilidades directivas y la dimensión compromiso organizacional de la productividad es de 0.967 y $p=0.000$, con la dimensión proactividad de la productividad es de 0.391 y $p=0.000$, y con la dimensión capacitación es de 0.149 y $p=0.000$. Asimismo, el 57% de los trabajadores obtuvieron un puntaje alto y el 27% medio en las habilidades directivas, el 50% nivel alto y 22% medio en la productividad. Se concluye que existe una correlación significativa, positiva marcada entre las habilidades directivas y la productividad. Además, es importante el trabajo en equipo dentro de la organización, las capacitaciones de todos los colaboradores independientemente del cargo y la comunicación horizontal para la solución de conflictos.

2.2. Bases teóricas o científicas

2.2.1. Habilidades gerenciales

Definición de habilidad

Madrigal (2009) argumenta que es la competencia de la persona obtenida por medio del aprendizaje, genera resultados que se predicen con anterioridad y altos niveles de certeza.

Definiciones de habilidades gerenciales

Citando a Jones & George (2010) se entiende por habilidades gerenciales como el agregado de competencias necesarias que debe poseer el gerente, administrador o líder de una organización o empresa, producto de su formación y experiencia profesional, además, su aplicación tiene la finalidad de obtener resultados favorables, como el adecuado desempeño de la entidad.

Desde el punto de vista de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) las habilidades gerenciales hacen referencia a un grupo de aptitudes y saberes que tiene o desarrolla la persona para ejercer el papel del gerente, administrador o presidente de una organización.

Whetten & Cameron (2011) conceptualizan las habilidades directivas como un grupo de conductas que ejecutan los colaboradores de una organización y que generan resultados, son controlables, se desarrollan, se interrelacionan y algunas parecen incompatibles.

Principales Funciones gerenciales

Jones & George (2010) señalan cuatro funciones principales que deben tener los gerentes para poder cumplir con los objetivos organizacionales mediante la utilización favorable de los recursos, los cuales son:

- a) **Planear:** es poder emplear estrategias que permitan establecer metas y objetivos reales, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa para poder lograrlos. Asimismo, el proceso para llevar a cabo esta función es iniciar con la definición de objetivos organizacionales, seguidamente se seleccionan los recursos que ayudarán a alcanzarlos, por último, se hace una distribución

favorable de estos; además, este quehacer influye en el nivel de desempeño de la organización.

b) Organizar: es la instauración de interacciones sociales en el contexto laboral, lo que implica la capacidad de dirección favorable para que los colaboradores cumplan satisfactoriamente con sus funciones, que contribuirán a alcanzar metas y objetivos organizacionales. De esta manera, el gerente es el encargado de construir la estructura organizacional, donde esté dividida por áreas o departamentos acorde a las actividades específicas que se ejecuten en cada una de estas; así como los colaboradores son reclutados acorde al perfil del puesto en el que se desenvuelven.

c) Dirigir: es la capacidad para coordinar, incentivar y delegar a los colaboradores de una organización de manera que se pueda cumplir con los objetivos organizacionales. Entonces, el trabajo del gerente es convencer a los colaboradores que son parte fundamental de la empresa y que mediante el trabajo en equipo se logra el cumplimiento de objetivos, que a su vez favorecen a cumplir con la visión de la empresa; por ello es indispensable que cuenten con las características del liderazgo, de esta manera se propicia que los trabajadores tengan compromiso laboral.

d) Controlar: es la competencia que permite generar sistemas de supervisión para examinar con exactitud tanto cuantitativamente como cualitativamente el nivel en el que se ubica la organización respecto al cumplimiento de objetivos, este conocimiento permite ejecutar acciones en vías de mejora o mantenimiento del desempeño organizacional. Es así que se regula la eficacia y eficiencia de todos

los colaboradores, así como su propio desenvolvimiento al realizar las otras tres funciones descritas anteriormente.

Niveles y tipos gerenciales

Jones & George (2010) indican que las organizaciones clasifican a los gerentes de dos formas, por los tipos de habilidades gerenciales o por su ubicación en algún nivel de la jerarquía organizacional, de manera que puedan cumplir sus funciones eficaz y eficientemente. A continuación, se describirán los niveles gerenciales:

- a) **Gerentes de primera línea:** o también identificados como supervisores, son los encargados de vigilar o inspeccionar diario a todos los colaboradores que no formen parte de la plana administrativa de la organización, son los que realizan acciones concretas para la elaboración de un bien o servicio, así como laboran en los diversos departamentos de la empresa.
- b) **Gerentes medios:** son los responsables de inspeccionar a los gerentes de primera línea, además, son los encargados de manejar adecuadamente los recursos para reducir los gastos, de forma que se pueda cumplir con las metas y objetivos organizacionales. Este actor está facultado para recomendar cambios a la alta gerencia, lo que genera altas probabilidades de mejorar el desempeño de la empresa.
- c) **Gerentes de alto nivel:** es el encargado de manejar a la totalidad de departamentos o áreas de la organización, por tanto, es quién supervisa el rendimiento de los gerentes medios, establece las metas y objetivos, el producto o servicio que se va a vender, la relación entre departamentos y el manejo de los recursos por parte de los gerentes medios para el cumplimiento de objetivos y metas.

d) Director ejecutivo: es el profesional en administración de mayor jerarquía dentro de las organizaciones, es así que supervisa a los gerentes de alto nivel, otra de sus funciones es establecer interacciones adecuadas con los demás gerentes, así como la formación del equipo de alta gerencia, el que está compuesto por el director ejecutivo, de operaciones y la persona responsable de los departamentos primordiales de la empresa.

Asimismo, es importante conocer algunos de los departamentos más relevantes con los que cuentan la mayoría de las organizaciones, pero, primero se debe comprender su concepto, esta variable hace referencia a un conjunto de personas que tienen competencias similares y que llevan a la práctica conocimientos semejantes para cumplir con sus funciones laborales, algunas de estas son el departamento de investigación y desarrollo, de marketing y ventas, de producción, contabilidad y administración de recursos materiales (Jones & George, 2010).

Modelo teórico de habilidades administrativas esenciales

De acuerdo a Whetten & Cameron (2011) el manejo eficaz y eficiente de una organización es el resultado de la presencia de tres tipos de habilidades gerenciales que poseen los directivos o gerentes. En el primer grupo están las habilidades personales, que implica el funcionamiento individual del yo, el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés, y la búsqueda de soluciones innovadoras frente a los problemas. En el segundo grupo están las habilidades interpersonales, son el resultado de la interrelación entre las personas, propiciar influencia, motivación y comunicación con los colaboradores, así como el manejo de conflictos. Por último, las habilidades grupales, las personas están dentro de un grupo como iniciadoras o participantes, para propiciar equipos de trabajo efectivos, tener la capacidad de

delegación y poder dirigir el cambio positivo. Es así que estas habilidades posibilitan el éxito personal como organizacional.

Modelos de división de las habilidades gerenciales

Modelo de división de Jones y George en el que se basa la presente investigación

Desde la postura de Jones & George (2010) la formación profesional y la experiencia de los gerentes contribuye a que cuenten con habilidades individuales indispensables para poder manejar las organizaciones de manera eficaz y eficiente. Asimismo, a causa de la formación profesional y la experiencia surgen tres tipos de habilidades que poseen los gerentes, los cuales son las habilidades conceptuales, humanas y técnicas; sin embargo, si el líder no cuenta con alguna de estas habilidades la organización fracasa, ello sucede en ocasiones con las pequeñas empresas que tienen escasas habilidades tanto humanas como conceptuales. A continuación, se describirá a los tres grupos de habilidades:

a) Habilidades conceptuales: están relacionadas a la facultad de examinar y diagnosticar acontecimientos en el contexto empresarial; así como diferenciar entre causalidad y efecto. Entonces, los gerentes de alto nivel desarrollan estas habilidades porque deben cumplir con sus obligaciones fundamentales, como la planeación y organización de acciones a favor de la compañía. Además, necesitan tener conocimientos de teorías y técnicas sobre finanzas, administración, marketing, etc., ello no solo se logra con la educación profesional, sino también con capacitaciones efectuadas tanto en pregrado como en posgrado (Jones & George, 2010).

b) Habilidades humanas: hacen referencia a competencias del gerente relacionadas a la comprensión, cambio, orientación y/o control del

comportamiento de las personas a nivel individual y grupal; así como presenta aptitudes para establecer comunicación, dirigir, coordinar e incentivar a los colaboradores, de manera que propicie el trabajo en equipo; todo lo mencionado está vinculado con las características del liderazgo, estas permiten que el gerente conozca sus fortalezas y debilidades, que estimule sus habilidades humanas, ya que se da la retroalimentación por parte de sus superiores y/o sus subordinados. Además, estas habilidades también se desarrollan mediante la educación profesional, la experiencia y constante capacitación (Jones & George, 2010).

- c) **Habilidades técnicas:** son el conjunto de capacidades que debe tener el gerente para cumplir con las funciones propias de su puesto de trabajo, como el conocimiento de técnicas relacionadas al área de trabajo, por ejemplo, como el de marketing, manufactura, ventas, entre otros. Por tanto, los gerentes forman parte de diversos departamentos, puesto que su obligación es vigilar, instruir e inspeccionar a los subordinados para contribuir al desarrollo de sus habilidades y adquisición de conocimientos de manera que cumplan con sus funciones laborales. Por otro lado, en la actualidad se utiliza el término competencia central para hacer referencia al grupo de aptitudes relacionadas a cierto departamento, conocimientos y experiencias que tienen los colaboradores y generan altas posibilidades de que su organización tenga mejor rendimiento frente a otras (Jones & George, 2010).

Modelo de división de las habilidades gerenciales de Koontz, Weihrich y Cannice

A juicio de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) el objetivo de los gerentes es crear un ambiente laboral para que los colaboradores puedan cumplir con su trabajo o productividad diaria en menor tiempo, minimizando el uso de recursos materiales y la

insatisfacción individual. Asimismo, las habilidades gerenciales que debe poseer la persona que ejerce la dirección de una organización son las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, las que se conceptualizarán a continuación:

- a) **Habilidades técnicas:** son un conjunto de capacidades que se obtienen mediante la formación profesional y/o experiencia, se basan en el conocimiento y la ejecución de procedimientos mediante la utilización de técnicas y herramientas relacionadas al puesto de trabajo perteneciente a un área o departamento de la organización; estas habilidades son sustanciales para los supervisores.

- b) **Habilidades humanas:** es el grupo de habilidades que permiten la interrelación entre personas, es así que el gerente o director de la empresa interactúa con sus subordinados para poder dirigirlos, convencerlos e incentivarlos al cumplimiento de sus funciones que contribuirán a la consecución de objetivos laborales, de esta manera se les brinda un trato horizontal, es decir, sin tomar en cuenta su condición, edad, rango o género, estas habilidades son útiles para los mandos medios.

- c) **Habilidades conceptuales y de diseño:** hace referencia a la capacidad intelectual o estratégica que permite la búsqueda de soluciones innovadoras frente a diversas problemáticas, mediante la elaboración de ideas o conceptos nuevos, el uso del juicio, la organización, estructuración, la creatividad y planificación, además, este tipo de habilidades es importante para los gerentes de alta dirección.

