



Universidad Nacional  
**SAN LUIS GONZAGA**



## **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional**

Esta licencia permite a otras combinar, retocar, y crear a partir de su obra de forma no comercial, siempre y cuando den crédito y licencia a nuevas creaciones bajo los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>



EVALUACION DE ORIGINALIDAD

CONSTANCIA

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

**"RELACIÓN ENTRE HABILIDADES GERENCIALES Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA ICDIZAR SAC 2024"**

Presentado por:

**IZARNOTEGUI RIVERA JHON JOSE**

De la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** mención **GESTIÓN EMPRESARIAL**.

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

**El documento de investigación APRUEBA los criterios de originalidad con un porcentaje de similitud de 1%.**

Para dar fe, se adjunta al presente el reporte de similitud de las bases de datos de iThenticate. En Ica 05 de setiembre de 2025.

Atentamente

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"  
ESCUELA DE POSGRADO  
  
Dr. MARIO GUSTAVO REYES MEJÍA  
DIRECTOR

**UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA”**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**MENCIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL**



**TESIS**

**Relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad**

**Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024**

Línea de investigación

Sociedad, desarrollo sostenible, políticas públicas y ambientales

**AUTOR**

**IZARNOTEGUI RIVERA JHON JOSE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO**

**ASESOR**

**Dr. MANUEL ALFREDO JAYO LUNA**

**Ica – Perú**

**2026**

**Dedicado a:**

A la memoria de mi padre quien me inculcó y me dio la visión de la empresa propia tanto a mí como a mis hermanos

**Agradecimiento a:**

A mi familia por ser mi inspiración constante

## ÍNDICE

Portada	
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento .....	III
Índice de contenidos .....	IV
Índice de tablas .....	V
Índice de figuras.....	VI
Resumen .....	VII
Abstract .....	VIII

### CUERPO DEL INFORME FINAL

I. Introducción .....	1
II. Estrategia metodológica .....	24
III. Resultados .....	26
IV. Discusión .....	33
V. Conclusiones .....	36
VI. Recomendaciones .....	37
VII. Referencias bibliográficas.....	38
VIII. Anexos .....	44

## Lista de tablas

<b>N°</b>	<b>Tabla</b>	<b>Pág</b>
Tabla 1	Habilidades Gerenciales de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	27
Tabla 2	Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	28
Tabla 3	Relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	29
Tabla 4	Relación entre las Habilidades Conceptuales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	30
Tabla 5	Relación entre las Habilidades Humanas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	31
Tabla 6	Relación entre las Habilidades Técnicas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	32

## Lista de figuras

<b>N°</b>	<b>Figura</b>	<b>Pág</b>
Figura 1	Habilidades Gerenciales de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	27
Figura 2	Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	28
Figura 3	Relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	29
Figura 4	Relación entre las Habilidades Conceptuales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	30
Figura 5	Relación entre las Habilidades Humanas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	31
Figura 6	Relación entre las Habilidades Técnicas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024	32

## Resumen

**Objetivo:** Determinar la relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

**Metodología.** Estudio de tipo no experimental, transversal, prospectiva, analítica, de nivel descriptivo correlacional, enfoque cuantitativo, en una población de 102 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario de habilidades gerenciales y la de productividad, y procesar los datos en el programa estadístico SPSS v24, para presentar los resultados con 95% de confianza.

**Resultados:** El 8,8% de trabajadores percibieron a las habilidades gerenciales como de nivel bajo, 57,8% de nivel regular y el 33,3% de nivel alto, mientras que la productividad fue bajo en el 25,5%, regular en el 51% y alto en el 23,5%. Existe una baja correlación significativa y positiva entre las habilidades gerenciales y la productividad con Tau-b de Kendall= 0,335  $p= 0,000$ . Existe una baja correlación significativa y positiva entre las habilidades conceptuales gerenciales y la productividad en los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024 con Tau-b de Kendall = 0,372  $p= 0,000$ . Existe baja correlación significativa y positiva entre las habilidades humanas gerenciales y la productividad en los trabajadores con Tau-b de Kendall= 0,333  $p= 0,000$ , Existe baja correlación positiva y significativa entre las habilidades técnicas gerenciales y la productividad en los trabajadores con Tau-b de Kendall= 0,376  $p= 0,000$ .  
**Conclusión:** Existe correlación significativa y positiva Tau-b de Kendall= 0,335 entre las Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024, siendo el nivel de productividad mayor cuanto mayor es la práctica de habilidades gerenciales.

**Palabras clave:** Relación, habilidades Gerenciales, Productividad laboral

## Abstract

**Objective:** Determine the relationship between Managerial Skills and Worker Productivity at ICDIZAR SAC 2024. **Methodology:** A non-experimental, cross-sectional, prospective, analytical study of a descriptive-correlational level with a quantitative approach. The study included a population of 102 workers who were surveyed using questionnaires on managerial skills and productivity. Data was processed using the statistical software SPSS v24, with results presented at a 95% confidence level. **Results:** 8.8% of workers perceived managerial skills as low, 57.8% as regular, and 33.3% as high. Productivity was low for 25.5% of workers, regular for 51%, and high for 23.5%. A low but significant and positive correlation was found between managerial skills and productivity, with Kendall's Tau-b = 0.335,  $p = 0.000$ . A low but significant and positive correlation was observed between conceptual managerial skills and productivity, with Kendall's Tau-b = 0.372,  $p = 0.000$ . A low but significant and positive correlation was found between human managerial skills and productivity, with Kendall's Tau-b = 0.333,  $p = 0.000$ . A low but significant and positive correlation was observed between technical managerial skills and productivity, with Kendall's Tau-b = 0.376,  $p = 0.000$ . **Conclusion:** A significant and positive correlation was found (Kendall's Tau-b = 0.335) between Managerial Skills and Worker Productivity at ICDIZAR SAC 2024. Higher levels of managerial skill practice are associated with greater productivity.

**Keywords:** Relationship, Managerial Skills, Labor Productivity

## **I. Introducción**

En el contexto empresarial actual, la competitividad y la eficiencia se han convertido en elementos cruciales para el éxito de las organizaciones. Las habilidades gerenciales juegan un papel fundamental en la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios constantes en el mercado y maximizar su productividad, en este sentido, la empresa ICDIZAR SAC se presenta como un caso de estudio relevante, dado su compromiso con la mejora continua y el desarrollo de sus recursos humanos. Este estudio se enfoca en analizar cómo las competencias gerenciales de los líderes y gerentes de la organización impactan en la productividad laboral de sus empleados.

Las habilidades gerenciales abarcan un amplio espectro de capacidades, desde la planificación estratégica hasta la comunicación efectiva y el liderazgo. Estas competencias no solo influyen en la toma de decisiones, sino que también afectan la motivación y el desempeño del personal. En un entorno donde la colaboración y la innovación son esenciales, los líderes deben ser capaces de fomentar un ambiente de trabajo que potencie las capacidades individuales y colectivas de sus equipos. Esto se traduce en la necesidad de investigar cómo la calidad del liderazgo en ICDIZAR SAC se refleja en los resultados productivos de la empresa.

La productividad laboral, por su parte, es un indicador clave del rendimiento organizacional. Se refiere a la eficiencia con la que los recursos, en este caso, el capital humano, son utilizados para alcanzar los objetivos de la empresa. La relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones, que han demostrado que una gestión efectiva puede mejorar significativamente los resultados de una organización. Sin embargo, es importante destacar que esta relación puede ser influenciada por factores contextuales, como el tipo de industria, la cultura organizacional y las dinámicas del equipo.

ICDIZAR SAC, como empresa enfrenta desafíos particulares en su operación diaria. La gestión eficiente de sus recursos humanos es vital para mantener su posición en el mercado y cumplir con las expectativas de sus clientes. En este contexto, el desarrollo de habilidades gerenciales se convierte en una prioridad, ya que un liderazgo sólido puede generar un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sientan valorados y motivados a alcanzar altos niveles de productividad.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral en ICDIZAR SAC.

Se desarrolló este estudio en siete capítulos, haciendo en el primer capítulo la introducción, en el segundo se indica la metodología, en el tercero se presentan los resultados, en el cuarto se discute los resultados, en el quinto capítulo las conclusiones y en el sexto las recomendaciones en el séptimo capítulo la bibliografía y anexos.

## **Antecedentes de la investigación**

### **Internacionales**

López-Montero T. "Habilidades de gestión y rendimiento laboral en funcionarios públicos en Cañar, Ecuador, 2022". El objetivo de la investigación fue determinar si existe una relación causal entre las competencias directivas de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado (GADIC) y su desempeño en el trabajo. En cuanto a la metodología, se empleó un enfoque cuantitativo. Los hallazgos indican que nuestro personal posee las habilidades y conocimientos necesarios para ofrecer un servicio de calidad. Se llegó a la conclusión de que los funcionarios exhiben un alto nivel de competencias de gestión y desempeño laboral, destacando la importancia de las habilidades interpersonales, que incluyen integridad, comunicación, valores y respeto.

López T. "Habilidades de liderazgo y rendimiento laboral de empleados públicos en Cañar, Ecuador. 2023". El propósito de la investigación fue examinar si existe una conexión causal entre las habilidades de gestión y el desempeño laboral. En términos de metodología, se empleó un enfoque cuantitativo, utilizando el método de correlación de Spearman para evaluar la relación entre las habilidades de liderazgo y el desempeño en el trabajo. Los resultados revelan que nuestro personal posee las habilidades y conocimientos necesarios para ofrecer un servicio de alta calidad. Se concluyó que los funcionarios exhiben un elevado nivel de competencias de gestión y desempeño laboral.

González Vazquez K. La administración de recursos humanos y su influencia en el nivel de satisfacción laboral y la productividad en empresas privadas en Ecuador durante 2021. El objetivo primordial de este estudio es examinar el impacto de la gestión de recursos humanos en las empresas privadas respecto a la satisfacción laboral y la productividad. Para ello, se llevó a cabo una revisión teórica de las variables de interés y se implementó un enfoque de investigación no experimental, transversal y descriptivo. Se utilizó el método de entrevistas para explorar la relación entre las variables de estudio y se evaluó mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Se resalta que el coeficiente de correlación resultante fue de 0.186, con un nivel de significancia de 0.055, indicando una correlación positiva muy baja entre ambas variables. Esto sugiere que existe una relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, pero es débil. Se concluye que el principal predictor del nivel de satisfacción laboral es la capacidad del individuo para utilizar sus habilidades y que estas se alineen con sus intereses laborales.

Cabanilla Guerra G. Relación entre la satisfacción laboral y la productividad del capital humano en Ecuador en 2022, centrándose en el grupo empresarial ADMG en el área de

gestión. El objetivo principal es evaluar cómo la satisfacción laboral influye en la productividad del personal. Este estudio, de naturaleza no experimental, emplea un enfoque mixto y tiene un alcance descriptivo, utilizando un cuestionario de encuesta distribuido entre una muestra aleatoria estratificada de 50 empleados. Los resultados revelan que la satisfacción laboral impacta significativamente en la productividad organizacional, destacando la influencia de aspectos como la ausencia de programas de capacitación, las largas jornadas laborales, el entorno de trabajo y la falta de estrategias motivacionales. Se subraya la importancia de abordar estos factores para mejorar el rendimiento del personal. En conclusión, se sugiere que los grupos empresariales implementen estrategias destinadas a resolver las preocupaciones principales del personal, que se cree que inciden en su desempeño laboral.

Hinojo Lucena F. Factores humanos en la productividad empresarial: un enfoque basado en el análisis transversal de competencias en Bogotá en 2020. El propósito de este estudio es identificar diez capítulos de competencias transversales que se relacionen con la productividad empresarial como elementos humanos que mejoran la efectividad organizacional. Se adoptó un enfoque metodológico cualitativo para lograr este objetivo. Los resultados muestran que algunas competencias son altamente valoradas por su capacidad para establecer directrices a corto, mediano y largo plazo, mientras que otras competencias menos valoradas están vinculadas al desempeño de roles de liderazgo en el entorno laboral. En última instancia, las implicaciones de este tipo de investigaciones benefician la mejora organizacional y proporcionan a las empresas conocimientos útiles para implementar sistemas de capacitación basados en competencias que conduzcan a un mejor rendimiento empresarial.

### **Nacionales**

Araujo Aponte, R. Empresa Multimarkas S.A.C. - Habilidades de Gestión y Rendimiento Laboral en Huancayo durante 2021. El propósito de esta investigación es analizar la conexión entre las competencias gerenciales y la eficacia laboral en la empresa Multimarkas S.A.C. en Huancayo durante 2020. Los aspectos metodológicos adoptados se centran en enfoques cuantitativos de tipo aplicado y análisis de correlación. Se emplea un diseño transversal no experimental. La relación entre las habilidades de gestión y la productividad laboral arroja un coeficiente de correlación de 0.719, lo que indica una correlación positiva. Esta investigación concluye que existe una relación significativa entre estas variables.

LLontop Capuñay, B. Gestión de habilidades y eficiencia laboral de los farmacéuticos en farmacias de Lambeké, año 2020. El propósito de esta investigación fue establecer la relación entre las competencias administrativas y el rendimiento laboral de los farmacéuticos. Se empleó una metodología cuantitativa, utilizando métodos descriptivos correlacionales y un diseño de investigación no experimental y transversal. La muestra consistió en 45 farmacéuticos que trabajaban en una farmacia en la provincia de Lambayeque. La recolección de datos se realizó mediante dos encuestas instrumentales. Los resultados del análisis estadístico indicaron una correlación entre las competencias de gestión de los farmacéuticos y su rendimiento laboral en las farmacias, evidenciada por un coeficiente de correlación de 0,716 obtenido a partir de la prueba estadística de Spearman. Esta correlación se consideró moderada y significativa, ya que el valor de Sig. fue de 0,000, menor que 0,05. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación significativa y moderada entre las habilidades de gestión y la productividad laboral.

Suarez Bueno, S. Competencias de gestión y rendimiento en la administración de suministros en Essalud Jesús María en 2021. El principal propósito de esta investigación fue examinar la relación entre las competencias de gestión y la eficacia en la gestión de suministros en Essalud Jesús María durante 2021. Este estudio se basó en un enfoque cuantitativo, con un diseño básico y transversal, sin experimentación. Se utilizó un método de muestreo no probabilístico por conveniencia y se encuestó a una muestra de 73 individuos de diversos campos. El instrumento empleado fue un cuestionario. Los resultados revelaron que las competencias de gestión se consideran superiores y muestran una relación positiva con la productividad en la gestión de suministros. El 78,8% de los encuestados estuvo de acuerdo en que mejorar las habilidades de gestión conduciría a una mejora en la productividad en la gestión de suministros.