Modelo de división de las habilidades directivas de Madrigal

Madrigal (2009) manifiesta que el gerente o directivo de una organización logrará un buen rendimiento laboral al adquirir y desarrollar habilidades relacionadas

área interpersonal, al liderazgo y otras adicionales, las que pondrán en práctica para cumplir con sus funciones en la organización. Asimismo, la clasificación de las habilidades directivas es: las técnicas asociadas a la ejecución de tareas, las interpersonales que permiten el trabajo cooperativo, las sociales hacen referencia al intercambio en la convivencia laboral, las académicas, de innovación, las prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales, esta última es entendida como la generación de ideas para formar una empresa. También, describe tres tipos de habilidades que debe poseer el colaborador encargado de la dirección de una organización, las cuales son:

- a) **Habilidades conceptuales:** están relacionadas al conjunto de conocimientos que son puestos en práctica, a la capacidad de examinar, pronosticar y planear considerando el contexto interno y externo de la organización. De tal modo, el gerente debe tener conocimiento sobre las organizaciones, la administración, las ciencias asociadas a la conducta y su influencia en las empresas, la globalización, los factores culturales donde se ubica la compañía, y la planeación estratégica.
- b) **Habilidades técnicas y profesionales:** estas son adquiridas por medio de la formación profesional y la experiencia adquirida en este contexto, que facilite la solución de posibles problemas en los que este inmerso la organización. Además, el directivo hace uso de recursos e interacciones indispensables para cumplir con sus funciones laborales.
- c) **Habilidades interpersonales:** son las que facilitan el trabajo en equipo o cooperativo y que contribuyen a la búsqueda de soluciones, así como al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Algunas de estas habilidades

son la motivación, negociación, la capacidad para manejar inteligentemente las emociones, el liderazgo, la actitud frente al cambio, entre otras.

d) Habilidades sociales: están relacionadas al intercambio que se da entre las personas, estas se dividen en seis grupos: habilidades sociales primarias, dentro de estas están la elaboración de preguntas, la escucha, comenzar y mantener un diálogo; las habilidades avanzadas, pedir ayuda, dar y seguir instrucciones, disculparse; las habilidades relacionadas con los sentimientos, como identificar, expresar, entender y controlar los sentimientos; las habilidades alternativas frente a la agresión, las habilidades para enfrentar el estrés y las habilidades de planificación.

Importancia del desarrollo de las habilidades directivas

Desde el punto de vista de Madrigal (2009) es indispensable el desarrollo de las habilidades directivas para que los gerentes tengan conocimiento sobre sus deberes, obligaciones, funciones y qué necesitan para poder cumplirlas, como sus conocimientos, sus habilidades o capacidades y sus cualidades personales, todos estos factores interactúan para poder obtener resultados favorables. Además, se considera primordial el desarrollo de habilidades interpersonales, puesto que estas favorecen al trabajo en equipo y por consiguiente al cumplimiento de objetivos organizacionales.

2.2.2. Productividad

Según García (1995, como se cita en Orozco, Meleán, & Romero, 2004) la productividad es el conjunto de productos elaborados para poder venderlos, de esta manera se obtienen ingresos y se propicia el desarrollo de la organización. Es así que el gerente es el encargado del manejo favorable de recursos con las que cuenta la entidad para cumplir con sus metas en un periodo de tiempo específico.

Desde la posición de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) la productividad es el resultado de la confección de un producto o servicio dentro de un tiempo determinado, teniendo en cuenta la calidad, el esfuerzo físico y psicológico utilizado por los colaboradores, los recursos materiales y el dinero, es decir, los recursos tangibles e intangibles.

A juicio de la Oficina Internacional del Trabajo (2002) la productividad es la interacción numérica entre la producción de bienes o servicios realizada por una organización y el conjunto de componentes utilizados que contribuyen a este resultado.

Factores de la Producción

Los factores de producción hacen referencia a todos los recursos con los que cuenta la organización, ya sean materiales, humanos, financieros y tecnológicos, estos son utilizados para poder convertir los materiales en productos. Asimismo, se identificó dos tipos, el factor humano, que está centrada en el manejo de la organización y la función que cumplen los colaboradores; por otro lado, está el factor capital, es decir, todos los recursos materiales con los que cuenta la empresa (Oficina Internacional del Trabajo, 2002).

Por otro lado, Díaz, Leal, & Urdaneta (2018) señalan que los factores de la productividad se dividen en dos grupos: los internos, denominados así porque son manejables y controlados, como las maquinarias y los colaboradores que ponen en práctica sus conocimientos y aprendizajes; por otra parte, están los externos, de los que la organización no puede tener control, como los económicos, tecnológicos, jurídicos y la competitividad.

Componentes que promueven la productividad

Desde la perspectiva de Simancas, Silvera, Garcés, & Hernández (2018) los factores para promover la productividad teniendo como punto central al capital humano son: brindar al colaborador un ambiente de trabajo favorable y tener acceso a la tecnología para el desempeño eficiente, contar con personal de alta preparación para que cumplan con sus actividades laborales, que los distintos tipos de gerentes presenten habilidades directivas y tener conocimiento que a mayor cantidad de colaboradores con las que cuente una empresa mayor será el nivel de productividad. Es decir, la inversión y ahorro en recursos físicos, así como tecnológicos, la logística del trabajo y el tamaño de la organización influyen en la productividad

Modelo Teórico de Productividad Total

Este modelo fue elaborado por Sumanth, quién dio a conocer que la medición de la productividad se da por medio de los resultados e insumos, es así que se calcula y se supervisa la productividad total (producción total más todos los insumos) y parcial (la producción total y solo un tipo de insumo) cuando las organizaciones realizan operaciones; de esta manera los resultados evidentes son la elaboración final completa o parcial de los productos, los ingresos económicos, entre otros; por otro lado, están los insumos que son los gastos realizados para los recursos tangibles y humanos. Entonces, la productividad es considerada como un instrumento de diagnóstico ya que permite identificar si los recursos se están manejando de manera eficaz y eficiente, por tanto, su aplicación es útil para las organizaciones (Medina, 2007).

Modelo en el que se basa la presente investigación

Basándonos en García (1995, como se cita en Orozco et al., 2004) podemos darnos cuenta de que la variable productividad está compuesta por tres dimensiones, las cuales se describirán a continuación:

- a) **Factor capital:** consiste en el dinero con el que cuenta la persona que quiere emprender un negocio para poder invertirlo y brindar un producto o servicio a sus clientes; dicho capital se obtiene por los ahorros, es decir, es propio del dueño de la organización o también podría ser producto de un préstamo de cierta entidad bancaria, si se presenta el segundo caso la empresa efectúa el pago de los intereses. Asimismo, el objetivo principal del funcionamiento de la organización será la entrega de utilidades o ganancias a los socios, puesto que ellos han invertido en esta y han contribuido a su funcionamiento.
- b) **Factor gente:** hace referencia a todos los colaboradores con los que cuenta la organización, estos son seleccionados de acuerdo al perfil del puesto de trabajo donde se desenvuelven. De esta manera existen posibilidades altas del éxito de la empresa, por lo tanto, las personas que laboren deben ser idóneas para el puesto de trabajo que ocupen y se les debe brindar herramientas e infraestructura necesaria, es decir, recursos materiales e inmateriales de forma que su rendimiento sea favorable. Además, la presencia de este factor en la organización es posible mediante la presencia de un líder.
- c) **Factor tecnológico:** este factor se basa en el uso que le dan las organizaciones a la tecnología, como para que estén actualizadas y tengan conocimiento de las necesidades o demandas de las personas, de manera que se adapten a los cambios que se dan con el transcurso del tiempo y elaboren nuevas estrategias de venta,

como el de tipo online que tiene más allegada a la población joven, permite ahorrar tiempo y atender a mayor cantidad de gente. Por otro lado, la tecnología permite que la organización se contacte con clientes de diversas partes del mundo.

Modelo de productividad desde la perspectiva de los recursos

Simancas, Silvera, Garcés, & Hernández (2018) entienden a la productividad como la interacción entre la producción de diferentes bienes y servicios y los recursos que se manejan de manera efectiva para poder cumplir con el proceso. Asimismo, los colaboradores son los encargados de manejar los recursos, que se clasifican en dos grupos, los tangibles que a su vez se divide en físicos como las máquinas, muebles, edificios, carros, etc., y los financieros; por otro lado, están los intangibles, que también se dividen en dos grupos, los no humanos que implica a la tecnología y las organizaciones, y las humanas, que hace referencias al conjunto de competencias que posee el trabajador, como los conocimientos, capacidades, habilidades, la motivación, su experiencia, entre otros.

Modelo de medición de productividad de Gutiérrez

Gutiérrez (2009) menciona que la productividad al ser el resultado del uso de insumos para generar algún producto o servicio, se puede medir o evaluar mediante los recursos utilizados. Es así que identifica a dos componentes, el primero es la eficacia que permite saber cuántos de los resultados obtenidos cumplen con los objetivos de calidad; y el segundo es la eficiencia que nos da a conocer la cantidad de recursos que se utilizaron y los que se desaprovecharon. Es así que la eficiencia se mide mediante el tiempo útil y total, así como la eficacia por medio de las unidades producidas y el tiempo útil. Por tal motivo, se recomienda programas para elevar la

productividad, uno de ellos es propiciando la eficiencia mediante el manejo favorable del tiempo de trabajo, previniendo la falla de equipos, escases de materiales, contar con personal con capacidades desbalanceadas en una misma área, entre otras. También está el programa para optimizar la eficacia por medio de la estimulación del desarrollo óptimo de los colaboradores, y el adecuado funcionamiento de los recursos tangibles e intangibles.

Beneficios de la productividad

Simancas et al. (2018) afirman que la productividad está relacionada al desarrollo de los países, es por ello que los organismos que están a cargo de los gobiernos proporcionan apoyo a las organizaciones para que puedan poner en práctica los factores que inducen la promoción de productividad; por otro lado, en los acuerdos de cooperación que se realizan a nivel internacional se considera obligatorio impulsar la productividad como es el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, El programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, la Organización Internacional del Trabajo, entre otras.

Entonces, si la productividad es la consecuencia del uso eficiente e inteligente de los recursos con los que cuenta la empresa al ejecutar procedimientos para brindar un bien o servicio; por consiguiente, beneficiará a todos los involucrados, organización, trabajador y cliente, es por ello que propicia la consecución de objetivos organizacionales, el desarrollo de los colaboradores, brindar al cliente un servicio o producto de calidad y el incremento de los ingresos económicos (Rodríguez, 1999).

2.3. Marco conceptual

Habilidades gerenciales: A juicio de Jones & George (2010) las habilidades gerenciales son el conjunto de competencias del gerente, las pone en práctica para propiciar el desarrollo organizacional, evidente en los resultados favorables obtenidos. Asimismo, éstas se adquieren mediante la formación y experiencia profesional.

Habilidades conceptuales: implican la capacidad de evaluar, diagnosticar y diferenciar entre la casualidad, así como el efecto de eventos que se presentan en la organización. Además, las funciones principales del gerente son la planeación y organización que conllevan al buen funcionamiento de las compañías (Jones & George, 2010).

Habilidades humanas: grupo de competencias asociadas al entendimiento, la modificación, orientación y el control de conductas que presentan los individuos de forma individual y grupal, la capacidad de establecer comunicación, gestionar, coordinar, impulsar y estimular el trabajo en equipo (Jones & George, 2010).

Habilidades técnicas: grupo de competencias que están acorde con el perfil de puesto de trabajo de determinado departamento o área de la organización donde se desenvuelve el gerente, como el manejo de técnicas sobre marketing, manufactura, ventas, etc. (Jones & George, 2010).

Productividad: Según García (1995 como se cita en Orozco et al., 2004), la productividad es la cantidad total de producción obtenida por una organización en un tiempo determinado, para obtener ganancias económicas y propiciar su desarrollo. Por lo tanto, el gerente es el responsable de manejar los recursos para cumplir con las metas de la empresa.

Factor capital: es el dinero invertido en el emprendimiento de una empresa que brinda un bien o servicio a las personas, y el capital puede ser obtenido por los ahorros o un préstamo. Además, el objetivo principal de su funcionamiento es la entrega de ganancias a los socios que han invertido en estas (García, 1995 como se cita en Orozco et al., 2004)

Factor gente: señala a la totalidad de colaboradores que forman parte de una organización y fueron contratados acorde con el perfil de puesto de trabajo donde se desempeñan, lo cual influye en el éxito de la compañía. Asimismo, la presencia de este factor dependerá del manejo del gerente de la organización (García, 1995 como se cita en Orozco et al., 2004)

Factor tecnológico: consiste en el manejo de tecnología que tienen las organizaciones para que estén actualizadas, realicen sus operaciones de manera eficiente, puedan satisfacer las necesidades de los clientes, se adapten a los cambios e implanten nuevas estrategias de venta (García, 1995 como se cita en Orozco et al., 2004)

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

3.2. Hipótesis específicas

- Existe relación directa entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.
- Existe relación directa entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.
- Existe relación directa entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

3.3. Variables

Variable 1: Habilidades gerenciales

Definición conceptual: Son el conjunto de competencias del gerente, las pone en práctica para propiciar el desarrollo organizacional, evidente en los resultados favorables obtenidos que adquieren mediante la formación y experiencia profesional (Jones & George, 2010).

Definición operacional: La variable es medida por el Cuestionario de Habilidades Gerenciales de Erazo y Vílchez (2019), que avalúa el nivel de habilidades conceptuales, Habilidades humanas y habilidades técnicas.

Variable 2: Productividad

Definición conceptual: Es la cantidad total de producción obtenida por una organización en un tiempo determinado, para obtener ganancias económicas y propiciar su desarrollo; donde el responsable de manejar los recursos para cumplir con las metas de la empresa (García, 1995 como se cita en Orozco et al., 2004).

Definición operacional: La variable se mide con el Cuestionario de Productividad de Erazo y Vílchez (2019) que evalúa el nivel de factor capital, factor gente y factor tecnológico de la producción de una organización.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Método de investigación

La presente investigación se elaboró bajo el método científico como método general, implica realizar acciones por medio de un procedimiento ordenado sistemáticamente utilizando el pensamiento hipotético deductivo, para encontrar respuestas a problemas definidos. Asimismo, este proceso se caracteriza por partir de acontecimientos reales, ir más allá de lo observado a primera vista, es autocorrectivo, hace uso de técnicas, procedimientos y conocimientos nuevos, así como es objetivo (Sánchez & Reyes, 2015).

De modo similar, esta investigación se fundamentó bajo el método descriptivo como método específico, entendida como el procedimiento basado en la descripción, análisis e interpretación de variables y sus dimensiones que las caracterizan tal como se presentan en la actualidad y su estado natural, durante el tiempo de estudio. De tal modo, el control directo con las variables son escasas y no se les aplica algún tratamiento (Sánchez & Reyes, 2015).

4.2. Tipo de investigación

Este estudio corresponde al tipo de investigación aplicada, definida como el estudio constructivo que busca llevar a la práctica los conocimientos científicos en una población específica, a partir de ello surgen consecuencias prácticas. Es así que estas facilitan la conversión de modelos teóricos en tecnología, pero, no es igual que la investigación tecnológica. Además, el estudio aplicado se enriquece con el de tipo básico y viceversa (Sánchez & Reyes, 2015).

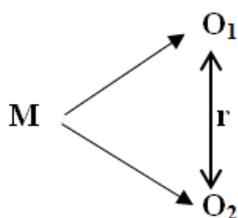
4.3. Nivel de investigación

La presente investigación es de alcance correlacional, puesto que tiene como propósito detectar el grado de interrelación o asociación entre dos o más conceptos, variables, acontecimientos o constructos que se evidencian en una determinada población. De tal modo, en este estudio se buscará determinar el grado de relación entre las habilidades gerenciales y la productividad (Hernández & Mendoza, 2019).

4.4. Diseño de investigación

En esta investigación se utilizó el diseño descriptivo-correlacional, puesto que su finalidad es determinar el nivel de asociación o relación entre dos o más variables, constructos, conceptos, hechos o acontecimientos percibidos en una determinada población. Para ello, primero se examina cada variable de manera independiente y luego que busca identificar el tipo de relación mediante el uso de la estadística (Sánchez & Reyes, 2015).

El esquema del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O₁ = Observación de la V1

O₂ = Observación de la V2

r = Correlación

4.5. Población y muestra**Población**

Desde el punto de vista de Sánchez y Reyes (2015) la población hace referencia a la totalidad de integrantes que son parte de una categoría, ya sea de personas, acontecimientos, objetos, entre otros que estén bien definidos, y también es catalogada como universo. Por lo tanto, la población de la presente investigación estuvo conformada por 50 colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C.

Muestra

Sánchez y Reyes (2015) argumentan que la muestra es el subgrupo o subconjunto representativo de todos los integrantes del universo. Es indispensable que la cantidad de participantes con los que se va a trabajar sea representativa, si se desea generalizar los resultados a otras poblaciones. Por lo mismo, la muestra de esta investigación fueron 50 colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C.

Tipo de muestreo

Con el objetivo de lograr una muestra que sea representativa, se empleó un tipo de muestreo no probabilístico censal, que según la definición de Ramírez (2010), implica considerar a todas las unidades de investigación como parte de la muestra. En consecuencia, la muestra de este estudio estará compuesta por todos los individuos de la población, ya que su cantidad es manejable.

Criterios de inclusión:

- Colaboradores(as) que pertenezcan a la empresa
- Colaboradores(as) de la empresa que firmen el consentimiento informado
- Colaboradores(as) de la empresa que respondan correctamente los ítems del Cuestionario de Habilidades Gerenciales
- Colaboradores(as) de la empresa que respondan correctamente los ítems del Cuestionario de la Productividad

Criterios de exclusión:

- Colaboradores(as) que no pertenezcan a la empresa
- Colaboradores(as) de la empresa que no firmen el consentimiento informado
- Colaboradores(as) de la empresa que no respondan correctamente los ítems del Cuestionario de Habilidades Gerenciales
- Colaboradores(as) de la empresa que no respondan correctamente los ítems del Cuestionario de la Productividad.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**Técnicas**

Para la recolección de datos se hizo uso de la encuesta, conceptualizada como la técnica que permite recoger información por medio de preguntas que se realizan a los participantes de estudio, su aplicación permite conocer la medida de las variables relacionadas a los objetivos de la investigación (López & Fachelli, 2015).

Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario, este tipo de instrumento está conformado por un conjunto de interrogantes ordenadas

sistemáticamente y se relacionan a las variables y sus dimensiones, además, estas cuestiones permitirán medirlas (Sánchez & Reyes, 2015).

Ficha Técnica del Cuestionario de Habilidades Gerenciales

Autor(a)	: Erazo Peña, Luz y Vílchez Severino, Juliana
Año	: 2019
Administración	: Individual
Ámbito de aplicación	: Área Organizacional
Duración	: 15 a 20 minutos aproximadamente
Finalidad	: Mide el nivel de habilidades gerenciales
Técnica	: Encuesta
Dimensiones	: Habilidades conceptuales, humanas y técnicas.
Confiabilidad	: Alta confiabilidad de acuerdo con el coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.954.
Validez	: Es aplicable de acuerdo con el método juicio de expertos.

Ficha Técnica del Cuestionario de la Productividad

Autor(a)	: Erazo Peña, Luz y Vílchez Severino, Juliana
Año	: 2019
Administración	: Individual
Ámbito de aplicación	: Área Organizacional
Duración	: 15 a 20 minutos aproximadamente
Finalidad	: Mide el nivel de productividad
Técnica	: Encuesta

Dimensiones	: Factor capital, gente y tecnológico.
Confiabilidad	: Alta confiabilidad de acuerdo con el coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.925.
Validez	: Es aplicable de acuerdo con el método juicio de expertos.

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Estadística descriptiva

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva que permite dar a conocer de manera sucinta los resultados obtenidos de la evaluación realizada a la muestra de estudio. Es decir, nos informa del comportamiento de las variables, por ello se puede utilizar dos tipos de medidas, las de tendencia central, que brindan un puntaje promedio que se ubica en la escala de distribución donde están todos los valores; por otra parte, están las medidas de variabilidad que establecen cuán extendidos están los puntajes en una distribución, sus tipos de medidas son el rango, útil para escalas nominales y desviaciones estándar de variables ordinales (Sánchez & Reyes, 2015). Por tal motivo, se utilizó el método de media porcentual, a través de tablas y figuras que representan la variabilidad de los datos y la información.

Estadística inferencial

Para el procesamiento y análisis de datos se aplicó la estadística inferencial, ya que tiene la finalidad de comparar dos o más grupos de valores, de esta manera se podrá determinar si la causa de las posibles diferencias de las medias es real o debido al azar. Asimismo, se hace una comparación de las medias a través de su variabilidad, para ello se usan estadísticos paramétricos o no paramétricos, el primero se utiliza si las escalas de medida de las variables son de tipo intervalo, para aplicar a la prueba de hipótesis del estudio y será válida si cumple con la distribución normal y la

homogeneidad de varianza; el segundo se usa para variables con escala de medición de tipo nominal y/u ordinal, así como se suele aplicar a muestras pequeñas, sin embargo, se pueden aplicar a las que son grandes cuando se duda del cumplimiento de los estadísticos paramétricos (Sánchez & Reyes, 2015). Así pues, se utilizó el método estadístico no paramétrico, específicamente, el coeficiente de Tau b de Kendall, puesto que las variables de estudio son de naturaleza ordinal.

Procedimiento:

El proceso de procesamiento y análisis de datos se inició con la administración de los instrumentos a los participantes de la investigación. Luego, se llevó a cabo el análisis estadístico de los resultados mediante el Programa Estadístico en Ciencias Sociales (SPSS) versión 25. Utilizando el programa SPSS-25, se realizó la medición independiente de cada variable, y se aplicó la prueba de hipótesis a los datos obtenidos mediante la evaluación.

Para evaluar la correlación entre las variables, se administró el estadístico de coeficiente de Correlación de Tau b de Kendall. Se determinó si se aceptaba la hipótesis alterna (H1) y se rechazaba la hipótesis nula (H0) o viceversa. Además, se empleó el método de Tablas Cruzadas para la correlación descriptiva de los valores de ambas variables, generando tablas de contingencia de frecuencias y porcentajes, así como gráficos descriptivos.

Para el diseño de tablas y gráficos que plasmaron los resultados del estudio se realizó mediante el Programa de Microsoft Excel versión 2019. Se identificó el p-valor, se interpretaron los datos y se tomó la decisión estadística correspondiente. Finalmente, se llevaron a cabo los resultados, las conclusiones y la discusión de los hallazgos obtenidos en el estudio.