Carreño Flores O. En el año 2020, se llevó a cabo un estudio sobre las habilidades directivas y el desarrollo organizacional de los empleados de la empresa peruana de limones SRL en la ciudad de Piura. El objetivo principal fue examinar la conexión entre las habilidades directivas y el crecimiento organizacional. Este estudio se enmarca dentro de un enfoque descriptivo y se diseñó como un estudio transversal no experimental. La muestra consistió en 40 empleados de oficina, y se utilizaron dos instrumentos: un cuestionario sobre habilidades directivas y otro sobre variables de desarrollo organizacional. En cuanto a las habilidades directivas, se encontraron los siguientes resultados en la dimensión de habilidades conceptuales: el 82% de los encuestados indicó tener un nivel medio. En cuanto a las habilidades técnicas, el 83% reportó estar en un nivel medio, mientras que para las habilidades humanas, el 85% mencionó tener un nivel medio.

Al analizar la correlación de Pearson, que resultó ser 0.240, y considerando que el nivel de significancia es inferior a 0.05, se puede inferir que existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, se concluye que esta relación es significativa entre las variables estudiadas.

Delgado Ortiz, H. Competencias de Gestión y Satisfacción Laboral en glm & losacer S.A.C. Lima, durante el período 2021-2022. El objetivo principal de este estudio fue investigar la conexión entre las habilidades de gestión y la satisfacción en el trabajo. Se emplearon cuestionarios para evaluar las competencias de gestión y la satisfacción laboral. La muestra estuvo conformada por 77 miembros del personal directivo de GLM & LOSEACER S.A.C. Lima durante el período mencionado. Los resultados mostraron que existe una relación directa y altamente positiva entre las competencias de gestión y la satisfacción laboral en GLM & LOSEACER S.A.C. Lima durante 2021-2022, según el coeficiente de correlación de Spearman ( $r_s = 0.958$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ), lo que indica una relación estadísticamente significativa.

Torres Cardenas, A. Relación entre el comportamiento organizacional y las competencias de gestión de los empleados municipales del distrito de Yurua en el año 2022. El propósito de este estudio fue identificar qué tipo de relación existe entre el comportamiento organizacional y las habilidades de gestión. Se llevó a cabo un estudio aplicado utilizando análisis de correlación para alcanzar los objetivos establecidos. La población y muestra consistieron en 84 empleados del gobierno local. Los resultados revelaron un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.630 para ambas variables, lo que indica una correlación positiva moderada entre ellas. Además, se encontró que el valor p fue de 0.000, lo que lleva a concluir que existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional y las habilidades de gestión.

Álvarez Panta, A. La vinculación entre la administración de recursos humanos y la eficacia laboral en las entidades comerciales de Lima durante el año 2021. Objetivo: Evaluar la relación entre la administración de recursos humanos y el rendimiento laboral en las organizaciones comerciales. Metodología: Se empleó un enfoque correlacional cuantitativo con un diseño transversal no experimental. La muestra comprendió 76 empresas comerciales, seleccionadas de una población total de 78 empresas. Resultados: Se observó una correlación significativa y destacada entre la administración de recursos humanos y la productividad laboral en las organizaciones comerciales. Este hallazgo se sustentó en la correlación tau-b de Kendall, que arrojó un coeficiente de 0,827 (indicativo de una correlación alta), y el valor p asociado fue de 0,000, lo que sugiere significancia estadística

( $\alpha = 5\%$ ). Asimismo, se identificó un vínculo significativo entre la administración de recursos humanos y el ambiente laboral de los empleados, con un coeficiente de correlación de 0,776 (también considerado alto), y un valor p de 0,000.

### **Locales**

Pérez Gómez, J. en su investigación "Relación entre el clima organizacional y productividad de los trabajadores de una agroexportadora de la ciudad de Ica, 2021", tuvo como propósito identificar la relación existente entre el clima organizacional y la productividad en el personal de una empresa agroexportadora. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicativo, con un alcance correlacional y un diseño no experimental. La muestra abarcó a 270 empleados. En cuanto a los resultados, se observó que el 46% (125) de los colaboradores tenía entre 20 y 34 años, el 53,7% (145) eran hombres y el 41,1% (111) contaba con una antigüedad laboral de 3 a 5 años. Respecto al clima organizacional, el 84,8% (229) mostró un nivel alto y el 15,2% (41) un nivel medio; en cuanto a la productividad, el 85,9% (270) evidenció un nivel alto. Se concluye, en síntesis, que existe una relación positiva y baja, estadísticamente significativa, entre el clima organizacional y la productividad de los trabajadores ( $r = 0,304$ ;  $p = 0,000$ ).

### **Bases teóricas**

Según Crosby (1991), los administradores deben cumplir con ciertas características (citado en Quintero 2022):

- (a) Perpetuo aprendiz: La constante corriente de información y cambios de ideas requiere que los administradores estén en constante estudio, siempre en busca de información.
- (b) Ético: La principal cualidad de un líder radica en demostrar un comportamiento ético en todas las circunstancias. Aquellos que lo hacen disfrutan de la confianza y el respeto de los demás.
- (c) Disponible siempre: Aquellos que están bajo la influencia o dirección de un administrador deben sentir que pueden contar con él en cualquier momento.
- (d) Decisivo: Los subordinados siguen el ejemplo de sus líderes y establecen su propio nivel de decisión.
- (e) Enérgico: La energía es perceptible en personas comprometidas y sirve como un refuerzo de confianza para los demás.
- (f) Confiabilidad: Mantener un desempeño estable es fundamental para la confiabilidad. Nada genera más ineficiencia organizacional que tener que adivinar lo que agrada o desagradará a su superior.
- (g) Sensato: Algunas personas creen que, al convertirse en administradores, el poder les permite desconectarse de la realidad. Pueden tomar acciones que parezcan justificadas superficialmente, pero que en realidad pueden perjudicar a la organización.

(h) Humilde: Es fácil caer en la trampa de pensar que un acontecimiento es el inicio y fin de todo. Los administradores deben abordar todas las situaciones y pueden sentir que no se les valora adecuadamente.

(i) Apasionado: Ser orientado al trabajo es otra forma de expresar pasión en el mejor sentido de la palabra.

(j) Amable: Reconozco que no es necesario ser grosero para que otros reconozcan mi excelencia (Quintero 2022)

Las habilidades y aptitudes son aspectos esenciales de la naturaleza humana que reflejan comportamientos y formas de pensamiento que se manifiestan en diversas situaciones y perduran con el tiempo. La capacidad se compone de tres elementos: el conocimiento sobre cómo realizar una tarea, el deseo de hacerlo (influenciado por factores emocionales y motivacionales) y la capacidad para llevarlo a cabo (influenciado por factores situacionales y la estructura organizacional) (Rose 2021).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas en la planificación de recursos humanos. El conocimiento y las habilidades suelen ser evidentes y relativamente superficiales, mientras que las habilidades, características y motivaciones del autoconcepto residen en lo más profundo de la personalidad. La adquisición de conocimientos y habilidades es relativamente accesible, siendo la formación la forma más eficaz y económica de lograrlo (Rose 2021).

Esto introduce el modelo del iceberg, que visualiza las competencias en dos grupos principales: aquellas que son fácilmente detectables y desarrollables, como habilidades y conocimientos, y aquellas que son más difíciles de detectar y desarrollar, como el autoconcepto, actitudes, valores y la esencia del carácter. En este esquema, las competencias se clasifican en niveles centrales, intermedios y superficiales (Shuayto N).

Los futuros líderes necesitarán aprender a aprovechar las capacidades de su equipo, haciendo hincapié en la importancia de que el liderazgo pueda comunicar eficazmente, tomar decisiones, dirigir, crear un entorno de motivación positiva y resolver conflictos (Shuayto N).

Los líderes organizacionales deben ser capaces de adaptarse al cambio y comprender la historia, el entorno, la tecnología y los empleados de la empresa. El componente humano debe ser observado, interpretado y comunicado. De esta manera, la gestión y el liderazgo efectivos logran un funcionamiento oportuno y de calidad en un entorno en constante cambio (Shuayto N).

El análisis conceptual nos permite identificar los siguientes grupos de competencias gerenciales:

Gestión de la motivación de los empleados: Capacidad para trabajar de manera autónoma hacia metas importantes y fomentar que otros mantengan un ritmo laboral intenso.

Liderazgo de equipos de trabajo: Habilidad para desarrollar, fortalecer y dirigir equipos de trabajo, motivando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: Habilidades necesarias para guiar el comportamiento de un grupo en una dirección determinada, fomentando valores de conducta y anticipando escenarios para el desarrollo del grupo.

Establecimiento de objetivos, seguimiento y retroalimentación adecuada, así como la integración de opiniones de otros.

Comunicación efectiva: Habilidad para escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de manera clara y comprensible, fortaleciendo la motivación y el trabajo en equipo.

Gestión de recursos humanos: Esfuerzo por mejorar la formación y el desarrollo a través de un análisis adecuado de las necesidades de las personas y organizaciones, propias y de otros.

Gestión del cambio y desarrollo organizacional: Capacidad para gestionar el cambio y garantizar la competitividad y eficacia a largo plazo, planteando y resolviendo conflictos de manera efectiva para optimizar la calidad de las decisiones y la eficacia organizacional (Shuayto N).

## **HABILIDADES GERENCIALES**

Se hace referencia a los conocimientos necesarios para el puesto, ya que son imprescindibles para dirigir la empresa y alcanzar sus metas. Es crucial poseer la capacidad de gestionar el área y mantener una comunicación efectiva con cada miembro del equipo para coordinar las actividades (Mohammad 2023).

Dimensión 1: Habilidades Conceptuales: Se refiere a las habilidades que un líder posee para analizar situaciones problemáticas y comprender sus causas y su impacto en la empresa. Estas habilidades son esenciales para la función de un gerente, ya que sus responsabilidades están estrechamente ligadas a la planificación y organización de la fuerza laboral para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa (Mohammad 2023).

Este tipo de habilidades son las más utilizadas por los gerentes, ya que es responsabilidad del gerente elaborar planes y verificar su ejecución de acuerdo con lo planeado, así como identificar y abordar cualquier problema que surja. En este contexto, la empresa también debe desarrollar planes de contingencia para salvaguardar las actividades orientadas a alcanzar sus objetivos (Mohammad 2023).

Plantearon la suposición de que: Estas son las características que distinguen a los gerentes y les permiten desempeñar eficazmente sus responsabilidades, ya que reflexionan sobre los eventos que impactan en la empresa y toman medidas para alcanzar sus metas. Tienen la capacidad de diseñar y ejecutar acciones específicas. Los empleados perciben a la empresa como un sistema que requiere la participación activa para implementar sus actividades de manera efectiva (Pedraza 2023).

Indicadores dimensionales de habilidades conceptuales:

Capacidad analítica: Se refiere a la habilidad de una persona u organización para alcanzar objetivos dentro de un marco de tiempo definido.

Identificación de situaciones complejas: Implica las habilidades de análisis de problemas y planificación de acciones para abordarlos, que poseen los individuos, incluidas las técnicas utilizadas (Pedraza 2023).

Innovación: Es un aspecto esencial de la planificación, ya que permite obtener resultados nuevos y mejorados al aplicar estrategias adaptadas a las circunstancias particulares (Pedraza 2023).

**En la dimensión 2: Habilidades humanas:** Como competencias relacionadas con la comprensión, el manejo emocional y la respuesta a los demás, se identifican aquellas habilidades esenciales para comunicarse de manera proactiva, considerar y coordinar las opiniones de otros miembros del equipo, así como motivar a los equipos de trabajo a colaborar para alcanzar objetivos (Fadhila 2020).

Estas características son mayormente intrínsecas, ya que los gerentes poseen ciertos valores y comportamientos hacia los demás. Sin embargo, para ser percibido como un líder respetado y respaldado por sus colegas, es crucial demostrar empatía y buen trato. De este modo, se busca transmitir el propósito y fomentar el compromiso de los miembros del equipo (Fadhila 2020).

Estas habilidades son altamente beneficiosas en las interacciones con otras personas, ya que generan mejores resultados y motivan a los colaboradores a seguir trabajando. Además, fortalecen las relaciones y la aceptación dentro del equipo, dado que son asertivas y ejemplifican comportamientos dignos de imitar. Se emplean habilidades persuasivas para comunicar la importancia de trabajar juntos en beneficio de la empresa (Fadhila 2020).

De manera similar, es esencial que los gerentes sirvan de ejemplo a sus subordinados, exhibiendo sus propias habilidades personales y proporcionando un sólido entrenamiento para que todos puedan beneficiarse y alcanzar los resultados deseados por la organización. Por consiguiente, es fundamental capacitar a los empleados para que identifiquen y desarrollen sus capacidades, lo que contribuye a mejorar las habilidades y promueve un crecimiento continuo tanto para los gerentes como para los empleados a su cargo (Fadhila 2020).

Indicadores dimensionales de habilidades interpersonales:

Empatía: Implica ponerse en el lugar de los demás, intentar comprender su situación y brindarles apoyo emocional o moral. Esto fomenta un ambiente en el que los individuos se sienten parte de un equipo en el que pueden confiar entre sí (Malkawi 2021).

Colaboración: Se refleja en la cooperación entre los miembros de un equipo dentro de la empresa.

Gestión de conflictos: Implica la aplicación de estrategias para evitar conflictos entre los colaboradores mediante una comunicación asertiva (Malkawi 2021).

Trabajo en equipo: Se manifiesta cuando los colaboradores colaboran entre sí para alcanzar objetivos que beneficien a la empresa. Esta habilidad es especialmente crucial en entornos de gestión, donde la cooperación entre los subordinados y los gerentes es esencial para obtener los mejores resultados. En todas las organizaciones, el trabajo en equipo y la gestión de conflictos son elementos clave para fomentar la armonía interpersonal y resolver los desafíos de manera eficaz en beneficio de la organización y sus empleados. Un aspecto fundamental del trabajo en equipo es reconocer que la suma de esfuerzos y contribuciones de múltiples individuos es más valiosa que las habilidades individuales de cada persona (Malkawi 2021).

Esencialmente, el trabajo en equipo implica la combinación de conocimientos y esfuerzos individuales y profesionales para alcanzar una meta establecida. Esta dinámica conlleva numerosos beneficios para la organización, como el aumento de la productividad y la mejora de la calidad dentro del grupo. Además, reduce los conflictos, aumenta el compromiso con los objetivos y fomenta la disposición al cambio. Por lo tanto, es una habilidad crucial para maximizar el potencial de los recursos humanos dentro de una empresa (Samera 2020).

La comunicación efectiva es otra habilidad directiva destacada por los expertos consultados como fundamental en el desarrollo de los líderes. Esta competencia facilita la conexión entre los niveles gerencial y operativo y es vital para mantener relaciones interpersonales positivas con subordinados, colegas y otros colaboradores (Samera 2020).