4.8. Aspectos éticos de la investigación

La presente investigación cumplió con las normas que se dan a conocer en el Reglamento General de Investigación de la Universidad Peruana Los Andes. Asimismo, en el artículo N° 27 se establece principios que se deben llevar a la práctica al realizar investigación, como el respeto a la diversidad cultural y étnica de los participantes, brindar el consentimiento informado de manera escrita y verbal, las acciones a efectuar no deben causar ningún tipo de daño, por ello se mostrará responsabilidad de las posibles repercusiones del estudio a nivel individual, institucional y social, así como se evidenciará veracidad durante todo el proceso. Por otro lado, en el artículo N°28 se informa de las normas que regulan la conducta del investigador, como la elaboración de investigaciones auténticas, congruentes y oportunas con las líneas de estudio de la universidad, utilizar fuentes, técnicas, instrumentos y métodos tanto válidos como confiables, mostrar responsabilidad de las consecuencias del estudio, llevar a cabo el criterio de confidencialidad, comunicar los resultados de la investigación a las instancias pertinentes, sin fines de lucro.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En esta sección, se exponen los hallazgos divididos en dos secciones. En la primera, se realiza una descripción detallada de los resultados utilizando la estadística descriptiva y el método de media porcentual. Los datos se presentan mediante tablas cruzadas de contingencia y gráficos que muestran la distribución de los datos en diversas categorías. En la segunda parte, se procede a verificar las hipótesis mediante el uso de la estadística inferencial, específicamente el coeficiente de Tau-b de Kendall para muestras bivariadas. Este coeficiente permite predecir la dirección, el nivel y la significancia de la relación entre las variables, lo que facilita la evaluación de la hipótesis nula o alternativa. Los resultados obtenidos en el estudio son los siguientes:

5.1. Descripción de los resultados

Tabla 1

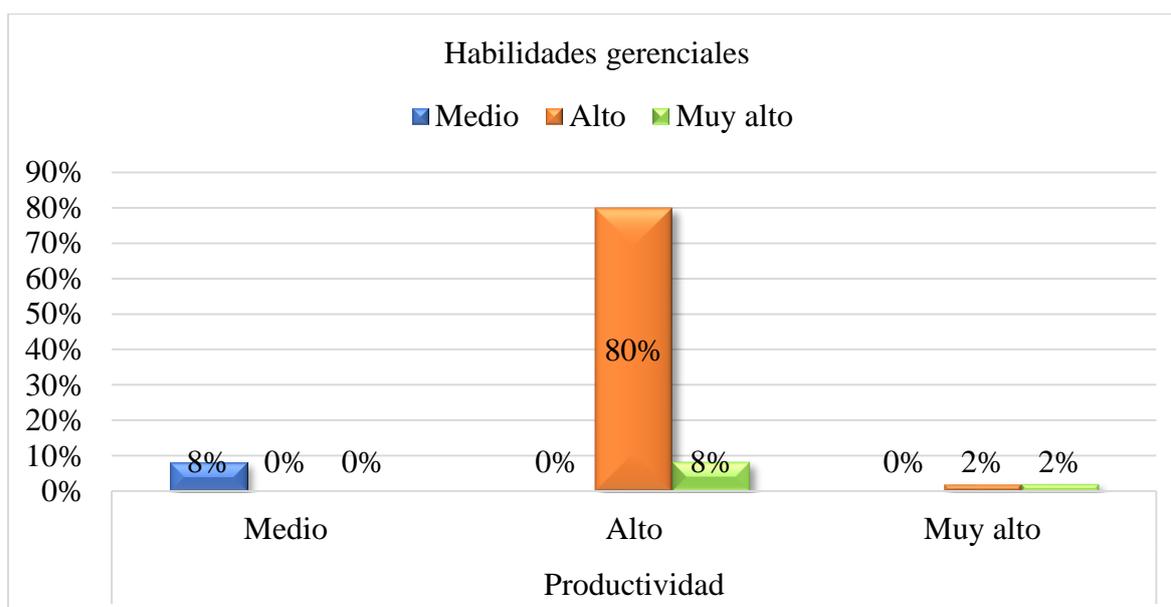
Habilidades gerenciales y productividad en los colaboradores.

Habilidades gerenciales		Productividad			Total
		Medio	Alto	Muy alto	
Medio	f	4	0	0	4
	%	8%	0%	0%	8%
Alto	f	0	40	1	41
	%	0%	80%	2%	82%
Muy alto	f	0	4	1	5
	%	0%	8%	2%	10%
Total	f	4	44	2	50
	%	8%	88%	4%	100%

Nota. El 80% de colaboradores poseen habilidades gerenciales altas y productividad alta.

Figura 1

Habilidades gerenciales y productividad en los colaboradores.



Nota. Elaborado en base a las evaluaciones de los instrumentos.

En la tabla 1 y figura 1, se puede observar que el 8% de los colaboradores de la empresa poseen habilidades gerenciales y productividad en nivel medio. El 82% poseen habilidades gerenciales altas, de los cuales el 80% de la productividad es alta y el 2% muy alta. El 10% de las habilidades gerenciales es muy alta, de los cuales el 8% de la productividad es alta y el 2% muy alta.

Tabla 2

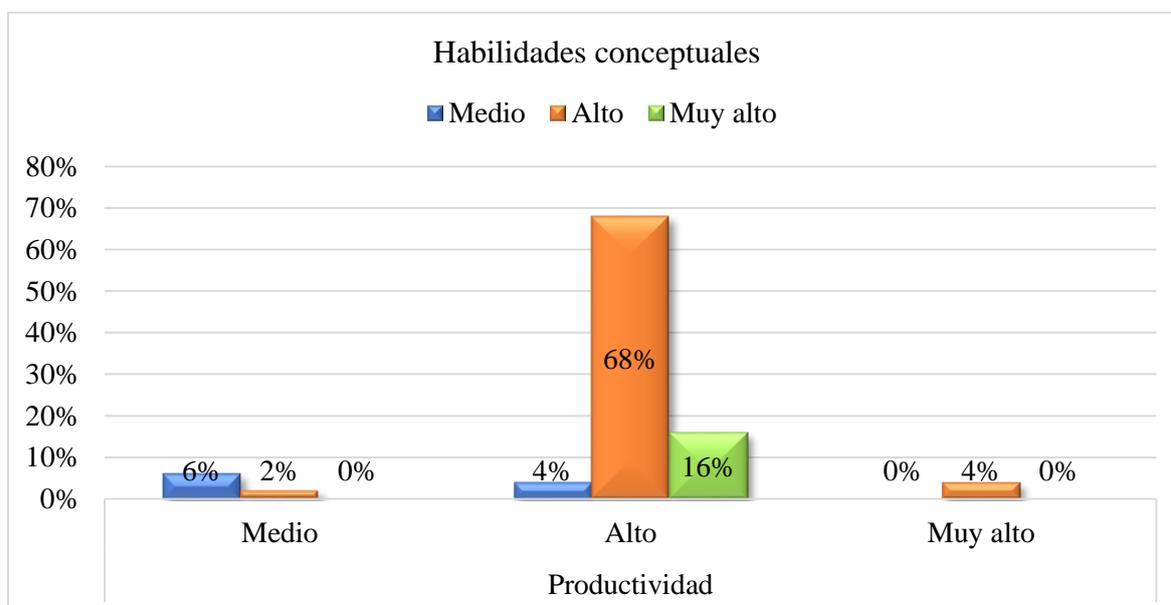
Habilidades conceptuales y productividad en los colaboradores.

Habilidades conceptuales		Productividad			Total
		Medio	Alto	Muy alto	
Medio	f	3	2	0	5
	%	6%	4%	0%	10%
Alto	f	1	34	2	37
	%	2%	68%	4%	74%
Muy alto	f	0	8	0	8
	%	0%	16%	0%	16%
Total	f	4	44	2	50
	%	8%	88%	4%	100%

Nota. El 68% de colaboradores poseen habilidades conceptuales y productividad alta.

Figura 2

Habilidades conceptuales y productividad en los colaboradores.



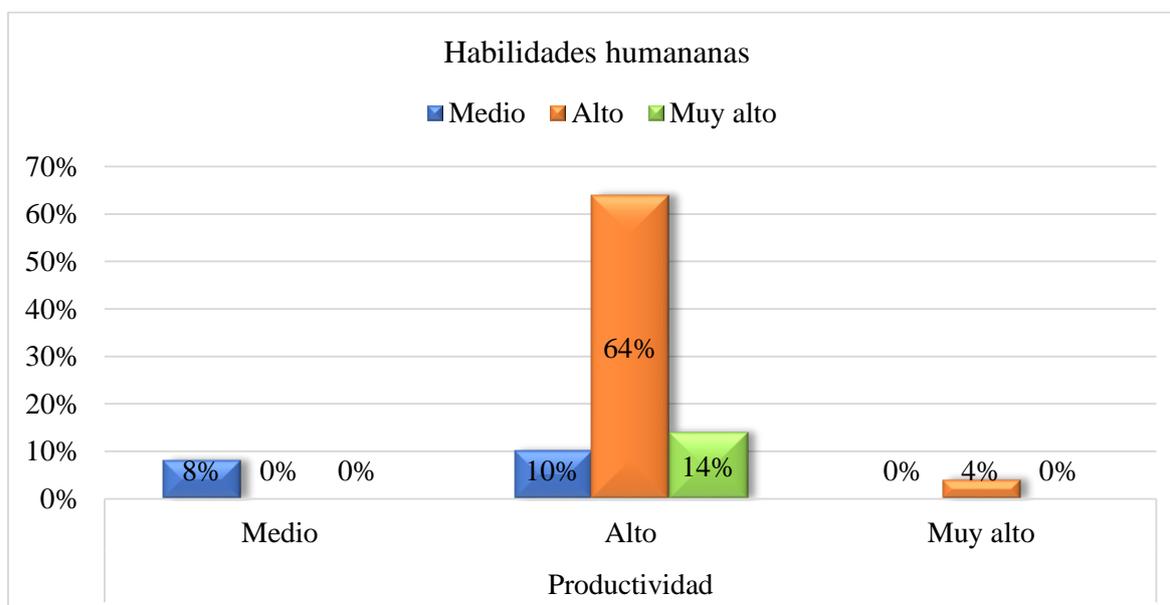
Nota. Elaborado en base a las evaluaciones de los instrumentos.

En la tabla 2 y figura 2, se pudo observar que el 10% de los colaboradores de la empresa habilidades conceptuales en nivel medio de los cuales el 6% de la productividad es media y el 4% alta. El 74% de las habilidades conceptuales es alta, de los cuales el 2% de a productividad es media o regular, el 68% alto y el 4% muy alto. El 16% de los colaboradores presentan muy altos niveles de habilidades conceptuales y productividad.

Tabla 3*Habilidades humanas y productividad en los colaboradores.*

Habilidades humanas		Productividad			Total
		Medio	Alto	Muy alto	
Medio	f	4	5	0	9
	%	8%	10%	0%	18%
Alto	f	0	32	2	34
	%	0%	64%	4%	68%
Muy alto	f	0	7	0	7
	%	0%	14%	0%	14%
Total	f	4	44	2	50
	%	8%	88%	4%	100%

Nota. El 64% de colaboradores poseen habilidades humanas y productividad alta.

Figura 3*Habilidades humanas y productividad en los colaboradores.*

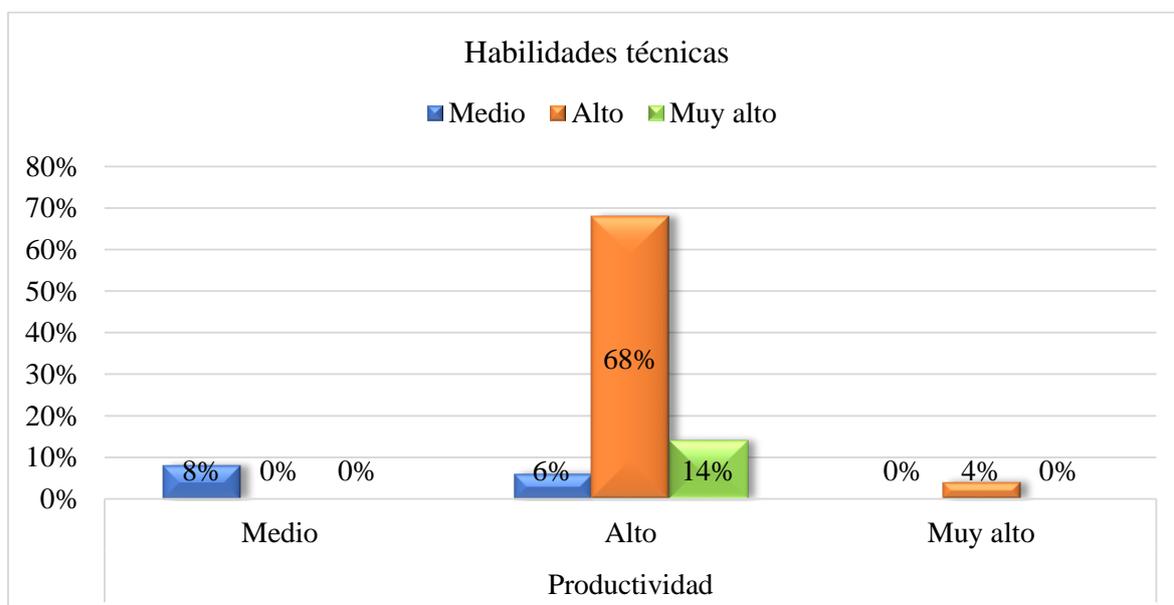
Nota. Elaborado en base a las evaluaciones de los instrumentos.