Es importante señalar que una comunicación deficiente puede resultar en procesos administrativos y de negocio incompletos, poniendo en riesgo el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación se establece cuando hay un claro entendimiento entre las partes involucradas en el intercambio de ideas, ya sea a través del lenguaje verbal o no verbal (Samera 2020).

Por lo tanto, es necesario estar dispuesto a escuchar y, al mismo tiempo, informar a tu equipo de trabajo sobre todo tipo de información relevante. En este contexto, se destaca la importancia de la escucha empática, que busca comprender las necesidades comunicativas de los demás (Desde 2020).

La comunicación asertiva capacita a los gerentes para expresarse de manera segura sin recurrir a comportamientos manipuladores, agresivos o pasivos, los cuales no son apropiados para los líderes organizacionales. Además, este enfoque fomenta una mayor capacidad de escucha, lo que les permite satisfacer las necesidades de sus colaboradores sin comprometer sus propios principios ni descuidar sus propios intereses. Al mismo tiempo,

promueve una comunicación más efectiva y una mejor gestión de situaciones problemáticas (Das 2020).

La motivación es una herramienta utilizada por los líderes para impulsar a los miembros del equipo a trabajar de manera óptima y colaborar entre sí en pro de un objetivo común.

La eficiencia es fundamental en todas las estrategias implementadas por una empresa, ya que el éxito solo se logra mediante un trabajo efectivo y bien organizado (Das 2020).

**En la dimensión 3. Habilidades técnicas,** Se refiere a conjuntos de habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente funciones específicas en trabajos particulares, las cuales deben estar fundamentadas en áreas específicas de competencia. Además, la experiencia de un individuo se ajusta a él en función de su trayectoria profesional y del curso de formación en el que demuestre mayor competencia (Laurent 2022).

Estos conjuntos específicos de conocimientos son poseídos por las personas empleadas para trabajar en campos particulares, ya que las funciones que deben desempeñar requieren un perfil específico que debe cumplirse para ser considerado apto para ocupar dicho espacio laboral (Laurent 2022).

Estas habilidades permiten a las personas aplicar sus conocimientos en un campo específico y son fundamentales para llevar a cabo las actividades asignadas en los entornos laborales en los que participan (Laurent 2022).

Indicadores de competencias técnicas.

Conocimientos especializados: Se trata de un conjunto de destrezas que una persona requiere para ejecutar eficazmente sus responsabilidades, así como para liderar un equipo en el cumplimiento de una función designada (Andiani 2023).

Competencias adquiridas formalmente: Son aptitudes específicas que los individuos desarrollan a medida que adquieren experiencia y ejercen la gestión de manera profesional (Andiani 2023).

Dominio de metodologías: Todo plan implica la supervisión de las metodologías que se implementarán en la empresa para mejorar su situación. Asimismo, se utiliza el método científico para respaldar las decisiones con datos reales, proporcionando así una base sólida para el proceso de mejora (Andiani 2023).

#### **Las teorías esenciales son:**

La teoría del aprendizaje social de Skinner, psicólogo, postula que la conducta se forma a lo largo de la vida mediante la experiencia, y que esta conducta se refuerza al recibir una recompensa por una respuesta adecuada a un estímulo específico, como lo han confirmado varios estudios. En otras palabras, cuando las personas se enfrentan a diversas situaciones, desarrollan ciertas conductas que pueden ser incentivadas o castigadas, y aquellas conductas recompensadas tenderán a repetirse (Francis 2020).

En un enfoque donde las personas modelan su comportamiento basándose en acciones observadas previamente, y simplemente imitan lo que han visto, a menudo sin necesidad de instrucciones verbales previas. Esto se refiere a la idea de que la conducta se modela a partir de obras previamente comunicadas (Francis 2020).

Las personas muestran ciertos comportamientos cuando están motivadas por sus propias necesidades y carencias en un momento dado. Son ellas mismas quienes establecen sus prioridades y deciden qué acciones realizar primero y cuáles posponer. Estas acciones están vinculadas al deseo de continuar progresando para alcanzar sus objetivos y, en última instancia, su propia felicidad (Francis 2020).

La importancia de cultivar habilidades de gestión radica en que las empresas que valoran a su personal tienden a destacarse en el mercado y obtienen una ventaja competitiva que les permite alcanzar el éxito. Esta perspectiva es respaldada por la creencia generalizada de que empleados más felices tienden a ser más productivos. Por tanto, las empresas se esfuerzan por proporcionar a sus empleados condiciones de trabajo adecuadas y los recursos necesarios para que puedan desempeñarse de manera óptima (Rinker 2020).

Es crucial para los trabajadores contar con un entorno laboral propicio que les permita aprovechar al máximo sus habilidades y realizar sus tareas de manera eficiente, ya que esto no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye al crecimiento y éxito de la empresa en el mercado (Rinker 2020).

Los gerentes desempeñan un papel fundamental en la motivación de sus equipos de trabajo al comunicar de manera clara y honesta las metas organizacionales, y al hacer que los empleados se sientan valorados y parte integral de la consecución de dichas metas. Solo adoptando un enfoque de liderazgo efectivo se puede guiar adecuadamente a la empresa hacia el éxito (Rinker 2020).

En cuanto a la clasificación del desarrollo de habilidades de gestión, estas se componen de tres aspectos fundamentales. Los gerentes deben poseer una diversidad de habilidades o inteligencias. Entre ellas se encuentra la inteligencia intrapersonal, que se relaciona con la gestión de las emociones de uno mismo. La segunda es la inteligencia interpersonal, que se refiere a la capacidad para establecer relaciones efectivas con otras personas (Rinker 2020). La tercera dimensión se centra en la gestión de equipos de trabajo, siendo estas habilidades esenciales para asegurar que los equipos cumplan eficazmente con sus responsabilidades (Atolagbe 2020).

Las características de las habilidades directivas se manifiestan a través de acciones dirigidas hacia la consecución de objetivos específicos en un área determinada. Estas acciones pueden ser controladas y ajustadas según sea necesario para mejorar su rendimiento (Atolagbe 2020).

El fortalecimiento de estas habilidades puede lograrse a través de una formación adecuada que oriente a los individuos sobre cómo abordar diferentes situaciones y mejorar su desempeño (Atolagbe 2020).

Es igualmente posible mejorar estas habilidades a lo largo del tiempo. Los individuos tienen la capacidad de mejorar sus métodos de trabajo y es responsabilidad de cada uno seguir perfeccionando sus procesos y rendimiento. Estas habilidades están interconectadas y se desarrollan conjuntamente al enfrentarse a desafíos y resolver problemas (Atolagbe 2020).

Aunque a veces puedan parecer contradictorias, las habilidades directivas deben ser priorizadas según la situación y los objetivos establecidos. Cada situación puede requerir el énfasis en diferentes habilidades del directivo, y es importante que estos tomen decisiones que estén alineadas con las metas propuestas (Atolagbe 2020).

### **PRODUCTIVIDAD.**

La globalización plantea la necesidad de que las empresas mejoren continuamente sus procesos productivos para elevar la calidad, fomentar el crecimiento y mantener su competitividad en el mercado actual. Sin embargo, este panorama no exime a las organizaciones de enfrentar desafíos constantes, lo que impulsa la implementación de medidas para mejorar su desempeño y hacer frente a dichos desafíos (Díaz 2021).

Los cambios significativos en el mercado laboral están generando movimientos transformadores en las empresas, que se ven obligadas a enfrentar nuevos desafíos, como la integración de la tecnología en su entorno laboral y la transición hacia etapas de digitalización y automatización de procesos. El propósito detrás de estos cambios radica en la necesidad de adaptarse al entorno competitivo actual y mantener una posición sólida en el mercado. No obstante, es importante comprender que estas innovaciones por sí solas no garantizan mejoras en la productividad y eficiencia de los recursos. Es fundamental tener una visión estratégica que permita crear una ventaja competitiva, lo que implica monitorear y controlar de cerca los procesos, así como minimizar los desperdicios para aprovechar de manera óptima los recursos disponibles (Díaz 2021).

En la actualidad, las organizaciones se concentran en aumentar su capacidad de producción y mejorar su nivel de competitividad. Este enfoque impone desafíos tanto a las entidades públicas como a las privadas, obligándolas a gestionar y aprovechar estratégicamente sus recursos con el rendimiento como principio fundamental (Díaz 2021).

Productividad puede definirse como la manera en que se utilizan los factores de producción en la creación de bienes y servicios ofrecidos en el mercado, con el objetivo de optimizar los recursos como humanos, físicos, de capital y financieros utilizados en el proceso de

producción. Alcanzar la competitividad en el mercado es parte de los objetivos organizacionales (Zhang 2023).

De manera similar, la productividad se considera la eficiencia en la producción, determinando cuánto se produce a partir de un conjunto de insumos disponibles. Es la relación entre el producto de un bien o servicio y uno o más insumos, como el trabajo, el capital o el gobierno. Por lo tanto, una productividad aumentada significa una mayor efectividad. La productividad es la condición o capacidad de ser productivo, considerada como una herramienta orientadora para gestionar sistemas de producción y el uso objetivo de los recursos disponibles para una empresa (trabajo, capital, materiales, energía). Esto indica que, en otras palabras, una empresa debe encontrar la relación entre un producto, bien o servicio y los recursos disponibles para su proceso de producción. Por lo tanto, las características del desempeño organizacional deben combinar efectividad, uso de recursos y eficiencia (Zhang 2023).

Productividad puede entenderse como el grado en que cada factor de producción se utiliza adecuadamente. En el enfoque de las ciencias económicas, la productividad incluye el uso efectivo y eficiente de los recursos disponibles en el proceso de fabricación, con el objetivo de que la economía de una sociedad alcance su máximo potencial de rendimiento (Yuanma 2020).

Dentro de estos enfoques, se deriva que las organizaciones pueden producir de acuerdo con sus insumos disponibles y sus capacidades, si utilizan todos los recursos que tienen disponibles y un buen desempeño, están logrando la productividad. La productividad está orientada a la forma en que se transforman los factores de producción de bienes y servicios, y tiene como objetivo lograr la satisfacción total de los consumidores mediante la búsqueda de altos estándares de productividad (Yuanma 2020).

Una empresa tiene dos principales insumos: recursos humanos y materiales. Los insumos de recursos humanos están constituidos por las personas que trabajan en la empresa, quienes aportan su tiempo y energía a la organización a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, que se transforman o se utilizan en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos (Yuanma 2020).

Al pensar en el talento humano, es necesario entender que el comportamiento humano es el resultado complejo de nuestras intenciones, la forma en que percibimos una situación inmediata y las suposiciones o creencias que tenemos sobre una situación y las personas en ella. Estas suposiciones se basan, a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas dentro de ellas, especialmente los gerentes que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Yuanma 2020).

El recurso humano es fundamental en la organización, ya que es la pieza clave para alcanzar metas mediante su impacto positivo en los trabajadores. Por este motivo, la capacitación en esta área se convierte en un pilar para la empresa, dado que influye directamente en el empleado, aumentando su cualificación y compromiso con su labor (Obando 2020).

Con el paso del tiempo, este departamento ha cobrado una relevancia cada vez mayor, siendo crucial para el éxito empresarial. Por ello, resulta imperativo contar con un conocimiento detallado de las habilidades al momento de reclutar talento humano, pues esto permitirá proporcionar la formación necesaria para que el trabajador se desenvuelva con facilidad en el área asignada, afrontando desafíos y aportando conocimientos. Esto facilita que las empresas innoven, se reinventen y compitan en un entorno donde la competitividad y la productividad son factores de suma importancia (Sánchez 2020).

Las variables de productividad hacen referencia a la capacidad de una empresa para generar producción. Esta producción se traduce en ventas, lo que a su vez genera beneficios y contribuye al crecimiento de la empresa. Este crecimiento se logra cuando los gerentes optimizan el uso de los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos en un período de tiempo determinado (Su 2023).

La productividad está estrechamente vinculada a las ganancias obtenidas por la empresa en un período específico y al esfuerzo tanto de sus empleados como de su gestión para utilizar eficientemente los recursos disponibles en la implementación de procesos acordados durante la planificación para lograr el crecimiento previsto (Su 2023).

El logro de la productividad implica la implementación de estrategias que permitan utilizar eficazmente los recursos de la empresa para llevar a cabo actividades que contribuyan al logro de sus metas. Además, también se mide por la cantidad de beneficio neto obtenido gracias a los esfuerzos colaborativos de los miembros del equipo (Su 2023).

Un indicador de cómo se emplean los recursos en la producción también incluye el costo asociado al uso de los insumos utilizados en el proceso de producción, y para maximizar su utilización se debe hacer hincapié en la eficacia (Su 2023).

La eficiencia en el trabajo se refiere a los resultados obtenidos al trabajar de manera eficiente, aprovechando adecuadamente los recursos disponibles y evitando pérdidas que puedan ocasionar daños económicos a la empresa. Además, también depende de cómo se gestione el tiempo (Ramírez 2020).

Es un indicador que caracteriza la eficiencia del trabajo en la vida cotidiana y expresa la relación entre el volumen de producción y los costos laborales, teniendo en cuenta los estándares de calidad establecidos en la sociedad, las habilidades promedio y la intensidad del trabajo, entre otros factores (Su 2023) (Ramírez 2020).

**1. Factor capital,** Comenzar un negocio implica contar con capital, es decir, fondos que se destinan a actividades con el fin de generar ganancias para los inversores. Este capital puede ser aportado por los propietarios de la empresa o adquirirse a través de un préstamo de terceros. Desde una perspectiva financiera, si se recurre al apalancamiento, se deben considerar los pagos de intereses asociados (Ramírez 2020).

La cantidad de dinero necesaria para iniciar una inversión en un área específica se utiliza luego para generar ganancias a lo largo del tiempo. Para tener éxito en el emprendimiento, es crucial realizar un análisis de mercado y tener una visión clara del rumbo que tomará la nueva empresa. Este capital puede manifestarse en forma de activos o bienes inmuebles (Ramírez 2020)

**En la dimensión 2. Factor gente,** Para que las empresas logren una dinámica de trabajo en equipo efectiva, es fundamental contratar personas con los perfiles adecuados para cada puesto. Además, cuando surgen desafíos, es importante seleccionar individuos que demuestren iniciativa para resolverlos. Los recursos humanos desempeñan un papel crucial en el éxito empresarial, por lo que se les debe proporcionar un entorno propicio y los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas (Medina 2020).

Los empleados son un activo invaluable para las empresas, por lo que estas deben valorarlos y ofrecerles un ambiente laboral favorable, una comunicación abierta, y líderes que los motiven constantemente. Fomentar el trabajo en equipo y la consecución de objetivos establecidos. Asimismo, proporcionar capacitación continua garantizará que el personal esté actualizado y preparado para afrontar los retos inherentes a formar parte de una empresa con metas claras (Medina 2020).