En la tabla 3 y figura 3, se evidenció que el 18% de los colaboradores de la empresa obtuvieron un nivel medio en habilidades humanas, de los cuales el 8% poseen un nivel medio o regular de productividad y 10% alta. El 68% obtuvieron un nivel alto de habilidades humanas, de los cuales el 64% tienen alta productividad y el 4% muy alta. Y el 14% obtuvieron niveles muy altos de habilidades humanas y productividad.

Tabla 4*Habilidades técnicas y productividad en los colaboradores.*

Habilidades técnicas		Productividad			Total
		Medio	Alto	Muy alto	
Medio	f	4	3	0	7
	%	8%	6%	0%	14%
Alto	f	0	34	2	36
	%	0%	68%	4%	72%
Muy alto	f	0	7	0	7
	%	0%	14%	0%	14%
Total	f	4	44	2	50
	%	8%	88%	4%	100%

Nota. El 68% de colaboradores poseen habilidades técnicas y productividad alta.

Figura 4*Habilidades técnicas y productividad en los colaboradores.*

Nota. Elaborado en base a las evaluaciones de los instrumentos.

En la tabla 4 y figura 4, se evidenció que el 14% de los colaboradores de la empresa obtuvieron un nivel medio en las habilidades técnicas, de los cuales el 8% poseen niveles regulares de productividad y el 6% alto. El 72% poseen niveles altos de habilidades técnicas, de los cuales el 68% de la productividad es alta y el 4% muy alta. Y el 14% de los colaboradores obtuvieron niveles muy altos de habilidades técnicas y productividad.

5.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H1 Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

H0 No existe relación directa ni significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

“Prueba de Coeficiente de correlación Tau b de Kendall – Bivariados”

“Criterio para determinar la Hipótesis: criterio para todas las contrastaciones”

“P-valor $\leq \alpha$ = La **H1** se aprueba. **Es significativo**”

“P-valor $> \alpha$ = La **H0** se aprueba. **No es significativo**”

“Criterio para determinar la dirección y el nivel de correlación: criterio para todas las contrastaciones”

“**Tau-b** (+/-)0,81 a (+/-)0,99 = Correlación directa/inversa **muy alta**”

“**Tau-b** (+/-)0,61 a (+/-)0,80 = Correlación directa/inversa **alta**”

“**Tau-b** (+/-)0,41 a (+/-)0,60 = Correlación directa/inversa **moderada**”

“**Tau-b** (+/-)0,21 a (+/-)0,40 = Correlación directa/inversa **baja**”

“**Tau-b** (+/-)0,00 a (+/-)0,20 = Correlación directa/inversa **muy baja o nula**”

Tabla 5

Correlación entre habilidades gerenciales y productividad

Variable	Nº	Tau-b	P-valor	Val.	Nivel Alfa α
Habilidades gerenciales Productividad	50	0,678*	0,000**	<	0,05

Nota. *r de Tau-b = 0,678 \therefore la dirección es + (positiva/directa) y en nivel alto. **El p-valor (0,000) < al nivel α (0,05) = Es estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula, puesto que existe relación directa y significativa. Por ende, existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir, a mayor presencia de habilidades gerenciales, mayor es la productividad.

Hipótesis específica 1

H1 Existe relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

H0 No existe relación directa ni significativa entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

Tabla 6

Correlación entre habilidades conceptuales y productividad

Variable	N°	Tau-b	P-valor	Val.	Nivel Alfa α
Habilidades conceptuales Productividad	50	0,335*	0,015**	<	0,05

Nota. *r de Tau-b = 0,335 ∴ la dirección es + (positiva/directa) y en nivel bajo. **El p-valor (0,015) < al nivel α (0,05) = Es estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula, puesto que existe relación directa y significativa. Es por ello que, existe relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir a medida que los niveles de habilidades conceptuales son mayores, también lo es el nivel de productividad que haya en la empresa.

Hipótesis específica 2

- H1** Existe relación directa y significativa entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.
- H0** No existe relación directa ni significativa entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

Tabla 7

Correlación entre habilidades humanas y productividad

Variable	N°	Tau-b	P-valor	Val.	Nivel Alfa α
Habilidades humanas Productividad	50	0,394*	0,004**	<	0,05

Nota. *r de Tau-b = 0,394 ∴ la dirección es + (positiva/directa) y en nivel bajo. **El p-valor (0,004) < al nivel α (0,05) = Es estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula, puesto que existe relación directa y significativa. Es por esto que, existe relación directa y significativa entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir a medida que los niveles de habilidades humanas son mayores, también lo es el nivel de productividad que haya en la empresa.

Hipótesis específica 3

H1 Existe relación directa entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

H0 No existe relación directa entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.

Tabla 8

Correlación entre habilidades técnicas y productividad

Variable	N°	Tau-b	P-valor	Val.	Nivel Alfa α
Habilidades técnicas Productividad	50	0,423*	0,002**	<	0,05

Nota. *r de Tau-b = 0,423 \therefore la dirección es + (positiva/directa) y en nivel moderado. **El p-valor (0,002) < al nivel α (0,05) = Es estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula, puesto que existe relación directa y significativa. Por esto si existe relación directa y significativa entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir a medida que los niveles de habilidades técnicas son mayores, también lo es el nivel de productividad que haya en la empresa.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la actualidad muchos ejecutivos peruanos señalan que con el transcurrir de los años ha incrementado el porcentaje de los que piensen que son poco productivos (Gestión, 2020). Durante ese mismo periodo de tiempo, las organizaciones del Perú incrementaron los índices de productividad y competitividad (Revista de la Cámara de Comercio Lima, 2019). Sin embargo, se podría haber afectado por las condiciones actuales, por eso las empresas deben buscar soluciones para enfrentarlas. Por ello, se evidencia la importancia de las acciones que realizan los gerentes, directivos o líderes en las organizaciones para el funcionamiento favorable y posible influencia en el uso inteligente de los recursos con los que cuenta para poder obtener mayores ganancias económicas. Es así como la presente investigación tiene como objetivo determinar el grado de relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en tiempo de Covid-19 en la Empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C. del distrito de Cieneguilla de la Ciudad de Lima en el año 2021. Los resultados son los siguientes:

En cuanto a la relación general de las habilidades gerenciales y la productividad se pudo observar que el 8% de los colaboradores de la empresa poseen habilidades gerenciales y productividad en nivel medio. El 82% poseen habilidades gerenciales altas, de los cuales el 80% de la productividad es alta y el 2% muy alta. El 10% de las habilidades gerenciales es muy alta, de los cuales el 8% de la productividad es alta y el 2% muy alta (véase tabla 1 y figura 1). Se evidencia que la mayoría de los colaboradores evidencias que las habilidades gerenciales existentes en los gerentes, administrativos o líderes de las Inversiones Tejada Cano S.A.C. se encuentra en nivel alto, esto describe como el agregado de competencias necesarias para la organización de las empresas, producto de su formación y experiencia profesional puesto que su finalidad es obtener resultados favorables con el adecuado desempeño de la empresa

(Jones y George, 2010). Así mismo se puede evidenciar competencias claras que los gerentes o líderes de la empresa cuentan para la adecuada gestión de la empresa, se basa en habilidades de planeación, que permite establecer objetivos y metas reales teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa; la organización, que consiste en la interacción social del contexto laboral lo que implica la capacidad de dirección favorable para los colaboradores; la dirección, que es la capacidad de coordinar, incentivar y delegar a los colaboradores de manera que se pueda cumplir con los objetivos; y el control, que es la capacidad que permite generar sistemas de supervisión para examinar con exactitud a los colaboradores (Jones y George, 2010). Así mismo en cuanto a la productividad los niveles encontrados también son altos, esto significaría que los colaboradores de la empresa poseen adecuados resultados del producto o servicio realizado por los colaboradores se dan en un tiempo determinado, teniendo en cuenta la calidad, el esfuerzo físico y psicológico utilizado por estos (Koontz et al., 2012). Así mismo, los factores de producción dependen mucho de los recursos de la empresa, ya sean materiales, humanos, financieros y/o tecnológicos, estos son utilizados para poder convertir los materiales en productos, y según los resultados, la productividad es alta y se puede entender que se utilizan adecuadamente los recursos (Oficina Internacional del Trabajo, 2002).

Entonces se puede entender que la relación entre las variables es inminente, y se comprueban en la utilización del coeficiente de Tau b de Kendall cuyo valor tau-b fue de 0,676 y el p-valor fue de 0,000 siendo este menor al nivel alfa (0,05) lo que evidencia que la relación entre las variables posee una dirección directa, nivel alto y es estadísticamente significativa (véase tabla 5). Se concluye entonces que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad en

los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir, a mayor presencia de habilidades gerenciales, mayor es la productividad.

El estudio se asemeja a lo encontrado por Ibarra et al. (2020) quienes afirman que es importante el desarrollo de las habilidades y estrategias gerenciales para la adecuada gestión administrativa y que esto pueda conllevar a múltiples beneficios e impacto positivo en los colaboradores como la productividad que pueden funcionar como factores determinantes para que esto suceda, además del desarrollo de las habilidades gerenciales, también es importante la resolución de conflictos, liderazgo y cultura organizacional el clima, satisfacción, conexión y motivación laboral, así como los recursos materiales, humanos, estratégicos y financieros (Jaimes et al., 2018). Así pues, Díaz et al. (2018) refiere que el ADN organizacional, como la toma de decisiones, la motivación, la información y estructura adecuada de las autoridades de la empresa, hace que la productividad se incremente potencialmente si es que los recursos y las gestiones son adecuadas. Erazo y Vílchez (2019) concluyen que la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad es significativa puesto que el factor capital, gente, tecnología se relacionan directamente con la productividad, así mismo lo afirma Soto (2019). Así mismo se entiende que la productividad también tiene que ver con el desempeño laboral y se puede medir de otra manera mediante esta variable y es así como Ruiz y Vásquez (2020) y Zamalloa (2019) afirman que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desempeño laboral y por consiguiente con la productividad, puesto que los colaboradores hacen uso adecuado de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Para la comprensión más adecuada y profunda de la relación entre las variables, se realizó también la búsqueda e identificación de las relaciones entre las dimensiones

de las habilidades gerenciales y la productividad, estas son las habilidades conceptuales, habilidades humanas y las habilidades técnicas. Entonces los resultados de las relaciones son las siguientes:

Respecto a la relación entre la dimensión habilidades conceptuales y la productividad pudo observar que el 10% de los colaboradores de la empresa habilidades conceptuales en nivel medio de los cuales el 6% de la productividad es media y el 4% alta. El 74% de las habilidades conceptuales es alta, de los cuales el 2% de la productividad es media o regular, el 68% alto y el 4% muy alto. El 16% de los colaboradores presentan muy altos niveles de habilidades conceptuales y productividad (véase tabla 2 y figura 2). Se puede evidenciar que la mayoría de los colaboradores de la empresa afirman que las habilidades conceptuales de sus líderes o jefes son altos, lo que faculta la capacidad de diagnosticar acontecimientos en el contexto empresarial, diferenciar causalidades y efectos, poseen capacidades de obligaciones fundamentales como la planeación y organización de acciones a favor de la empresa, teniendo el conocimiento e información profesional sobre las finanzas y administración entre otras cosas, mediante constante capacitación y crecimiento profesional (Jones y George, 2010). Respecto a la productividad, como se explicó líneas arriba, los niveles hallados son altos; entonces se podría explicar que las habilidades conceptuales ayudarían a que los colaboradores se sientan satisfechos y conformes con la capacidad intelectual y profesional de sus líderes y esto ayudaría a la seguridad en la producción. Al realizar la contrastación de las hipótesis, utilizando el coeficiente de correlación de Tau b de Kendall se obtuvo un valor tau-b de 0,335 y un p-valor de 0,015 siendo este menor al nivel alfa (0,05) es decir la relación entre las variables posee una dirección directa, nivel bajo y es estadísticamente significativa (véase tabla 6). Se concluye entonces que existe relación directa y significativa entre

las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir a medida que los niveles de habilidades conceptuales son mayores, también lo es el nivel de productividad que haya en la empresa.