**En la dimensión 3. Factor tecnológico** Los avances tecnológicos han posibilitado que las empresas se adapten a las nuevas demandas de los clientes y mejoren sus procesos de comunicación, permitiendo una interacción en tiempo real (Gómez 2021).

En la actualidad, para satisfacer a la creciente población de clientes jóvenes que prefieren este método de compra, la mayoría de las empresas ofrecen tiendas virtuales, lo que les permite ahorrar tiempo (Gómez 2021).

El progreso tecnológico ha propiciado un aumento en la producción de las empresas que se han modernizado, generando volúmenes de producción antes inalcanzables, y las máquinas han modernizado los procesos de fabricación. Esto ha llevado a una mejora en la calidad y el precio de los productos. Ahora, cualquier empresa puede acceder a estos avances para optimizar sus operaciones, ahorrar tiempo y reducir costos. Solo se necesita adoptar un enfoque moderno para no quedar obsoleto (Gómez 2021).

La característica distintiva de la productividad, impulsada por la tecnología, radica en la capacidad de producir más en menos tiempo. Esto permite aprovechar economías de escala,

producir en grandes cantidades, reducir el costo unitario de los productos y aumentar la ventaja competitiva en el mercado (Gómez 2021).

La productividad posee las siguientes características:

- a) Es cuantificable.
- b) La información financiera debe ser fácilmente accesible.
- c) Siempre refleja una representación precisa de los datos reales.
- d) Debe estar alineada con los objetivos de la empresa.
- e) El indicador debe ser de fácil utilización.

De manera similar, la productividad debe impulsar el crecimiento empresarial y proporcionar información para la toma de decisiones en la planificación corporativa. Estos datos deben ser auténticos y fáciles de manejar para que el personal pueda trabajar con información precisa (Nukhe 2021).

La productividad indica calidad y puede ser analizada posteriormente para mejorar los procesos. Todas las áreas son relevantes, pero la más destacada es el área de ventas, encargada de contactar a los clientes y motivarlos a realizar compras, lo que genera beneficios para la empresa (Nukhe 2021).

La importancia de la productividad radica en su capacidad para aumentar los ingresos de una empresa. Al inicio del nuevo año, la empresa establece su plan, fijando las metas de ventas y persiguiendo un crecimiento en los beneficios. Los responsables de cada área se reúnen para desarrollar este plan, tomando decisiones basadas en datos estadísticos del año anterior y proponiendo estrategias de mejora (Nukhe 2021).

En relación con la teoría de la productividad, ha habido contribuciones significativas en el ámbito de la administración pública.

En el siglo XVII, en Europa, existía la industria rural, que se caracterizaba por la estandarización de los productos fabricados por artesanos. Estos artesanos poseían la experiencia necesaria para producir productos que satisficieran las demandas del mercado de esa época y se comercializaban tanto a nivel local como internacional para satisfacer las necesidades de la población (Cheng 2023).

Los componentes de la productividad son la eficiencia y la eficacia, que generalmente se miden mediante un cociente entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Esto puede medirse de diversas maneras, como unidades de producción vendidas o ganancias, en relación con recursos como número de empleados, horas de trabajo, horas de máquina, entre otros. La evaluación se realiza considerando los recursos utilizados para producir un resultado específico. Así, la productividad se define en términos de eficiencia (cantidad total de recursos utilizados y desperdiciados) y efectividad (logro de los objetivos) junto con la calidad (Cheng 2023).

La eficiencia, la eficacia y la efectividad en las organizaciones han sido evaluadas desde diversas perspectivas en diferentes momentos y hoy se consideran fundamentales. La eficiencia implica el uso adecuado de los recursos para lograr resultados, mientras que la eficacia implica alcanzar los objetivos con los recursos disponibles. La combinación de eficiencia y eficacia determina la productividad como la capacidad de la gestión para lograr un equilibrio entre recursos y objetivos. La eficiencia considera cómo se utilizan los recursos, mientras que la eficacia garantiza que los resultados alcanzados cumplan con los objetivos y requisitos de calidad establecidos (Zhang 2021).

Eficiencia: En el contexto del análisis económico, se examina el comportamiento productivo de las empresas, lo que da origen al concepto de eficiencia. Esta se define como la capacidad de producir la mayor cantidad de productos con la menor cantidad de insumos, siendo esta variable determinante. La eficiencia, al igual que la productividad, es una herramienta para evaluar los aspectos internos de una organización. Se especializa en aspectos económicos y técnicos que buscan minimizar los costos de conversión de insumos en productos, y evaluar el desempeño y el alcance de los objetivos. Si se logra un objetivo, se considera eficaz, y si se logra al menor costo posible, se considera eficiente (Zhang 2021).

Asimismo, se puede definir como la capacidad de aprovechar los recursos o el capital humano para lograr efectos específicos, y evalúa la capacidad o calidad del desempeño de un sistema o agente económico, con énfasis en el logro de objetivos. Indica que es una expresión. Organización de Organizaciones (Zhang 2021).

La eficacia en una organización se refiere al logro de objetivos y metas, mientras que la eficiencia se refiere al uso de insumos para lograr los resultados esperados. Es decir, el primero es en términos de lograr una meta, y el segundo es en términos de lograr el mismo objetivo con recursos mínimos. o reunirse con ellos utilizando los recursos disponibles, según lo establecido (Zhang 2021).

Por consiguiente, la efectividad y la eficiencia, como dos aspectos del rendimiento organizacional, presentan características distintivas. La efectividad se refiere a las acciones emprendidas por una organización para alcanzar sus objetivos, mientras que la eficiencia se relaciona con las acciones realizadas en los procesos productivos y de gestión para optimizar los recursos disponibles. En resumen, la efectividad se centra en el logro de objetivos, mientras que la eficiencia se enfoca en el análisis de los medios, métodos y procedimientos utilizados para maximizar la utilización de los recursos. Desde una perspectiva de productividad, tanto los empleados como los clientes se centran en la satisfacción a través de estándares de calidad y la capacidad de trabajo en equipo (Tarro 2020).

La distinción entre efectividad y eficiencia está claramente definida. Mientras que la eficiencia se centra en encontrar los medios óptimos para utilizar los recursos disponibles, la efectividad se basa en la evaluación del grado en que se logran los objetivos mediante el uso planificado de insumos y la realización de actividades asignadas (Tarro 2020).

En cuanto a los factores internos y externos de la productividad, su definición implica analizar y determinar los elementos que influyen en la productividad. Si se busca mejorar la productividad, es necesario adoptar un enfoque que se adapte a las necesidades específicas de la empresa y evaluar los factores que pueden impulsar mejoras. Estos factores son determinados por la adaptabilidad y los objetivos que se pretenden alcanzar (Novotná).

Se parte del análisis de las causas internas y externas de la productividad, basándose en la investigación de gestión clásica relacionada con las organizaciones. Sin una investigación y comprensión adecuadas de estos factores, las empresas carecerán de los datos e información necesarios para dirigir sus esfuerzos hacia el desarrollo e implementación de estrategias productivas (Novotná).

Los factores externos están fuera del control directo de la gestión organizacional, mientras que los factores internos están influenciados por las decisiones corporativas. Sin embargo, tanto los factores internos como externos se consideran áreas de oportunidad para mejorar la productividad desde ambas perspectivas de gestión, convirtiéndose en elementos estratégicos que sirven como objetivo principal e integrando la clasificación de ambos factores (Novotná).

El análisis de los factores externos implica la evaluación y el control de los cambios en el entorno empresarial. Estos factores abarcan aspectos como la administración pública, la infraestructura social, las regulaciones gubernamentales, los cambios políticos, las influencias culturales y sociales, las contingencias ambientales, las nuevas amenazas del mercado y la globalización (Martín 2022).

En contraste, los factores internos son aquellos que están bajo el control directo de la empresa y requieren una atención especial. Estos incluyen la gestión de la rotación de personal, la promoción de un ambiente organizacional seguro, la atención a la educación y desarrollo del talento humano, la adopción de tecnología adecuada y la promoción de una cultura organizacional saludable. Se sugiere que se consideren aspectos como la calidad de vida laboral, la asignación de tareas y la gestión organizativa (Martín 2022).

Además, otros factores internos relevantes para la productividad abarcan diversas áreas funcionales como el marketing, las finanzas, la gestión, los estilos y métodos de administración, y las actividades de producción. El control de la productividad en función de estos factores implica garantizar que las acciones emprendidas generen resultados positivos para la organización, no solo en términos de ganancias financieras, sino también

al integrar estrategias necesarias en la operación general de la empresa. Esto implica encontrar un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia, comprendidas como componentes interrelacionados de un todo (Martín 2022).

Acorde con la investigación se conceptualiza a la productividad laboral como la capacidad que tiene un trabajador para aprovechar de manera eficiente sus recursos—como el capital, el trabajo, la tecnología y los materiales—con el propósito de alcanzar sus objetivos institucionales y obtener los mejores resultados posibles. Este concepto no solo se limita a la cantidad de bienes o servicios producidos, sino que también contempla la calidad, el tiempo y los costos involucrados en los procesos internos de la organización. Así, una alta productividad organizacional implica que la organización logra mayores resultados o produce más valor, utilizando la menor cantidad de recursos posibles y optimizando el desempeño de sus trabajadores y sus procedimientos (Chiavenato, I 2009).

### **Situación problemática**

Las habilidades de gestión están íntimamente ligadas a los sistemas de trabajo en equipo y a las estrategias internas desarrolladas. Cuando se implementan en programas de desarrollo personal y profesional dentro de empresas específicas, se fortalecen los lazos entre los colaboradores y se promueve la integración del equipo dentro de la organización (Orihuela 2021).

Además de esto, los determinantes de la productividad laboral en las empresas incluyen el comportamiento colectivo, el entorno social de trabajo, la gestión de procesos y la gestión de la formación (Tarazona 2020).

Así, los aspectos que influyen en la productividad en el trabajo no solo derivan de la formación empresarial, sino también de las actividades conjuntas y las interacciones sociales. Por consiguiente, se argumenta que la eficiencia en el trabajo está condicionada tanto por factores internos como externos (Sánchez 2020).

Entender y evaluar la importancia de adaptar los métodos de trabajo y el papel de las habilidades interpersonales en la eficacia laboral en situaciones de teletrabajo, especialmente en el contexto postpandemia, es esencial. Este enfoque no solo influye directamente en el rendimiento en las empresas, sino que también vincula aspectos esenciales del capital humano con el crecimiento de habilidades tanto personales como profesionales (Laines 2021).

En España, una mayoría de empleados (63%) considera que la gestión de recursos humanos y el entorno de seguridad en sus empresas tienen un impacto directo en la productividad global de la organización, por lo que se refiere a este concepto como productividad organizacional. Esto guarda relación con diversos aspectos del bienestar del trabajador, incluida su salud (Artieda 2021).

En América Latina, no existe una única clasificación empresarial que sea aplicable para todos los países. Además, algunos países cuentan con dos clasificaciones diferentes. Por ejemplo, en Argentina y México, las empresas se clasifican por sector. En otros países, como Argentina, se distinguen dos tipos de medianas empresas, mientras que en Brasil y Perú se clasifican específicamente las microempresas y las pequeñas empresas (MIPE). Aunque esta diversidad conlleva ciertos riesgos, plantea una pregunta significativa: ¿cómo se puede asegurar la uniformidad de la información para análisis que se basan en el empleo y la productividad? (González 2021).

En contraste, en Ecuador, las organizaciones encuentran su fortaleza en la innovación, la investigación científica y la tecnología, representando un 30,79% de los factores destacados. Esto les proporciona la capacidad de aprovechar oportunidades para mejorar la gestión y avanzar en el ámbito empresarial (Carpio 2022).

En el contexto económico actual de México en 2020, el total de unidades económicas alcanza la cifra de 5,487,061, de las cuales las microempresas representan el 93.30%, con un total de 5,119,909. Las pequeñas y medianas empresas constituyen el 5.44%, sumando 297,512 unidades. Por otro lado, las empresas medianas ascienden a 54,116 (0.98%), mientras que las grandes empresas suman 15,524 (0.28%). Esta distribución es fundamental para la gestión adecuada de las capacidades empresariales en el país (Paredes 2021).

Por otro lado, en el Perú, las empresas están ampliando su alcance para acceder a más mercados, especialmente en términos de avances tecnológicos y desarrollo del capital humano, según la categorización de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), pero manteniendo un enfoque en sus actividades principales. Aquellas que se involucran con otras compañías. Un estudio realizado por Ferrando (2020) concluyó que la capacitación en habilidades de gestión tuvo un impacto positivo en los participantes, lo que no solo afecta la capacidad de producción, sino también el potencial de crecimiento y expansión. Es evidente que una manera de mejorar la productividad es prevenir los riesgos laborales, es decir, mitigar los conflictos y problemas en el entorno laboral. Estos problemas tienen un impacto directo en la productividad al aumentar los costos operativos (Rojas 2021).

En un contexto similar, se ha atribuido parte de la responsabilidad del desempeño de los empleados dentro de las organizaciones a los gerentes, siendo la incompetencia en el nivel gerencial la causa principal de la falta de liderazgo y motivación entre los colaboradores. Esto está vinculado a fallas en la toma de decisiones y deficiencias en la gestión de las relaciones y la comunicación (Aguirre 2021).

Al examinar las percepciones de los empleados sobre cómo se maneja la productividad, los datos muestran pruebas que indican una conexión significativa entre la productividad y las competencias de gestión (Silva 2020).

De manera análoga, en Perú, de acuerdo con datos de Trabajando.com (2016), la principal razón de insatisfacción laboral para el 76% de los peruanos radica en la falta de un ambiente laboral favorable, la ausencia de liderazgo por parte de los gerentes, los bajos niveles de remuneración y la falta de oportunidades de desarrollo profesional (Custodio 2020).

La competitividad rige en todas las empresas, por lo que gestionar al talento humano con habilidades gerenciales dirigidas a mejorar la productividad es la meta de la Empresa ICDIZAR SAC, por lo que desarrollamos este estudio a fin de identificar puntos débiles de las habilidades de la gestión para mejorar la productividad.

### **Formulación del problema.**

#### **Problema principal.**

¿Cuál es la relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC, 2024?

#### **Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre las Habilidades Conceptuales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024?

¿Cuál es la relación entre las Habilidades Humanas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024?

¿Cuál es la relación entre las Habilidades Técnicas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024?

### **Justificación e importancia de la investigación**

La justificación de un estudio sobre la relación entre habilidades gerenciales y la productividad laboral es fundamental debido a que las habilidades gerenciales son cruciales para el éxito de cualquier organización. Un gerente eficaz no solo lidera y motiva a su equipo, sino que también toma decisiones estratégicas que impactan directamente en la productividad y el desempeño laboral.

En un mundo empresarial altamente competitivo, la optimización de recursos es esencial. Comprender cómo las habilidades gerenciales influyen en la productividad puede ayudar a las organizaciones a asignar recursos de manera más eficiente y a mejorar los procesos de gestión.