Respecto a la relación entre las habilidades humanas y la productividad, se evidenció que el 18% de los colaboradores de la empresa obtuvieron un nivel medio en habilidades humanas, de los cuales el 8% poseen un nivel medio o regular de productividad y 10% alta. El 68% obtuvieron un nivel alto de habilidades humanas, de los cuales el 64% tienen alta productividad y el 4% muy alta. Y el 14% obtuvieron niveles muy altos de habilidades humanas y productividad (véase tabla 3 y figura 3). Se demuestra que la mayoría de los colaboradores de la empresa en estudio, refieren que sus líderes o jefes poseen habilidades humanas altas, lo que podría explicar que los jefes de la empresa poseen capacidades sociales y personales como la comprensión, aceptación al cambio, orientación y control del comportamiento de las personas a nivel individual y grupal, poseen aptitudes para establecer comunicación asertiva, coordinación adecuada e incentiva a los colaboradores a continuar con el trabajo y/o producción, de manera que propicie el trabajo en equipo y cooperación; también poseen capacidades de reconocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, adecuándolos en labores más idóneas para cada uno (Jones y George, 2010). En cuanto a la productividad, se muestra también que los niveles de producción son altos, como se ha explicado en párrafos anteriores, podría las habilidades humanas de los gerentes, jefes y/o líderes incentivar la producción de sus colaboradores mediante estímulos y motivación humana y asertiva. Entonces esta afirmación se demuestra utilizando el coeficiente de correlación de Tau b de Kendall, cuyo valor tau-b fue de 0,394 y un p-valor de 0,004 siendo este menor al nivel alfa (0,05) es decir, la relación entre las

variables posee una dirección directa, nivel bajo y es estadísticamente significativa (véase tabla 7). Lo que ayuda a concluir que existe relación directa y significativa entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir a medida que los niveles de habilidades humanas son mayores, también lo es el nivel de productividad que haya en la empresa.

Respecto a la relación entre la dimensión de habilidades técnicas y la productividad, se evidenció que el 14% de los colaboradores de la empresa obtuvieron un nivel medio en las habilidades técnicas, de los cuales el 8% poseen niveles regulares de productividad y el 6% alto. El 72% poseen niveles altos de habilidades técnicas, de los cuales el 68% de la productividad es alta y el 4% muy alta. Y el 14% de los colaboradores obtuvieron niveles muy altos de habilidades técnicas y productividad (véase tabla 4 y figura 4). La mayoría de los colaboradores afirman que los niveles de las habilidades técnicas de sus jefes, gerentes y/o líderes son altos, lo que demostraría que estas autoridades en la empresa, poseen capacidades para cumplir con las funciones propias de su puesto de trabajo, como el conocimiento técnico relacionados al área de trabajo, respetando sus cargos y obligaciones vigilando, instruyendo e inspeccionando a los colaboradores para contribuir con el desarrollo de la producción y de la empresa, asimismo, las autoridades cuentan con capacidades para dirigir e instruir, enseñando y educando posibles falencias a sus colaboradores y que estos puedan replicar acciones de manera más eficiente y efectiva (Jeones y George, 2010). Entonces se podría entender que las habilidades técnicas de los gerentes, autoridades y/o líderes de la empresa cuenta con capacidades para cumplir con sus funciones de manera eficiente e instruir a su personal para que pueda ejecutar sus funciones de manera también efectiva y eficiente, incrementando así la productividad y el

crecimiento competitivo de la empresa. Al realizar la contrastación de las hipótesis se pudo demostrar la afirmación anterior, mediante el uso del coeficiente de Tau b de Kendall, cuyo valor de tau-b fue de 0,423 y un p-valor de 0,002 siendo este menor al nivel alfa (0,05) es decir la relación entre las variables tiene una dirección directa o positiva, un nivel moderado y es estadísticamente significativa (véase tabla 8). Se concluye entonces que existe relación directa y significativa entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir a medida que los niveles de habilidades técnicas son mayores, también lo es el nivel de productividad que haya en la empresa.

CONCLUSIONES

1. Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir, a mayor presencia de habilidades gerenciales, mayor es la productividad.
2. Existe relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir a medida que los niveles de habilidades conceptuales son mayores, también lo es el nivel de productividad que haya en la empresa.
3. Existe relación directa y significativa entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir a medida que los niveles de habilidades humanas son mayores, también lo es el nivel de productividad que haya en la empresa.
4. Existe relación directa y significativa entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021, es decir a medida que los niveles de habilidades técnicas son mayores, también lo es el nivel de productividad que haya en la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Publicar los resultados en medios digitales y físicos de la Universidad Peruana Los Andes, a fin de brindar el conocimiento al público en general y puedan informarse de la realidad que ocurre sobre las habilidades gerenciales y la productividad en empresas similares a la estudiada.
2. Incrementar los aspectos metodológicos, mejorando el nivel de investigación con el fin de tratar de explicar o buscar la causalidad de la fenomenología de las habilidades gerenciales y su influencia en la productividad, esto podría demostrar con mayor fuerza la importancia del desarrollo de habilidades en las autoridades de la empresa y su causalidad en la producción y su impacto en los colaboradores.
3. Continuar con la línea de investigación, creando posibles estrategias de incremento de habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C. de la ciudad de Lima.
4. A la Universidad Peruana Los Andes, incentivar e incrementar la calidad de investigación en la Facultad de Ciencias Administrativas y contables a fin de obtener resultados más favorables que puedan aportar al mercado laboral y a la comunidad científica de la región del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparisi, M. (2020). *Gerentes de medianas empresas: las tendencias en 2020*. Obtenido de Blog Docunecta: <https://www.docunecta.com/blog/gerentes-de-medianas-empresas-tendencias-2020>
- Banco Mundial. (14 de julio de 2020). *El aumento de la productividad, el principal motor de reducción de la pobreza, corre peligro debido a las perturbaciones causadas por la COVID-19*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/07/14/productivity-growth-threatened-by-covid-19-disruptions>
- Cassab, P., & Mayorca, D. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista EAN*(84), 153-166. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922>
- Díaz, N., Leal, M., & Urdaneta, A. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 105-122. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2987/3875>
- Donawa, Z., & Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Erazo, L., & Vílchez, J. (2019). *Habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57596>
- Gestión. (9 de setiembre de 2020). *¿Cuántas horas por semana trabajan los CEO en el Perú y qué tan productivos son?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cuantas-horas-por-semana-trabajan-los-ceo-en-el-peru-y-que-tan-productivos-son-noticia/>
- Gutiérrez, H. (2009). Los Retos Actuales de la Mejora de la Calidad y la Productividad en las Organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 1(1), 109-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215016873011.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2019). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Ibarra, L., Olivas, E., Casas, E., & Paredes, D. (2020). Desarrollo de Habilidades Directivas en la Gestión de las Empresas Socialmente Responsables (ESR) del Estado de Sonora. *Revista Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y*

- Negocios RELAYN*, 4(2), 51-62. Obtenido de <http://iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/103/179>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (setiembre de 2020). *Encuesta de opinión sobre el impacto del Covid-19 en las empresas en Lima Metropolitana*. Obtenido de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175-186 . doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/31616972/Administracion_Contemporanea_6ed_Jones
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (Catorceava ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Linkedin. (26 de febrero de 2019). *Las 7 nuevas habilidades del gerente en el 2020*. Obtenido de Linkedin: <https://es.linkedin.com/pulse/las-7-habilidades-del-gerente-en-el-2020-juan-jos%C3%A9-pez-barranco>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: creative commons. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocqua_a2016_cap2-3.pdf?fbclid=IwAR3AuAccsJbubVrHo6mePp-mRIOflVsbeCuiDj5REB30Ew7XxW93Mik6zQ8
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/340792650_HABILIDADES_DIRECTIVAS_2a_Edicion
- Medina, J. (2007). *Modelo Integral de Productividad* (Primera ed.). Bogotá: Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <https://www.usergioarboleda.edu.co/wp-content/uploads/2015/01/ModeloProductividad.pdf>
- Mocarro, A. (2019). *Habilidades directivas y productividad del personal de la empresa textil Qualita Inversiones SAC, San Martín de Porres - Lima, 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38559>

- Oficina Internacional del Trabajo. (2002). *Guía para Mejorar la Productividad de la Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo: https://www.academia.edu/8555086/GUIA_PARA_MEJORAR_LA_PRODUCTIVIDAD_DE_LA_PEQUE%C3%91A_Y_MEDIANA_EMPRESA_GU%C3%8DA_PARA_MEJORAR_LA_PRODUCTIVIDAD
- Orozco, R., Meleán, R., & Romero, A. (2004). Costos de producción en la cría de pollos de engorde. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(28), 1-27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29092806.pdf>
- Ramírez, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Revista de la Cámara de Comercio Lima. (Diciembre de 2019). *La competitividad en el Perú*. Obtenido de Revista de la Cámara de Comercio Lima: <https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion907/edicion%20digital%20907.pdf>
- Rodríguez, C. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas* (Primera ed.). México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IAcY7k6GKbUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=productividad+en+las+empresas+pdf&ots=BCfmt3e4kd&sig=ZaMxF5NNrJ2JyH4DSMTotSuFiGI#v=onepage&q&f=false>
- Ruiz, L., & Vásquez, I. (2020). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Trujillo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52857/Ruiz_ALE-V%20c3%a1squez_RIF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, C. H., & Reyes, M. C. (2015). *Metodología y diseños en la Investigación Científica*. Lima: Business Support Aneth.
- Simancas, R., Silvera, A. d., Garcés, L., & Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>
- Soto, S. (2019). *Habilidades gerenciales y productividad empresarial en la empresa Spirall Computer S.A.C, distrito de San Pedro de Lloc 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6961>
- Statista. (21 de agosto de 2019). *Productividad Laboral: ¿Qué tan productiva es una hora de trabajo en los países de la OCDE?* Obtenido de Statista:

<https://es.statista.com/grafico/19076/pib-per-capita-por-hora-de-trabajo-en-paises-de-la-ocde/>

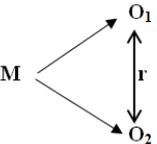
Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México: Pearson. Obtenido de https://www.google.com/search?q=Whetten%2C+D.+A.+y+Camer%C3%B3n%2C+K.+S.+%282011%29.+Desarrollo+de+habilidades+directivas.+%288.%C2%AA+ed.%29.+M%C3%A9xico%3A+Pearson+Educaci%C3%B3n.+&rlz=1C1JZAP_esPE928PE928&sxsrf=ALeKk01OSe1HxZdR1_yEVmsNFwX7CEJwQw%3A1619

Zamalloa, T. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte - 2018*. Tesis de maestría, Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/3578/1/Tania_Tesis_maestr%C3%ADa_2020.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.