Importancia metodológica. El estudio se desarrolló de manera sistemática para evitar sesgos en su realización y tener resultados que sean de utilidad para guías de otros estudios en otras realidades.

Importancia teórica. Identificar las habilidades gerenciales que tienen el mayor impacto en la productividad puede guiar el desarrollo de programas de formación y capacitación para

los gerentes. Esto permitirá mejorar las habilidades de liderazgo y gestión dentro de la organización, lo que a su vez podría traducirse en un aumento de la productividad laboral.

Importancia social: Las habilidades gerenciales también influyen en el clima laboral y el bienestar de los empleados. Un gerente que posee habilidades efectivas de comunicación, resolución de conflictos y motivación puede crear un entorno de trabajo más positivo, lo que a su vez puede aumentar la moral y la productividad de los empleados.

Importancia práctica. La productividad laboral tiene un impacto directo en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de una organización. Identificar cómo las habilidades gerenciales pueden mejorar la productividad puede ayudar a las empresas a ser más competitivas en el mercado y a mantenerse viables en el futuro.

### **Objetivos**

#### **Objetivo principal.**

Determinar la relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

#### **Objetivos específicos**

Precisar la relación entre las Habilidades Conceptuales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

Precisar la relación entre las Habilidades Humanas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

Precisar la relación entre las Habilidades Técnicas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

### **Hipótesis y variables de la investigación**

#### **a).- Hipótesis principal.**

Ha: Existe correlación positiva entre las Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

#### **b).- Hipótesis específicos**

Ha: Existe la correlación positiva entre las Habilidades Conceptuales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

Ha: Existe la correlación positiva entre las Habilidades Humanas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

Ha: Existe la correlación positiva entre las Habilidades Técnicas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

#### **a).- Variable X**

Habilidades gerenciales

#### **b).- Variable Y**

Productividad laboral

## II. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

**2.1. Tipo.** La investigación fue de tipo no experimental porque no existió intervención en las variables, además fue transversal pues solo se midieron las variables por única vez y en un determinado tiempo, y es analítica por tener dos variables a correlacional. (Hernández-Sampieri, R 2028).

**Nivel.** Descriptivo correlacional. Es una investigación cuantitativa cuyo objetivo principal es examinar la relación o asociación entre dos o más variables sin manipularlas. (Hernández-Sampieri, R 2028).

**Diseño:** Cuantitativo. Por tratarse de un método sistemático que utiliza la recolección y el análisis de datos numéricos para describir, explicar, predecir o controlar fenómenos de interés. Este enfoque se basa en la medición objetiva y el uso de herramientas estadísticas para analizar los datos (Hernández-Sampieri, R 2028).

### 2.2. Población y muestra

**Población.** Son los trabajadores de la empresa ICDIZAR SAC ubicado en: Cal, C. Enrique Villar 520, Lima 01512 que cuenta con 35 trabajadores que cumplen función gerencial entre el gerente general y jefes de áreas, con una población total de trabajadores de 102 trabajadores, entre gerentes, obreros, empleados de limpieza y de seguridad.

**Muestra.** - La muestra fue censal pues se desea conocer la opinión de cada trabajador respecto a las habilidades gerenciales aplicadas y su repercusión en su productividad por lo que la muestra será censal.

El estudio se realizó en el total de trabajadores que son 102, se menciona el número de trabajadores con actividad gerencial, solo como referencia de la empresa.

### Técnicas de recolección de información

El recojo de datos fue a través de cuestionarios debidamente validados siendo por lo tanto la técnica la encuesta, para ello cada trabajador fue encuestado con los cuestionarios en un tiempo en que el trabajador este tranquilo y disponga de tiempo para el desarrollo de los cuestionarios cuya duración de 10 minutos cada uno previamente se le solicitará su consentimiento informado.

### Instrumentos

#### Cuestionario para Habilidades Gerenciales

Consta de tres dimensiones

Habilidades Conceptuales que se obtiene de la aplicación de los Ítems del 1 al 6

Habilidades Humanas que será medida de la aplicación de los ítems del 7 al 20

Habilidades Técnicas. Medida con los Ítems del 21 al 30

Medida en una escala de Likert de 5 escalas.

Confiabilidad: Alfa de Cronbach: 0,954 (Erazo 2019).

Baremación:

Baja: 30 - 69

Regular: 70 - 109

Alta: 110 - 150

### **Cuestionario de productividad **laboral****

Consta de 3 dimensiones

Factor Capital, que **fue** medida de la aplicación de los Ítems del 1 al 8.

Factor Gente, medida con los ítems del 9 al 20

Factor Tecnológico. Medida con los Ítems del 21 al 30

Medida en una escala de Likert de 5 escalas.

Confiabilidad: Alfa de Cronbach: 0,925 (Erazo 2019).

Baremación:

Baja: 30 - 69

Regular: 70 - 109

Alta: 110 - 150

**Procesamiento.** Los datos **obtenidos** de los cuestionarios fueron tabulados una hoja Excel de donde se extrapolo dichos datos al programa estadístico SPSS v24 de donde **resultaron** las tablas descriptivas y correlacionales, obteniendo los valores absolutos y relativos, así como el estadístico de correlación Tau b de Kendall con 95% de confianza. Los resultados fueron graficados para su mejor comprensión.

### **Ética.**

Para el desarrollo del estudio se tomó en cuenta los principios éticos para estudios en humanos como son los indicados en el Reporte Belmont que indica: Principio de no hacer daños. El estudio solo empleó cuestionarios validados que no afectan la salud mental de los participantes. Principio de beneficencia, el estudio se desarrolló para mejorar la calidad de la atención de los clientes elevando su satisfacción con el servicio brindado. Justicia, todos los participantes fueron tratados por igual sin discriminaciones además se respetó su anonimato al ser identificados por un número correlativo, y se aplicó los cuestionarios previo consentimiento informado.

### III. RESULTADOS

Presentación, análisis e interpretación de resultados, lo que se observa son las tablas y lectura de resultados

#### Descriptivos

Tabla 1. Habilidades Gerenciales de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

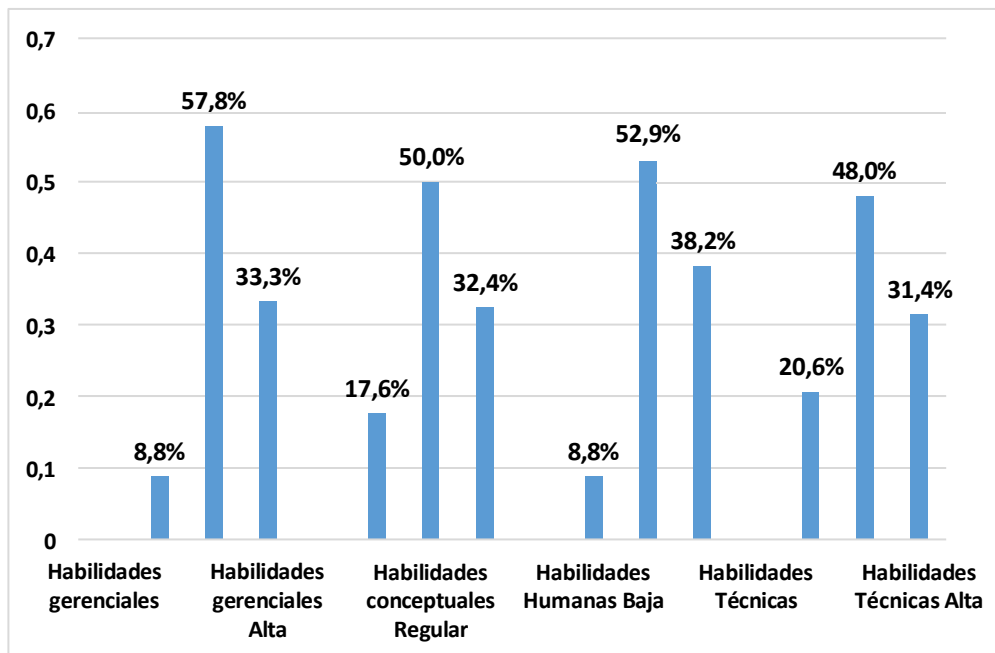
Variabes	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades gerenciales	Baja	9	8,8%
	Regular	59	57,8%
	Alta	34	33,3%
	Total	102	100,0%
<b>Dimensiones</b>			
• Habilidades Conceptuales	Baja	18	17,6%
	Regular	51	50,0%
	Alta	33	32,4%
	Total	102	100,0%
• Habilidades Humanas	Baja	9	8,8%
	Regular	54	52,9%
	Alta	39	38,2%
	Total	102	100,0%
• Habilidades Técnicas	Baja	21	20,6%
	Regular	49	48,0%
	Alta	32	31,4%
	Total	102	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que respecto a las habilidades gerenciales, a opinión de los trabajadores, es alta según el 33,3% lo que indica que un tercio de los trabajadores con actividad gerencial tienen muy buenas habilidades gerenciales que motivan al trabajador a utilizar los recursos de la empresa de manera óptima y efectiva, mientras que el 57,8% de los trabajadores percibe que las habilidades gerenciales son desarrolladas en grado regular lo que contribuye con mejorar la productividad del trabajador en términos de optimizar los recursos de la empresa, mientras que un 8,8% de trabajadores indica que las habilidades gerenciales son de grado bajo que desmotivaría al trabajador a ejercer su labor de manera poco productiva.

Respecto a las dimensiones de las habilidades gerenciales se observa porcentajes similares en cada dimensión que guarda relación con las habilidades gerenciales de manera global, aunque las habilidades conceptuales y técnicas tienen percepciones bajas en mayor porcentaje (17,6% y 20,6% respectivamente) que afectaría su capacidad productiva, el bienestar y la satisfacción en el trabajo.

**Figura 1. Habilidades Gerenciales de la Empresa ICDIZAR SAC 2024**



**Tabla 2. Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024**

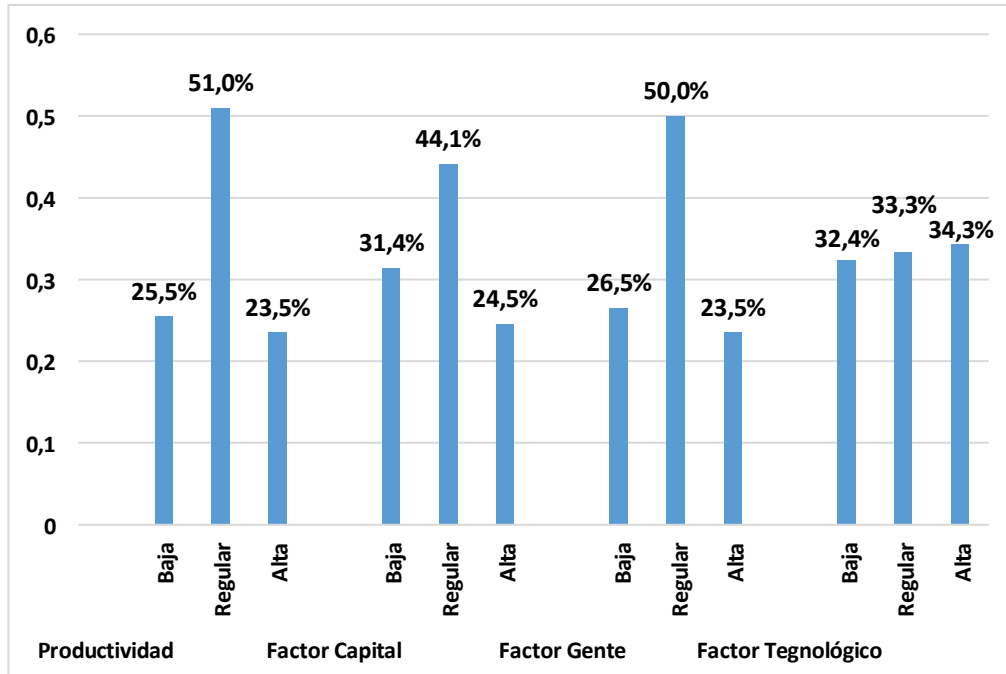
<b>Variables</b>	<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Productividad	Baja	26	25,5%
	Regular	52	51,0%
	Alta	24	23,5%
	Total	102	100,0%
<b>Dimensiones</b>			
• Factor Capital	Baja	32	31,4%
	Regular	45	44,1%
	Alta	25	24,5%
	Total	102	100,0%
• Factor Gente	Baja	27	26,5%
	Regular	51	50,0%
	Alta	24	23,5%
	Total	102	100,0%
• Factor Tecnológico	Baja	33	32,4%
	Regular	34	33,3%
	Alta	35	34,3%
	Total	102	100,0

**Fuente: Elaboración propia**

La productividad es calificada por el trabajador como baja en el 25,5%, que estaría relacionado con la baja percepción de habilidades gerenciales por parte de los trabajadores que tienen esta actividad, en tanto que cerca de la mitad de los trabajadores (51%) mencionan que su productividad en la empresa es de grado regular siendo concordante con una percepción de habilidades gerenciales de nivel regular, finalmente el 23,5% de los trabajadores indican que su productividad en la empresa es de nivel alto pues perciben que las habilidades gerenciales son altas, siendo de utilidad alinear las habilidades gerenciales altas con productividad de los trabajadores de nivel alto.

En este rubro las dimensiones de la productividad muestran valores porcentuales similares a las de la productividad global, siendo la dimensión capital y tecnológico los que muestran valores mas altos de baja productividad (31,4% y 32,4% respectivamente).

**Figura 2. Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024**



### Tablas relacionadas

**Tabla 3. Relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024**

Productividad	Habilidades Gerenciales			Total	Tau-b de Kendall= 0,335 p= 0,000
	Baja	Regular	Alta		
Baja	6 66,7%	15 25,4%	5 14,7%	26 25,5%	
Regular	2 22,2%	38 64,4%	12 35,3%	52 51,0%	
Alta	1 11,1%	6 10,2%	17 50,0%	24 23,5%	
Total	9 100,0%	59 100,0%	34 100,0%	102 100,0%	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que existe una correlación positiva entre las habilidades gerenciales y la productividad en los trabajadores debido a que, los que perciben bajas habilidades gerenciales tienen tendencia a tener baja productividad (66,7%), mientras que los trabajadores que perciben altas habilidades gerenciales tienen más probabilidad de tener alta productividad (50%) con Tau-b de Kendall= 0,335 p= 0,000

Figura 3. Relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

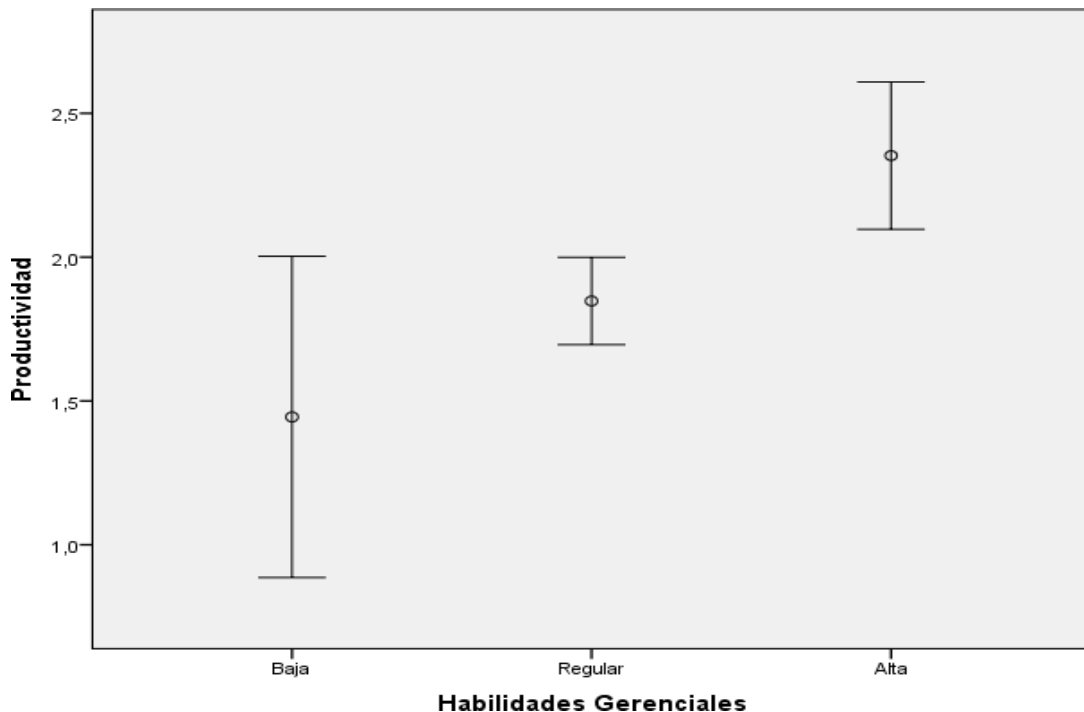


Tabla 4. Relación entre las Habilidades Conceptuales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

Productividad	Habilidades Conceptuales			Total	Tau-b de Kendall= 0,372 p= 0,000
	Baja	Regular	Alta		
Baja	11 61,1%	10 19,6%	5 15,2%	26 25,5%	
Regular	5 27,8%	35 68,6%	12 36,4%	52 51,0%	
Alta	2 11,1%	6 11,8%	16 48,5%	24 23,5%	
Total	18 100,0%	51 100,0%	33 100,0%	102 100,0%	

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que existe correlación positiva entre las habilidades conceptuales gerenciales y la productividad en los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024 pues los que perciben bajas habilidades conceptuales tienen baja productividad en su mayoría (61,1%), mientras que los trabajadores que perciben altas habilidades conceptuales tienen alta productividad en mayor proporción (48,5%) con Tau-b de Kendall = 0,372 p= 0,000

Figura 4. Relación entre las Habilidades Conceptuales y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

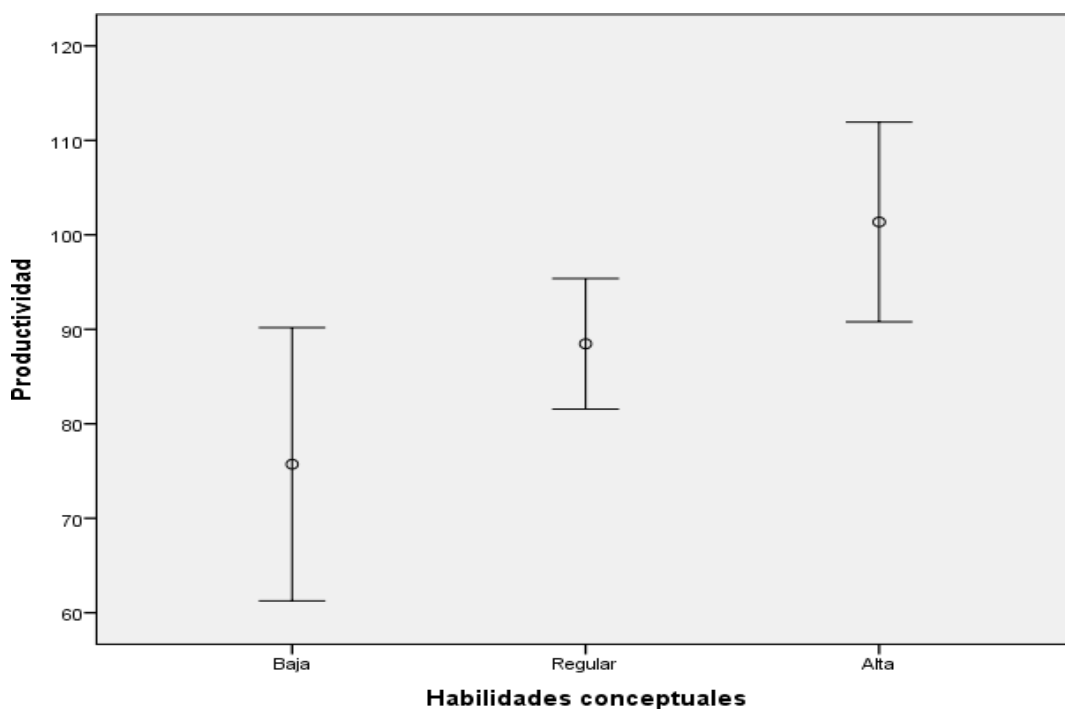


Tabla 5. Relación entre las Habilidades Humanas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

Productividad	Habilidades Humanas			Total	Tau-b de Kendall= 0,333 p= 0,000
	Baja	Regular	Alta		
Baja	6 66,7%	11 20,4%	9 23,1%	26 25,5%	
Regular	2 22,2%	37 68,5%	13 33,3%	52 51,0%	
Alta	1 11,1%	6 11,1%	17 43,6%	24 23,5%	
Total	9 100,0%	54 100,0%	39 100,0%	102 100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Se observa que existe correlación positiva entre las habilidades humanas gerenciales y la productividad en los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024 en los que perciben bajas habilidades humanas tienen baja productividad en su mayoría (66,7%), mientras que los trabajadores que perciben altas habilidades humanas tienen alta productividad en su mayoría (43,6%) con Tau-b de Kendall= 0,333 p= 0,000

Figura 5. Relación entre las Habilidades Humanas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

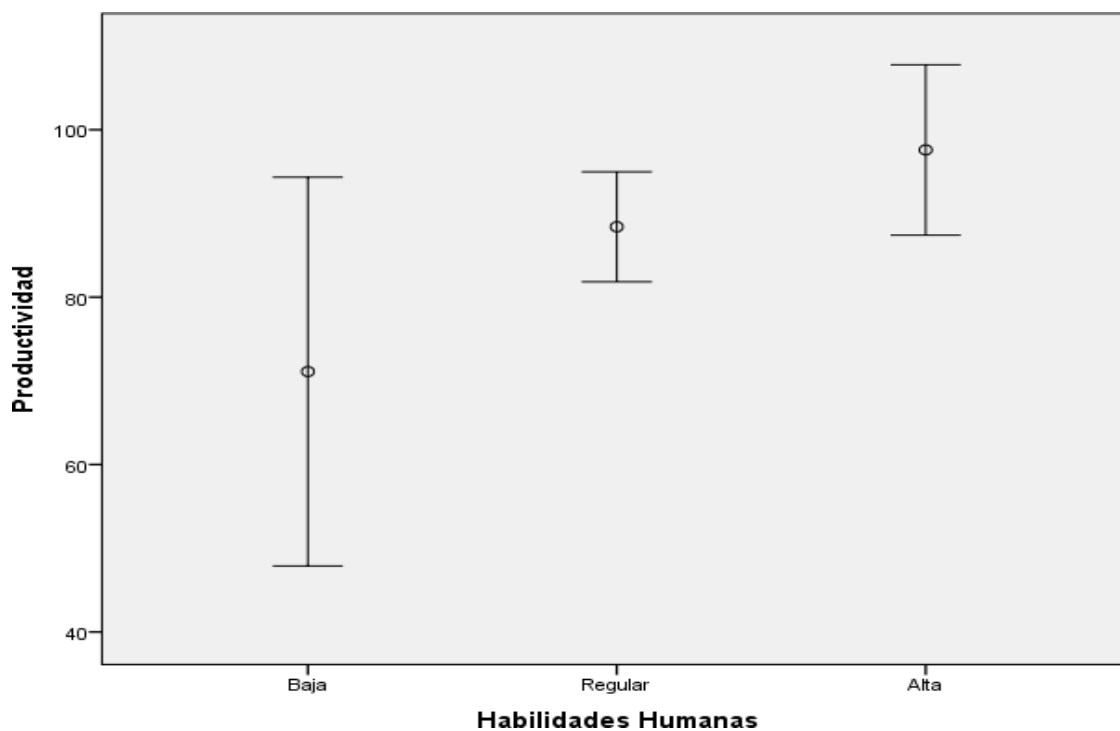


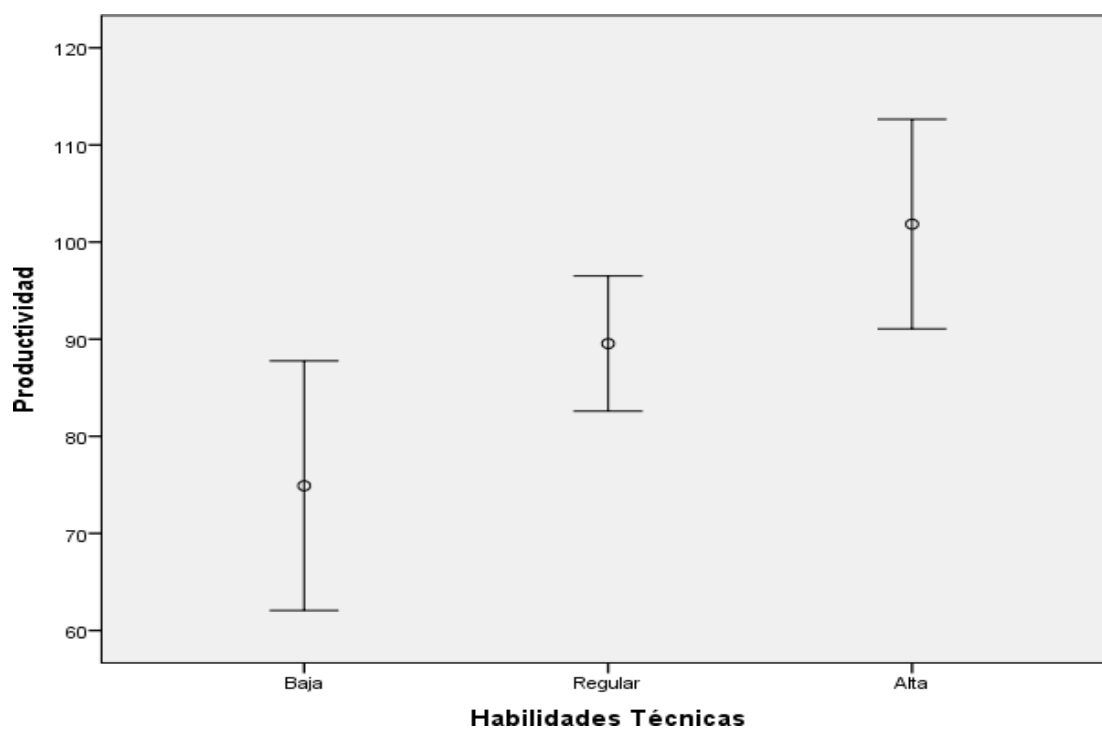
Tabla 6. Relación entre las Habilidades Técnicas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024

Productividad	Habilidades Técnicas			Total	Tau-b de Kendall= 0,376 p= 0,000
	Baja	Regular	Alta		
Baja	12 57,1%	9 18,4%	5 15,6%	26 25,5%	
Regular	7 33,3%	34 69,4%	11 34,4%	52 51,0%	
Alta	2 9,5%	6 12,2%	16 50,0%	24 23,5%	
Total	21 100,0%	49 100,0%	32 100,0%	102 100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Existe correlación positiva entre las habilidades técnicas gerenciales y la productividad en los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024, en los que, perciben bajas habilidades técnicas gerenciales tienen baja productividad en su mayoría (57,1%), mientras que los trabajadores que perciben altas habilidades técnicas tienen alta productividad en su mayoría (50%) con Tau-b de Kendall= 0,376 p= 0,000

Figura 6. Relación entre las Habilidades Técnicas y la Productividad de los trabajadores de la Empresa ICDIZAR SAC 2024



#### IV. DISCUSIÓN

La investigación evalúa la relación entre las habilidades gerenciales en una empresa privada y su efecto en la productividad de sus trabajadores en las que se demostró que las habilidades gerenciales son percibidas en los trabajadores como regular en la mayoría de ellos seguido de nivel alto, en tanto que, respecto a las dimensiones de las habilidades, la dimensión habilidades conceptuales es percibida por el 50% de los trabajadores como de nivel regular y en la dimensión habilidades humanas el 52,9% percibe que los gerentes lo practican en nivel regular, del mismo modo la dimensión habilidades técnicas es percibida por el 48% de los trabajadores como de nivel regular, por lo que se establece que la mayoría de los trabajadores percibe las dimensiones de las habilidades gerenciales como de nivel regular. Mientras que, respecto a la productividad el 51% menciona producir en un nivel regular seguido de una producción alta en el 23,5% de los trabajadores. Al respecto el estudio de López en el Ecuador en el 2022 concluye que los funcionarios poseen un elevado nivel de competencias en gestión y rendimiento laboral, subrayando la relevancia de las habilidades interpersonales, tales como la integridad, la comunicación, los valores y el respeto cuyos resultados muestran que el personal cuenta con las habilidades y conocimientos requeridos para proporcionar un servicio de excelente calidad, que es similar a los resultados encontrados en el estudio

Al relacionar ambas variables encontramos una correlación baja, Tau-b de Kendall= 0,335, entre las habilidades gerenciales y la producción en los trabajadores lo que no necesariamente implica que las habilidades gerenciales no son importantes para una mejor producción de los trabajadores, lo que se explica porque la producción de los trabajadores depende de muchos aspectos, como son las remuneraciones, los beneficios laborales, así como de las facilidades en las labores que cumple, que podrían estar teniendo más impacto en la producción de la empresa, de allí que las habilidades gerenciales tienen su impacto bajo pero significativo pues a mayor práctica de habilidades gerenciales, mayor es la productividad de los trabajadores. Del mismo modo González indica en su investigación desarrollado en el Ecuador en el 2021 que la correlación entre la productividad y las habilidades gerenciales que mejoran la satisfacción laboral tienen una correlación baja pero significativa concluyendo que la productividad de los trabajadores dependen más de sus habilidades y que éstas estén alineadas con los intereses de la empresa, que son resultados concordantes con lo encontrado en la investigación, sin embargo, la investigación de Araujo en Huancayo en el 2021 encuentra con alta correlación entre las habilidades gerenciales y el rendimiento en el trabajo lo que contrasta con nuestros resultados, que podría deberse que los otros aspectos que influyen en la productividad como la calidad del ambiente laboral pueden estar influenciando en una mejor correlación entre ambas variables, ello sería la misma explicación por lo que Llontop en Lambayeque encuentra una correlación

entre las competencias de gestión de los farmacéuticos y su desempeño laboral en las farmacias de 0,716 que es alta respecto a lo encontrado en la investigación, que también es encontrado en el estudio de Delgado en la que el coeficiente de correlación fue de 0,058. Mientras que los hallazgos de Carreño en Piura concuerdan con nuestros resultados pues encuentra una correlación de Pearson de 0.240, y concluye que hay una relación significativa y directa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

Respecto a la relación entre la dimensión habilidades conceptuales y la productividad de los trabajadores de una empresa privada se determinó que tiene una correlación baja pero significativa indicando que, a mayor nivel de habilidades gerenciales, mayor será la productividad de los trabajadores, pues un gerente que se preocupa por resolver los problemas laborales a medida que estos se van presentando repercute favorablemente en la productividad del trabajador que al verse apoyado por el gerente y beneficiado por los cambios que propone puede desarrollar su trabajo con mayor libertad. Del mismo lo demuestra Suarez en su investigación en Lima en el 2021 en la que sus resultados mostraron que las competencias de gestión se valoran como superiores y tienen una relación positiva con la productividad en la gestión de suministros, además, el 78,8% de los encuestados coincidió en que mejorar las habilidades de gestión favorecería la productividad en este ámbito.