Título: HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C., LIMA – 2021.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.</p>	<p>Variable 1: Habilidades gerenciales</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades conceptuales • Habilidades humanas • Habilidades técnicas 	<p>Método de Investigación: General: Científica Específica: Descriptiva</p> <p>Tipo de Investigación: Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación: Correlacional</p>
<p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021?</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>Identificar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.</p>	<p>Hipótesis Específicas:</p> <p>Existe relación directa entre las habilidades conceptuales y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.</p>	<p>Variable 2: Productividad</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factor capital • Factor gente • Factor tecnológico 	<p>Diseño de Investigación: No experimental de corte transversal, descriptivo - correlacional</p> 
<p>¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021?</p>	<p>Identificar la relación que existe entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la</p>	<p>Existe relación directa entre las habilidades humanas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.</p>	<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factor capital • Factor gente • Factor tecnológico 	<p>Población 50 colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.</p>

¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021?	empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021. Identificar la relación que existe entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.	Existe relación directa entre las habilidades técnicas y la productividad en los colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021.	Muestra 50 colaboradores de la empresa Inversiones Tejada Cano S.A.C., Lima – 2021. Técnica de muestreo No probabilístico – Censal Instrumentos: Cuestionario de Habilidades Gerenciales Cuestionario de Productividad
--	---	---	---

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala
Habilidades Gerenciales	Son el conjunto de competencias del gerente, las pone en práctica para propiciar el desarrollo organizacional, evidente en los resultados favorables obtenidos que adquieren mediante la formación y experiencia profesional (Jones & George, 2010).	La variable es medida por el Cuestionario de Habilidades Gerenciales de Erazo y Vílchez (2019), que avalúa el nivel de habilidades conceptuales, Habilidades humanas y habilidades técnicas.	Habilidades conceptuales	Capacidad para analizar	1, 2	Ordinal
				Valores éticos	3, 4	
				Innovación	5, 6	
				Entender a los demás	7, 8	
				Cooperación	9, 10	
			Habilidades humanas	Manejo de conflictos	11, 12	
				Trabajo en equipo	13, 14	
				Comunicación efectiva	15, 16	
				Motivación y eficacia	17, 18, 19, 20	
				Habilidades técnicas	Conocimientos específicos	
Destrezas adquiridas	23, 24					
Manejo de métodos	25, 26					
Experiencia personal	27, 28					
Competencia personal	29, 30					
Productividad	Es la cantidad total de producción obtenida por una organización en un tiempo determinado, para obtener ganancias económicas y propiciar su desarrollo; donde el responsable debe manejar los recursos para cumplir con las metas (García, 1995 como se cita en Orozco et al., 2004).	La variable se mide con el Cuestionario de Productividad de Erazo y Vílchez (2019) que evalúa el nivel de factor capital, factor gente y factor tecnológico de la producción de una organización.	Factor capital	Instalaciones	1, 2	Ordinal
				Equipos	3, 4	
				Herramientas	5, 6	
				Bienes	7, 8	
			Factor gente	Administración y beneficios	9, 10, 11, 12	
				Objetivo y seguridad	13, 14, 15, 16	
				Coordinación	17, 18	
			Factor tecnológico	Motivación y comunicación	19, 20	
				Software	21, 22	
				Elaboración y metas	23, 24	
Medios electrónicos	25, 26					
Equipos electrónicos	27, 28					
Información	29, 30					

Anexo 3: Matriz de operacionalización del instrumento.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala	Calificación parcial	Calificación total
Habilidades Gerenciales	Habilidades conceptuales	Capacidad para analizar	1, 2	Likert	10 – 18 = Muy Bajo	30 – 54 = Muy Bajo
		Valores éticos	3, 4			
		Innovación	5, 6			
		Entender a los demás	7, 8			
		Cooperación	9, 10			
	Habilidades humanas	Manejo de conflictos	11, 12	1= Nunca	19 – 26 = Bajo	55 – 78 = Bajo
		Trabajo en equipo	13, 14	2= Casi nunca	27 – 34 = Medio	79 – 102 = Medio
		Comunicación efectiva	15, 16	3= Algunas veces	33 – 42 = Alto	103 – 126 = Alto
		Motivación y eficacia	17, 18, 19, 20	4= Casi siempre	43 – 50 = Muy alto	127 – 150 = Muy alto
	Habilidades técnicas	Conocimientos específicos	21, 22	5= Siempre		
Destrezas adquiridas		23, 24				
Manejo de métodos		25, 26				
Experiencia personal		27, 28				
		Competencia personal	29, 30			
Productividad	Factor capital	Instalaciones	1, 2		08 – 20 = Bajo	
		Equipos	3, 4		19 – 30 = Medio	
		Herramientas	5, 6		27 – 40 = Alto	
		Bienes	7, 8			
	Factor gente	Administración y beneficios	9, 10, 11, 12	Ordinal	12 – 28 = Bajo	30 – 54 = Muy Bajo
		Objetivo y seguridad	13, 14, 15, 16		29 – 44 = Medio	55 – 78 = Bajo
		Coordinación	17, 18		45 – 60 = Alto	79 – 102 = Medio
		Motivación y comunicación	19, 20			103 – 126 = Alto
	Factor tecnológico	Software	21, 22		10 – 23 = Bajo	127 – 150 = Muy alto
		Elaboración y metas	23, 24		24 – 36 = Medio	
Medios electrónicos		25, 26		37 – 50 = Alto		
Equipos electrónicos		27, 28				
		Información	29, 30			

Anexo 4: El instrumento de investigación.**CUESTIONARIO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES**

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación entre habilidades gerenciales y la productividad, los datos serán manejados confidencialmente.

Escala de valoración - Likert:

Nunca (N)	Casi nunca (CN)	Algunas veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
1	2	3	4	5

Nº	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Habilidades conceptuales						
1	Un gerente debe actuar con autoconocimiento para resolver los problemas laborales.					
2	La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.					
3	Cumple puntualmente con todas las funciones de la institución.					
4	Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.					
5	Ejecuta estrategias innovadoras.					
6	Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.					
7	La gerencia general se preocupa por la conducción de la empresa.					
8	El gerente comprende los problemas personales de los demás.					
9	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.					
10	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área.					
Dimensión 2: Habilidades humanas						
11	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.					
12	Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.					
13	El gerente promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.					
14	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.					
15	El gerente escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					
16	Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.					
17	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora.					
18	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.					
19	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia.					

20	El gerente cumple en su totalidad con las actividades que están a su cargo.					
Dimensión 3: Habilidades técnicas						
21	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.					
22	El gerente general se preocupa en mejorar sus conocimientos.					
23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.					
24	El gerente alcanza las metas a través de los recursos institucionales.					
25	La retroalimentación es un método de control de sistemas.					
26	El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.					
27	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.					
28	El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.					
29	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.					
30	Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).					

¡Muchas gracias por tu participación!

CUESTIONARIO DE LA PRODUCTIVIDAD

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación entre habilidades gerenciales y la productividad, los datos serán manejados confidencialmente.

Escala de valoración - Likert:

Nunca (N)	Casi nunca (CN)	Algunas veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
1	2	3	4	5

N°	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Factor capital						
1	La empresa cuenta con estructura adecuada para la gestión.					
2	Las instalaciones de trabajo son favorables en todas las áreas de la organización.					
3	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz.					
4	Se planea la cantidad de equipos que se necesita para el trabajo.					
5	Se trabaja con herramientas modernas.					
6	Los trabajadores tienen herramientas para cumplir con sus funciones.					
7	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad.					
8	Se distribuyen los bienes de acuerdo al trabajo que se va a realizar.					
Dimensión 2: Factor gente						
9	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente.					
10	El personal está capacitado por la empresa para desarrollar actividades eficazmente.					
11	Los beneficios son otorgados por las autoridades responsables.					
12	Se otorgan beneficios a los trabajadores más eficientes.					
13	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de su productividad.					
14	Los trabajadores conocen las actividades planificadas.					
15	Existe mantenimiento de los equipos de trabajo para que estén en buenas condiciones.					
16	Existe un plan de salud y bioseguridad en el trabajo.					
17	Se coordina eficazmente los lineamientos para realizar el trabajo.					
18	Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente.					
19	Se trabaja con valores corporativos para motivar al personal.					
20	Es importante la comunicación entre los trabajadores.					
Dimensión 3: Factor tecnológico						
21	Se utilizan programas tecnológicos en la organización, para cotizaciones, gestiones y producción.					
22	Se usa aplicativos tecnológicos que contribuyen al trabajo en la organización.					

23	Las actividades laborales, comerciales y de recursos humanos se elaboran mediante recursos electrónicos (SMS, WhatsApp, etc.).					
24	Los objetivos y metas se realizan y se comunican a través de medios electrónicos/tecnológicos (SMS, WhatsApp, etc.).					
25	Se utilizan programas informáticos en la organización (correo electrónico, SMS, WhatsApp, etc.).					
26	Conoces y manipulas programas y recursos informáticos y tecnológicos para cumplir los objetivos laborales.					
27	Los equipos para el proceso de la información son los más adecuados para el cumplimiento de las funciones del personal.					
28	El personal está capacitado para manipular equipos electrónicos.					
29	Los colaboradores cuentan con recursos tecnológicos para comunicar e informar su productividad.					
30	Los trabajadores comunican e informan su productividad haciendo uso de los recursos tecnológicos.					

¡Muchas gracias por tu participación!

Anexo 5: Confiabilidad y validez de los instrumentos**CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES****Confiabilidad mediante la Prueba del Coeficiente de Alfa de Cronbach****Tabla 9***Confiabilidad del Cuestionario de Habilidades Gerenciales*

Número de Ítems	Coeficiente del Alfa de Cronbach	Valoración	Nivel Permitido
30	0,960	>	0,50

Nota. El valor de alfa de Cronbach (0,960) es mayor al nivel mínimo permitido (0,50). Por lo tanto, el “Cuestionario de Habilidades Gerenciales” tiene un coeficiente de 0,960. Representando así, confiabilidad excelente con un 96,0% a favor.

Validez Interna mediante la prueba de Correlación Ítem - Test**Tabla 10***Correlación Ítem-Test del Cuestionario de Habilidades Gerenciales.*

Ítem	Correlación Ítem – Test	α si el Ítem es eliminado
Ítem 01	0,722	0,958
Ítem 02	0,639	0,959
ítem 03	0,565	0,960
Ítem 04	0,682	0,959
Ítem 05	0,604	0,960
Ítem 06	0,603	0,959
Ítem 07	0,661	0,959
Ítem 08	0,672	0,959
Ítem 09	0,684	0,960
Ítem 10	0,431	0,960
Ítem 11	0,431	0,960

ítem 12	0,584	0,960
Ítem 13	0,326	0,961
Ítem 14	0,504	0,960
Ítem 15	0,703	0,959
Ítem 16	0,664	0,959
Ítem 17	0,620	0,959
Ítem 18	0,709	0,959
Ítem 19	0,703	0,959
Ítem 20	0,781	0,958
ítem 21	0,718	0,959
Ítem 22	0,718	0,959
Ítem 23	0,672	0,959
Ítem 24	0,766	0,958
Ítem 25	0,805	0,958
Ítem 26	0,724	0,958
Ítem 27	0,724	0,958
Ítem 28	0,663	0,959
Ítem 29	0,863	0,957
Ítem 30	0,761	0,958

Nota. Se aprueban todos los ítems por criterio de correlación ítem-test.

Validez de contenido mediante el Coeficiente de concordancia de W de Kendall

Tabla 11

Índice de concordancia del Cuestionario de Habilidades Gerenciales

Expertos	Coeficiente de W – Kendall	Valoración	Nivel permitido
Mtro. Barja Huayta Christian Rómulo Mtro. Moscoso Paucarchuco, Ketty M. Mg. Palomino Romero, Liliana Benita	0,817	>	0,50

Nota. El índice de concordancia (0,817) es mayor al nivel mínimo permitido (0,50). Por lo tanto, el “*Cuestionario de Habilidades Gerenciales*” tiene coeficiente de concordancia de w - Kendall de 0,817. Es decir, la validez de contenido es satisfactoria con 81,7% a favor.

CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD

Confiabilidad mediante la Prueba del Coeficiente de Alfa de Cronbach

Tabla 12

Confiabilidad del Cuestionario de Productividad

Número de Ítems	Coeficiente del Alfa de Cronbach	Valoración	Nivel Permitido
30	0,965	>	0,50

Nota. El valor de alfa de Cronbach (0,965) es mayor al nivel mínimo permitido (0,50). Por lo tanto, el “*Cuestionario de Productividad*” tiene un coeficiente de 0,965. Representando así, confiabilidad excelente con un 96,5% a favor.

Validez Interna en modalidad de Correlación Ítem - Test

Tabla 13

Correlación Ítem-Test del Cuestionario de Productividad

Ítem	Correlación Ítem – Test	α si el Ítem es eliminado
Ítem 01	0,548	0,964
Ítem 02	0,698	0,964
ítem 03	0,517	0,965
Ítem 04	0,607	0,964
Ítem 05	0,558	0,965
Ítem 06	0,824	0,963
Ítem 07	0,819	0,963

Ítem 08	0,816	0,963
Ítem 09	0,854	0,962
Ítem 10	0,670	0,964
Ítem 11	0,670	0,964
ítem 12	0,548	0,964
Ítem 13	0,607	0,964
Ítem 14	0,603	0,964
Ítem 15	0,824	0,963
Ítem 16	0,819	0,963
Ítem 17	0,816	0,963
Ítem 18	0,854	0,962
Ítem 19	0,670	0,964
Ítem 20	0,615	0,964
ítem 21	0,548	0,964
Ítem 22	0,565	0,964
Ítem 23	0,484	0,965
Ítem 24	0,615	0,964
Ítem 25	0,815	0,963
Ítem 26	0,731	0,963
Ítem 27	0,484	0,965
Ítem 28	0,781	0,963
Ítem 29	0,815	0,963
Ítem 30	0,807	0,963

Nota. Se aprueban todos los ítems por criterio de correlación ítem-test.

Validez de contenido mediante el Coeficiente de concordancia de W de Kendall

Tabla 14

Índice de concordancia del Cuestionario de Productividad.

Expertos	Coeficiente de W – Kendall	Valoración	Nivel permitido
Mtro. Barja Huayta Christian Rómulo Mtro. Moscoso Paucarchuco, Kitty M. Mg. Palomino Romero, Liliana Benita	0,814	>	0,50

Nota. El índice de concordancia (0,814) es mayor al nivel mínimo permitido (0,50). Por lo tanto, el “*Cuestionario de Productividad*” tiene un coeficiente de concordancia de w - Kendall de 0,814. Es decir, la validez de contenido es satisfactoria con 81,4% a favor.

FICHAS DE CRITERIO DE JUECES

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES"-CHG

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:

- 1.1. Apellidos y nombres: **BARJA HUAYTA CHRISTIAN ROMULO**
 1.2. Grado Académico: **MAESTRO**
 1.3. Profesión: **LICENCIADO EN ADMINISTRACION**
 1.4. Institución donde labora: **UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**
 1.5. Cargo que desempeña: **CATEDRATICO**

II. VALIDACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIO Sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Malo	Regular	Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.					X
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACION

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE : X

DEBE MEJORAR :

NO FAVORABLE :



 FIRMA

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES"-CHG

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:

- 1.1. Apellidos y nombre: MOSCOSO PAUCARCHUCO, KETTY MARLU
 1.2. Grado Académico: MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA
 1.3. Profesión: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANTA
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

II. VALIDACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIO Sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Mal	Regular	Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.					X
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.				X	
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.					X
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE : X
 DEBE MEJORAR : _____
 NO FAVORABLE : _____



 FIRMA

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES"-CHG

I DATOS GENERALES DEL EXPERTO:

- 1.1. Apellidos y nombres: PALOMINO ROMERO, LILIANA BENITA
 1.2. Grado Académico: MASTER EN MBA
 1.3 Profesión: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

II. VALIDACION:

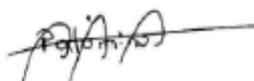
INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIO Sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.				X	
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 24

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE : X
 DEBE MEJORAR : _____
 NO FAVORABLE : _____



 FIRMA

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD"-CDP

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:

- 1.1. Apellidos y nombres: **BARJA HUAYTA CHRISTIAN RÓMULO**
 1.2. Grado Académico: **MAESTRO**
 1.3. Profesión: **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**
 1.4. Institución donde labora: **UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**
 1.5. Cargo que desempeña: **CATEDRÁTICO**

II. VALIDACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIO Sobre los items del instrumento	Deficiente	Malo	Regular	Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	X
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.					
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de items presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL					16	8
SUMATORIA TOTAL		24				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 24

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE : X

DEBE MEJORAR :

NO FAVORABLE :



 FIRMA

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD"-CDP

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:

- 1.1. Apellidos y nombres: MOSCOSO PAUCARCHUCO, KETTY MARLU
 1.2. Grado Académico: MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA
 1.3. Profesión: LICENCIADA EN ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANTA
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

II. VALIDACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIO Sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Malo	Regular	Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.				X	
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.			X		
SUMATORIA PARCIAL				3	20	
SUMATORIA TOTAL				23		

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 23

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE : X

DEBE MEJORAR :

NO FAVORABLE :



 FIRMA

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD"-CDP

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:

- 1.1. Apellidos y nombres: PALOMINO ROMERO, LILIANA BENITA
 1.2. Grado Académico: MASTER EN MBA
 1.3. Profesión: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

II. VALIDACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIO Sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Malo	Regular	Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.				X	
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL					20	5
SUMATORIA TOTAL		25				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

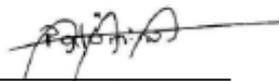
3.1. Valoración total cuantitativa: 25

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE : X

DEBE MEJORAR :

NO FAVORABLE :



 FIRMA

Anexo 6: Data de procesamiento de datos.

*Sin título1 [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana

7 :

	H_Conceptuales	H_Humanas	H_Técnicas	HABILIDADES	PRODUCTIVIDAD	Cat_conceptuales	Cat_humanas	Cat_técnicas	CAT_HABILIDADES	CAT_PRODUC...
1	41	39	40	120	116	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
2	40	39	39	118	105	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
3	36	39	43	118	122	Alto	Alto	Muy alto	Alto	Alto
4	43	38	39	120	125	Muy alto	Alto	Alto	Alto	Alto
5	40	43	38	121	115	Alto	Muy alto	Alto	Alto	Alto
6	38	41	39	118	131	Alto	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto
7	43	40	40	123	125	Muy alto	Alto	Alto	Alto	Alto
8	45	41	38	124	123	Muy alto	Alto	Alto	Alto	Alto
9	40	37	40	117	116	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
10	40	39	40	119	125	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
11	37	36	41	114	115	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
12	41	34	40	115	122	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
13	41	36	36	113	120	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
14	36	39	38	113	110	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
15	34	39	38	111	101	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
16	44	33	33	110	112	Muy alto	Medio	Medio	Alto	Alto
17	38	34	33	105	104	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
18	32	37	42	111	121	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
19	40	34	42	116	115	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
20	38	38	40	116	105	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
21	38	38	41	117	119	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
22	40	37	36	113	108	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
23	32	43	42	117	109	Medio	Muy alto	Alto	Alto	Alto
24	36	39	40	115	121	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
25	38	37	38	113	106	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
26	39	44	44	127	123	Alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Alto
27	37	43	45	125	111	Alto	Muy alto	Muy alto	Alto	Alto
28	41	40	40	121	115	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
29	43	40	43	126	123	Muy alto	Alto	Muy alto	Alto	Alto
30	38	41	41	120	125	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
31	42	38	41	121	128	Alto	Alto	Alto	Alto	Muy alto
32	39	36	39	114	114	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
33	40	35	37	112	122	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
34	35	41	40	116	103	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
35	35	40	41	116	115	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
36	38	33	36	107	105	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
37	37	31	31	99	108	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
38	35	39	38	112	110	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

39	34	38	39	111	98	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
40	35	38	38	111	96	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
41	39	39	37	115	117	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
42	35	37	33	105	111	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
43	38	42	42	122	114	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
44	37	41	42	120	118	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
45	38	38	38	114	116	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
46	43	40	44	127	120	Muy alto	Alto	Muy alto	Muy alto	Alto
47	37	43	45	125	118	Alto	Muy alto	Muy alto	Alto	Alto
48	35	39	40	114	123	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
49	43	44	43	130	113	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Alto
50	44	43	41	128	109	Muy alto	Muy alto	Alto	Muy alto	Alto
51										
52										
53										
54										

1

Vista de datos Vista de variables

Anexo 7: Consentimiento informado.

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C.
RUC 20518685964

RECIBIDO
03' 06' 2021

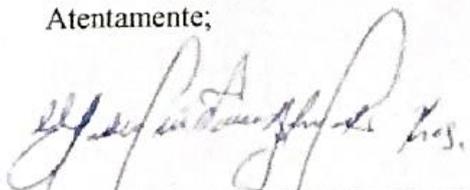
SOLICITO: CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE, HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C., LIMA – 2021.

SEÑOR GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C.

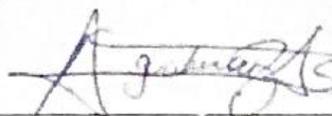
Por el presente los solicitantes **YAURI UNOCC INES** con DNI N° 76013186, y **CACERES URPEQUE GUILLIANA FRANCESCA** con DNI N° 74881866; bachilleres de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, especialidad de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes, ante usted nos presentamos muy respetuosamente para solicitar su autorización para EL CONSENTIMIENTO INFORMADO para el desarrollo de la investigación titulada **"HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C., LIMA – 2021"**, para que realizar una entrevista a profundidad a su persona, obtener evidencias, fotos y las evidencias que sean pertinentes.

Huancayo, 01 de junio del 2021

Atentamente;



YAURI UNOCC INES
DNI N° 76013186
COD.MAT. F03125A



CACERES URPEQUE GUILLIANA FRANCESCA
DNI N° 74881866
COD.MAT. F03092D

INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C

TRANSPORTE DE MATERIALES Y AGREGADOS, EXCAVACIONES
DEMOLICIONES Y ELIMINACION DE DESMONTE
RUC: 20518685954



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Sra. Norma Cano Moscoso

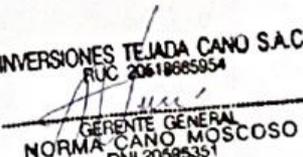
GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C.

AUTORIZA:

A las personas **YAURI UNOCC INES** con DNI N° 76013186, y **CACERES URPEQUE GUILLIANA FRANCESCA** con DNI N° 74881866; bachilleres de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, especialidad de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes, quienes están desarrollando la investigación titulada **"HABILIDADES GERENCIALES Y PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C., LIMA – 2021"**, para que realicen la entrevista al área correspondiente, se les otorga el permiso necesario, brindándoles las facilidades del caso.

Huancayo, 01 de junio del 2021

Atentamente;

INVERSIONES TEJADA CANO S.A.C.
RUC 20518685954

GERENTE GENERAL
NORMA CANO MOSCOSO
DNI 20595351

Av. Simón Bolívar Mz. "E" Lte. 09 / Asc. Tambo Viejo -Cieneguilla

Cel: 953550309 - 915202074 Telf: 7322965

E-mail: negocioseinversiones_tejada@hotmail.com

Anexo 8: Fotos de la aplicación de los instrumentos