Del mismo modo se encontró que las habilidades humanas como parte de las habilidades gerenciales tienen una correlación baja pero significativa, en razón de que, si el trabajador percibe que el gerente se preocupa por la imagen institucional, coopera con la solución de los posibles conflictos que pueden presentarse en la empresa negociando positivamente para solucionar los problemas, repercute positivamente en la productividad del trabajador pues se genera una política de reconocimiento por el desempeño laboral, lo que es concordante con los hallazgos de Hinojo en Colombia en el 2020 cuyos resultados indican que ciertas competencias son muy apreciadas por su habilidad para fijar directrices a corto, mediano y largo plazo, mientras que otras competencias, que son menos valoradas, están relacionadas con el desempeño de funciones de liderazgo en el ámbito laboral, por lo que la socialización entre los trabajadores y los líderes de la empresa son un factor de gran relevancia.

Por último, la dimensión habilidades técnicas referidas a que el gerente se preocupa para que el trabajador tenga las capacidades necesarias para desarrollar sus labores y alcanzar las metas propuestas por la empresa utilizando métodos y técnicas de punta, trabajando en equipo, repercute favorablemente en mejorar la productividad del trabajador, que, si bien la correlación es baja, pero es significativa lo que indica que si se desarrolla mayor nivel de habilidades técnicas se espera elevar la productividad de los trabajadores. Al respecto Cabanillas en su trabajo en Ecuador en el 20223 en una empresa encuentra que, la satisfacción laboral tiene un efecto significativo en la productividad de la organización, resaltando la influencia de factores como la falta de programas de capacitación, las extensas jornadas laborales, el ambiente de

trabajo y la carencia de estrategias motivacionales. Torres en su investigación en el 2022 determina que los resultados mostraron un coeficiente de correlación de 0.630 entre el clima laboral y las habilidades de gestión, lo que sugiere una correlación positiva moderada entre ellas, también, Álvarez encontró una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y el ambiente laboral de los empleados, en Lima en el 2021.

## V. CONCLUSIONES

- Existe una correlación positiva y significativa entre las Habilidades Gerenciales y la Productividad de los trabajadores de la empresa ICDIZAR SAC en 2024, a medida que mejoran las habilidades gerenciales, también tiende a aumentar la productividad de los trabajadores, con un coeficiente Tau-b de Kendall = 0,335 que es una correlación **baja pero significativa** entre ambas variables, por lo que se estima que el 33,5% de la variabilidad en la productividad de los trabajadores puede explicarse por las habilidades gerenciales.
- Existe una correlación positiva y significativa entre la dimensión Habilidades Conceptuales y la Productividad de los trabajadores, pues a medida que los trabajadores o líderes mejoran sus habilidades conceptuales (como la capacidad de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones estratégicas), la productividad también tiende a aumentar, con un coeficiente Tau-b de Kendall = 0,372 indica una correlación moderada, lo que significa que el 37,2% de la variabilidad en la productividad de los trabajadores puede atribuirse a las habilidades conceptuales.
- Se ha encontrado una correlación positiva y significativa entre la dimensión Habilidades Humanas y la Productividad, con un coeficiente Tau-b de Kendall de 0,333, de allí que, las habilidades humanas tienen un impacto del 33,3% en la productividad de los trabajadores, evidenciando su influencia en el desempeño laboral.
- Existe una correlación positiva y significativa entre la dimensión Habilidades Técnicas y la Productividad de los trabajadores, por ello, a medida que los empleados mejoran sus habilidades técnicas (como el dominio de herramientas, procesos y conocimientos específicos de su área de trabajo), su productividad tiende a aumentar, y el coeficiente Tau-b de Kendall = 0,376 indica una correlación moderada, lo que sugiere que el 37,6% de la variabilidad en la productividad puede atribuirse al nivel de habilidades técnicas.

## VI. RECOMENDACIONES

- Promover una gestión horizontal, lo que significa reducir las jerarquías tradicionales y fomentar un entorno en el que la opinión del trabajador sea valorada, Además, el gerente debe buscar alinear los objetivos personales y profesionales de los trabajadores con los objetivos de la empresa, de modo que el crecimiento individual contribuya al desarrollo organizacional. Para lograr esto, es fundamental una adecuada práctica de habilidades gerenciales, que incluya la motivación y el liderazgo participativo, impulsando a los trabajadores a tomar decisiones estratégicas que beneficien tanto su productividad como la de la empresa.
- Cultivar una cultura organizacional basada en la empatía entre gerentes y trabajadores. Este enfoque promueve una gestión participativa, en la que los empleados tienen voz y sus propuestas son tomadas en cuenta, así, los cambios sugeridos por los trabajadores no solo son escuchados, sino que también reciben la debida atención por parte de la gerencia, fortaleciendo el compromiso y la confianza dentro de la organización. Para lograr esto, los gerentes deben aplicar habilidades conceptuales como la empatía y el autoconocimiento, lo que les permitirá comprender mejor las necesidades del equipo y tomar decisiones más alineadas con la realidad del entorno laboral.
- Fomentar un ambiente laboral óptimo que promueva la cooperación entre los compañeros de trabajo, en la que el rol de los gerentes es destacado, quienes deben adoptar una actitud positiva y motivadora hacia los trabajadores, es fundamental el uso de estrategias como el diálogo, el reconocimiento y la aplicación de habilidades humanas que fortalezcan la relación entre empleados y líderes, los gerentes y trabajadores deben compartir una visión conjunta en la gestión de la empresa, viéndose no como partes separadas del problema, sino como un equipo que colabora en la búsqueda de soluciones.
- Desarrollar actividades de capacitación en actualizaciones técnicas como una estrategia clave para mejorar la productividad de los trabajadores, aquí el gerente juega un papel fundamental, ya que su compromiso con el desarrollo de los empleados permite que estos fortalezcan y aprovechen al máximo sus habilidades. se destaca que los supervisores deben actuar como facilitadores, ayudando a mejorar las condiciones laborales mediante la implementación de nuevos métodos y estrategias que contribuyan al incremento de la productividad.

## VII. Referencias bibliográficas

- Aguirre-Ramos., E. (2021) *Competencias gerenciales y su impacto en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Vicco*, 2021
- Álvarez-Panta., A. (2021) *Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales Lima* 2021. URI <https://hdl.handle.net/20.500.13084/5614>
- Andiani TK., Jayanagara O. (2023). Efecto de la carga de trabajo, el estrés laboral, las habilidades técnicas, la autoeficacia y la competencia social en el desempeño del personal médico. *Transacciones Aptisi sobre tecnoemprendimiento (ATT)*, 5 (2), 118-127. <https://doi.org/10.34306/att.v5i2.301>
- Araujo-Aponte., R. (2021) *Habilidades gerenciales y productividad laboral en la Empresa Multimarkas S.A.C. Huancayo – 2021*. URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12848/5921>
- Artieda-Rojas., J. (2021) Las habilidades gerenciales en la gestión pública. Investigación y Negocios Sucre 2021;14(24) <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>
- Atolagbe, A., Floyd, S. (2020). Diversificar la próxima generación de gerentes de proyectos: habilidades que los gerentes de proyectos deben tener en la era digital. *Apuntes de conferencias sobre informática*, 2020; vol 12051. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43687-2\\_56](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43687-2_56)
- Cabanilla-Guerra G. (2022) Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano Ecuador 2022. *Universidad y Sociedad vol.14 no.3* Cienfuegos may.-jun. 2022 Epub 30-Jun-2022
- Carpio-Carpio M., Solís Muñoz., J. (2022) Habilidades de liderazgo y productividad en los equipos de trabajo de los laboratorios del CIITT, UCACUE-Ecuador 2022. *AlfaPublicaciones*, 4(3.2), 56–73. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.2.278>
- Carreño-Flores., O. (2022) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de limones peruanos SRL en la ciudad de Piura* 2020. URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7315>
- Cheng, Y. (2023) El efecto de la transformación digital en la productividad total de los factores de las empresas de la economía real. *Revista Internacional de Economía y Finanzas*. 2023;85(1), páginas 488-501 <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.02.007>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª ed.)*. México: McGraw-Hill.

- Custodio-Atencio., K. (2020) Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios 2020. UCV - HACER, *Rev. Inv. Cult.* 9(3)21: 85-96
- Das, S., Chaudhuri, B. (2020) ¿En la tecnología en la que confiamos? Habilidades Humanas e Intermediarios en Banca Minorista Digital 2020. *Avances de IFIP en tecnologías de la información y las comunicaciones*, vol 601. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64697-4\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64697-4_21)
- Delgado Ortiz., H. (2022) *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en La empresa glm & loseacer S.A.C. Lima, 2021-2022*. URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12952/7093>
- Díaz-Díaz, A. (2022) Human capital and the productivity of companies *Rev. Torreón Universitario* 2022;11(30) [www.faremcarazo.unan.edu.ni](http://www.faremcarazo.unan.edu.ni)
- Erazo-Peña, L. (2019) *Habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019*. URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57596>
- Fadhila, D. (2020) Análisis de las Habilidades Humanas en la Industria 4.0. *IARIA*, 2020. ISBN: 978-1-61208-765-8
- Ferrando-Perea., A. (2020) Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos* 81(1) 1- 12(2020). <http://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/index>
- Francis, K. (2020) Análisis de la brecha de habilidades en la industria del turismo y la hostelería en Kenia. *Journal of Tourism Management Research* 2020 Vol. 7, No. 1, pp. 42-51. DOI: 10.18488/journal.31.2020.71.42.51
- Gómez-Coello., RD. (2021). Mejora de la productividad en la producción de calzado en la empresa "Facalsa" de la ciudad de Ambato, mediante la estandarización de tiempos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7798-7807. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.876](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.876)
- González Vazquez., K. (2021) La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada Ecuador 2021. *Dominio de las Ciencias*, ISSN-e 2477-8818, Vol. 7, N°. 3, 2021, págs. 1175-1185
- González-Díaz., R. (2021) PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. May 2021 *CIID Journal* 2(1):570-608 DOI:10.46785/ciidj.v1i1.100

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

Hinojo-Lucena., F. (2020) Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar* vol.30 no.76 Bogotá Apr./June 2020 Epub May 28, 2020. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>

Hossain, Md. Aslam, Altynay Zhumabekova, Suvash Chandra Paul, and Jong Ryeol Kim. (2020). "A Review of 3D Printing in Construction and its Impact on the Labor Market" *Sustainability* 12, no. 20: 8492. <https://doi.org/10.3390/su12208492>

Laines-Alamina C. (2021) La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa 2021. *VinculatÉgica*, 7 (1). pp. 929-944. ISSN 2448-5101. URI:

Laurent A., Fabiano B., 2022, Una perspectiva crítica sobre el impacto de las nuevas habilidades profesionales de gestión de seguridad de la Industria 4.0 en la educación sobre seguridad de procesos, *Transacciones de ingeniería química*, 91, 67-72.

LLontopCapuñay., B. (2020) *Habilidades gerenciales de los Químicos Farmacéuticos y la productividad lab-oral en las droguerías farmacéuticas de Lambayeque*, 2020. URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12893/10712>

López-Montero., T. (2023) Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador. CIENCIAMATRIA, ISSN-e 2610-802X, ISSN 2542-3029, Vol. 9, N°. Extra 1, 2023, págs. 649-665. DOI 10.35381/cm.v9i1.1091

Malkawi, E. (2022) Las habilidades humanas digitales forman la economía corporativa y el desarrollo empresarial. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1007183>

Medina., K. (2020) Generar una aproximación teórica de cultura organizacional, como recurso estratégico, en la productividad laboral. *GERENTIA* 2020 (1). <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/62>

Novotná M, Leitmanová IF, Alina J, Volek T. (2020) Capital Intensity and Labour Productivity in Waste Companies. *Sustainability*. 2020; 12(24):10300. <https://doi.org/10.3390/su122410300>

Nukhe A. (2021) The Analysis of Company Productivity Measurement . of ABD-Medan Inc. by Using Craig Harris Method. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2021;6(7), ISSN No:-2456-2165

- Obando Changuán., M. (2020) *Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria*. 2020;11(2). 166-173 DOI: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Orihuela-Alvino., M. (2021) Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú. *Horizontes Rev. Inv. Cs. Edu. La Paz* 2021;5(19). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.243>
- Paredes-Zempual., D. (2021) Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investig. adm.* vol.50 no.127 Ciudad de México ene./jun. 2021 Epub 02-Mar-2021. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Pedraza-Rodríguez, J. (2023) Habilidades gerenciales y cultura organizacional como fuentes de innovación para empresas en regiones periféricas. *Previsión tecnológica y cambio social* 2023. 191(1), 122518 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Pérez Gómez, J Relación entre el clima organizacional y productividad de los trabajadores de una agroexportadora de la ciudad de Ica, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.14441/1201>
- Quintero-Osorio., M. (2021) *Transformación de las habilidades gerenciales y su incidencia en la cultura organizacional interna en las empresas del sector servicios. Medellín Colombia*. <https://repositorio.esumer.edu.co>
- Ramírez-Hernández., O. (2020) Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad. *Comp. y Sist.* vol.24 no.3 Ciudad de México jul./sep. 2020 Epub 09-Jun-2021. <https://doi.org/10.13053/cys-24-3-3489>
- Ramírez-Méndez., G. (2020) Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica 2020. *Trascender, Contabilidad y Gestión*. Vol. 7, Núm. 20. DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Rinker, SP., Smalley, SW., & Hainline, MS. (2020). Identifying the Professional and Technical Skills Agricultural Industry Employers Expect Agricultural Graduates to Possess. *NACTA Journal*, 65, 102–114. <https://www.jstor.org/stable/27157834>
- Rojas-Alvarez., M. (2021) *Competencias gerenciales y su impacto en el desarrollo organizacional en el contexto del Covid-19 en la municipalidad distrital de Aucallama 2021*. URI: <http://hdl.handle.net/20.500.14067/5143>
- Rose, J., Chmutina, K. (2021) Desarrollo de habilidades para la reducción del riesgo de desastres entre los trabajadores informales de la construcción en Nepal. *Desastres*. 2021 julio;45(3):627-646. doi: 10.1111/disa.12435.

- Samera-Batao, I. (2020) Una evaluación de las habilidades gerenciales y las necesidades de desarrollo profesional de los administradores de escuelas secundarias católicas privadas en Bangkok, Tailandia. *Revista Mundial de Educación*, v10 n1 p149-163 2020
- Sánchez Trujillo., MG., (2020) Hernández-Mendoza., JM., Molina-Ruíz., HD., & García Vargas., M. de L. Colaboradores satisfechos - productividad empresarial 2020. *Boletín Científico De La Escuela Superior Atotonilco De Tula*, 7(14), 4-9. <https://doi.org/10.29057/esat.v7i14.6034>
- Sánchez-Bazan., I. (2020) *La motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC en la ciudad de Trujillo*, 2020. <https://hdl.handle.net/11537/25296>
- Shuayto, N. (2023) Habilidades de gestión deseadas por decanos y empleadores de escuelas de negocios: una investigación empírica (2023). *Educación y acreditación empresarial*, v. 5 (2) p. 93-105, Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2239205>
- Silva-Rubio., E. (2020) Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Su, J., Wei, Y., Wang, S. et al. (2023) The impact of digital transformation on the total factor productivity of heavily polluting enterprises. *Sci Rep* 13, 6386 (2023). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-33553-w>
- Suarez-Bueno., S. (2021) *Habilidades gerenciales y productividad en la gerencia de abastecimiento de Essalud Jesús María 2021*. URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/87353>
- Taghipour, M. (2023) Evaluación de la relación entre la implementación de la gestión del conocimiento y Habilidades de los gerentes (estudio de caso: Reezmoj System Company en Irán). *Revista científica de gestión y negocios*. 4(4), 2023, págs. 114-120. doi: 10.11648/j.sjbm.20160404.12
- Tarazona-Chamorro., AM. (2020) Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2020. *Gaceta Científica*, 6(3), 162–173. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.3.975>
- Tarro L, Llauradó E, Ulldemolins G, Hermoso P, Solà R. (2020) Effectiveness of Workplace Interventions for Improving Absenteeism, Productivity, and Work Ability of Employees: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020; 17(6):1901. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061901>

- Torres-Cardenas., A. (2022) *El Comportamiento Organizacional y su Relación con las Habilidades Gerenciales del Personal de la Municipalidad Distrital de Yuruá, Año 2022*. URI: <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5646>
- Yuanma M. (2020) Gestión ambiental y productividad laboral: el papel moderador de la gestión de la calidad. *Revista de Gestión Ambiental* 2020;255(1), 109795. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.109795>
- Zhang, J., Lu, G., Skitmore, M. et al. (2021) A critical review of the current research mainstreams and the influencing factors of green total factor productivity. *Environ Sci Pollut Res* 28, 35392–35405 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11356-021-14467-4>
- Zhang, X. (2023) El impacto de las finanzas digitales en la productividad laboral corporativa: evidencia de empresas que cotizan en bolsa en China. *J. Ind. Autobús. Economía*. 50, 527–550 (2023). <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00273-1>

## **2.8 Anexos**

**2.8.1. Operacionalización de las variables**

**2.8.2. Matriz de consistencia**

**2.8.3. Instrumentos de recolección de información**

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCALA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTE</b>
Variable X  Habilidades Gerenciales	Las habilidades gerenciales son capacidades y competencias que los líderes y administradores necesitan para dirigir eficazmente a un equipo, tomar decisiones estratégicas y alcanzar los objetivos organizacionales	Variable que será medida con el cuestionario de Habilidades Gerenciales	Habilidades Conceptuales	Ordinal	Ítems 1 al 6	Cuestionario de Habilidades Gerenciales	Trabajador de la Empresa ICDIZAR SAC
			Habilidades Humanas		Ítems 7 al 20		
			Habilidades Técnicas		Ítems 21 al 30		
Variable Y  Productividad Laboral	La productividad laboral se refiere a la medida de la eficiencia con la que se utilizan los recursos disponibles en el lugar de trabajo para producir bienes y servicios. Se trata de la relación entre la cantidad de producción generada y los recursos utilizados, como el tiempo, el esfuerzo, el capital y los materiales.	Variable que será medida con el cuestionario de Productividad Laboral	Factor Capital	Ordinal	Ítems 1 al 8	Cuestionario de Productividad Laboral	Trabajador de la Empresa ICDIZAR SAC
			Factor Gente		Ítems 9 al 22		
			Factor Tecnológico		Ítems 23 al 30		

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Variable	Problema general	Objetivo general	Hipótesis	Instrumento	Metodología
<p><b>a).- Variable X</b> Habilidades Gerenciales</p> <p><b>b).- Variable Y</b> Productividad Laboral</p>	<p><b>Problema principal.</b> ¿Cuál es la relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión Habilidades Conceptuales y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024? ¿Cuál es la relación entre la dimensión Habilidades Humanas y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024? ¿Cuál es la relación entre la dimensión Habilidades Técnicas y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024?</p>	<p><b>Objetivo principal.</b> Determinar relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Precisar la relación entre la dimensión Habilidades Conceptuales y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024 Precisar la relación entre la dimensión Habilidades Humanas y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024 Precisar la relación entre la dimensión Habilidades Técnicas y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024</p>	<p><b>Hipótesis principal.</b> Ha: Existe correlación positiva entre Habilidades Gerenciales y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> Ha: Existe la correlación positiva entre la dimensión Habilidades Conceptuales y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024 Ha: Existe la correlación positiva entre la dimensión Habilidades Humanas y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024 Ha: Existe la correlación positiva entre la dimensión Habilidades Técnicas y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024</p>	<p>Descriptivo correlacional</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> No experimental, transversal, prospectiva analítica</p> <p><b>Nivel</b> Descriptiva correlacional Diseño de la investigación Cuantitativa</p> <p><b>Población</b> Son los trabajadores de la empresa ICDIZAR SAC ubicado en: Cal, C. Enrique Villar 520, Lima 01512 que cuenta con 35 trabajadores que cumplen función gerencial entre el gerente general y jefes de áreas, con una población de trabajadores de 102 entre obreros y empleados de limpieza y de seguridad.</p> <p><b>Muestra</b> Tipo censal.</p>



## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ficha N° \_\_\_\_\_

### Datos generales

Edad \_\_\_\_\_ años

### 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 habilidades gerenciales y la productividad, los datos serán manejados confidencialmente:

#### Escala de Likert:

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

Nº	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>					
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.					
	<b>Dimensión 2: Habilidades humanas</b>					
7	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa.					
8	El gerente comprender sus problemas personales a 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.					
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	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.					
14	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.					
15	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	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.					
	<b>Dimensión 3: Habilidades técnicas</b>					
21	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.					
22	La gerencia general se preocupa en mejorar sus conocimientos.					
23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.					
24	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, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).					

Baremación:

Baja: 30 - 69

Regular: 70 - 109

Alta: 110 - 150

### Por Dimensiones

Habilidades Conceptuales que se obtiene de la aplicación de los Ítems del 1 al 6

Baja: 6 - 14

Regular: 15 - 22

Alta: 23 - 30

Habilidades Humanas que será medida de la aplicación de los ítems del 7 al 20

Baja: 14 - 32

Regular: 33 - 51

Alta: 52 - 70

Habilidades Técnicas. Medida con los Ítems del 21 al 30

Baja: 10 - 23

Regular: 24 - 37

Alta: 38 - 50

## 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 habilidades gerenciales y la productividad datos serán manejados confidencialmente

### Escala de Likert:

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

N°	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Factor capital</b>					
1	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión					
2	La capacidad instalada está desconcentrada					
3	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz					
4	Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra					
5	Se trabaja con herramientas modernas de construcción					
6	Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal					
7	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad					
8	De acuerdo con las obras dispersas se instala los bienes.					
	<b>Dimensión 2: Factor gente</b>					
9	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente					
10	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente					
11	Los beneficios son dirigidos por especialistas					
12	Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos					
13	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra					
14	El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores					
15	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones					
16	Existe señalización de seguridad en el trabajo					
17	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada					
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					
21	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente					
22	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente					
	<b>Dimensión 3: Factor tecnológico</b>					
23	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras					
24	Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra					
25	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos					
26	Conocen las metas de la empresa los trabajadores					
27	Qué tan cotidiano se usan los correos electrónicos					
28	Las cotizaciones se realizan por medios electrónicos					

29	Los minutos y mensajes de los teléfonos fijos y celulares son utilizados en su totalidad.					
30	Las aplicaciones tecnológicas cargadas en el celular son útiles para gestión comercial					

Baremación:

Baja: 30 - 69

Regular: 70 - 109

Alta: 110 - 150

### **Por Dimensiones**

Factor Capital que se obtiene de la aplicación de los Ítems del 1 al 8

Baja: 8 - 18

Regular: 19 - 29

Alta: 30 - 40

Factor Gente que será medida de la aplicación de los ítems del 9 al 22

Baja: 14 - 32

Regular: 33 - 51

Alta: 52 - 70

Factor Tecnológico. Medida con los Ítems del 23 al 30

Baja: 8 - 18

Regular: 19 - 29

Alta: 30 - 40

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado (a) señor, me encuentro realizando un trabajo de investigación titulado: “Relación entre Habilidades Gerenciales y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024”. Antes que aceptes participar en el estudio se te ha tenido que explicar lo siguiente: Propósito del estudio, riesgos, beneficios, confidencialidad, para que finalmente puedas aceptar la participación de manera libre y voluntaria.

### **Propósito del estudio:**

El estudio de investigación es determinar la relación entre Relación entre la Habilidades Gerenciales y la Productividad Laboral en la Empresa ICDIZAR SAC 2024

### **Riesgos:**

El estudio de investigación trabajará cuestionarios debidamente identificados, no se realizará ningún otro tipo de evaluación. Por tanto, se considera que el estudio no representa ningún riesgo para el participante, cualquier consulta puedes realizarla al Sr. IZARNOTEGUI RIVERA JHON JOSE que es el investigador con teléfono 919294363.

### **Beneficios:**

El estudio no representa beneficios económicos para los participantes, la información brindada de manera veraz ofrecerá datos que pueden utilizarse para gestionar soluciones acordes a la realidad estudiada.

### **Confidencialidad**

Para efectos de la investigación, la única autorizada a la información será la investigadora, para efectos posteriores se procederá a colocar código de identificación (ID) que consistirá en un número correlativo, lo que permitirá la elaboración de la base de datos, para el posterior análisis estadístico.

Por lo tanto, yo \_\_\_\_\_, manifestó que he sido informado (a) sobre el estudio y doy mi conformidad para participar en el estudio de investigación.

---

Nombre y Apellidos

---

Firma

## Base de datos

ID	CONCEPTUAL	HUMANA	TÉCNICA	HABILIDADES	PRODUCTIVIDAD	CAPITAL	GENTE	TECNOLÓGICO
1	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
2	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
3	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Alta
4	Baja	Baja	Alta	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
5	Regular	Regular	Baja	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja
6	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja
7	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
8	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
9	Regular	Regular	Baja	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
10	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta
11	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta	Alta	Alta	Alta

12	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
13	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta	Alta	Alta	Alta
14	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
15	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
16	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
17	Baja	Alta	Baja	Regular	Baja	Baja	Regular	Baja
18	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja	Regular	Baja	Baja
19	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
20	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Regular	Regular	Regular
21	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
22	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Regular	Regular
23	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja

24	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta
25	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
26	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta
27	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
28	Baja	Regular	Baja	Baja	Baja	Regular	Baja	Baja
29	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
30	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
31	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
32	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Regular	Regular	Regular
33	Baja	Alta	Baja	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
34	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
35	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Baja	Alta

36	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Regular	Regular
37	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
38	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
39	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Regular	Regular	Regular
40	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Baja	Regular	Regular
41	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Baja	Regular	Alta
42	Baja	Baja	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta
43	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Regular	Baja
44	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta
45	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
46	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
47	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta

48	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
49	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta	Regular	Regular
50	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
51	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta	Regular
52	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
53	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
54	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
55	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Regular	Regular	Regular
56	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
57	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
58	Baja	Baja	Baja	Baja	Regular	Alta	Regular	Regular
59	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta

60	Baja	Regular	Baja	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
61	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
62	Baja	Baja	Baja	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
63	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
64	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
65	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
66	Baja	Regular	Baja	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
67	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
68	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Baja	Baja	Alta
69	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
70	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
71	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja

72	Alta	Alta	Regular	Alta	Regular	Regular	Regular	Regular
73	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Alta	Alta
74	Baja	Alta	Baja	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
75	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
76	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta	Regular	Regular
77	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta	Alta	Alta	Alta
78	Alta	Alta	Regular	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
79	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
80	Alta	Alta	Regular	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
81	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja
82	Baja	Alta	Baja	Baja	Regular	Alta	Regular	Regular
83	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta	Alta	Alta	Alta

84	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Regular	Alta	Alta
85	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
86	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
87	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Regular	Regular	Regular
88	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
89	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
90	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta
91	Regular	Regular	Baja	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
92	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
93	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Regular	Regular	Regular
94	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Baja	Regular	Regular
95	Regular	Regular	Regular	Regular	Alta	Alta	Alta	Alta

96	Regular	Regular	Regular	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
97	Regular	Regular	Baja	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
98	Regular	Regular	Baja	Regular	Baja	Baja	Baja	Baja
99	Regular	Regular	Baja	Regular	Alta	Alta	Alta	Alta
100	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Alta	Alta
101	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
102	Alta	Alta	Alta	Alta	Regular	Regular	Regular	Baja