



Universidad Nacional
SAN LUIS GONZAGA



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Esta licencia es la más restrictiva de las seis licencias principales Creative Commons, permitiendo a otras solo descargar sus obras y compartirlas con otras siempre y cuando den crédito, pero no pueden cambiarlas de forma alguna ni usarlas de forma comercial.

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

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA



EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD



CONSTANCIA



El que suscribe deja constancia que se ha realizado el análisis con el software de verificación de similitud al documento cuyo título es:

“Los Roles Gerenciales y la Productividad de los Trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías: Sutran – Ica, Año 2024”

Presentado por:

Bach: JAMIR FERNANDO FLORES MACO.

El resultado obtenido es una coincidencia de **6%**, por el cual se otorga el calificativo de:

APROBADO


Según reglamento de Evaluación de la Originalidad

Se adjunta al presente el reporte de evaluación con el software de verificación de originalidad.

Observaciones:

Se aprueba el informe final de tesis por tener un porcentaje de similitud inferior a los límites establecidos por el reglamento.

Ica, 01 de diciembre del 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"
FACULTAD DE ADMINISTRACION

Dr. Vicente H. Ecos Quintanilla
DIRECTOR UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



"Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana"
INFORME N°221-2025-UNICA/F.AD. /UI- OPERADOR

PARA : Dr. VICENTE HIPOLITO ECOS QUINTANILLA
Director de la Unidad de Investigación de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga".

DE : Lic. PEDRO JAVIER MESIAS MEJIA
Operador Sistema Antiplagio/Facultad de Administración – UNICA

ASUNTO : Informe de Resultados del Sistema Antiplagio – **TESIS**

FECHA : Ica, 01 de diciembre de 2025

Por intermedio del presente informe y en aplicación de lo establecido en la R.R. N°1668-R-UNICA-2020, que aprueba el Reglamento para la Evaluación de la Originalidad de los documentos de Investigación, conforme establece el artículo 4° inc. 4.3. Los directores de las Unidades de cada Facultad son responsables del Informe de Evaluación de originalidad de los documentos de Investigación; el art. 13° inc. 13.5 que oficializa al operador del Programa informático evaluador de originalidad.

En aplicación y cumplimiento del **Artículo 14° Operador del programa informático evaluador de originalidad del Reglamento para la Evaluación de la Originalidad de los Documentos de Investigación** de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga", se remite a su despacho el resultado de originalidad a través del presente informe.

TESIS TITULADO:

"Los Roles Gerenciales y la Productividad de los Trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías: Sutran – Ica, Año 2024"

Presentado por el Bach: JAMIR FERNANDO FLORES MACO.

RESULTADO: 6%

Recibo de Pago: N° 5266086 Fecha: 28-NOV-2025 Hora: 13:18 P.M.

Se emite el presente informe para los fines de la R.R. N°1668-R- UNICA-2020, notificándose a usted en su calidad de Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración.


Atentamente,

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"
FACULTAD DE ADMINISTRACION

Lic. PEDRO JAVIER MESIAS MEJIA
Operador Sistema Antiplagio

JAMIR FERNANDO FLORES MACO

Los roles gerenciales y la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carg...

 Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:534811504

88 páginas

Fecha de entrega

1 dic 2025, 12:24 p.m. GMT-5

19.023 palabras

109,607 caracteres

Fecha de descarga

1 dic 2025, 12:29 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

1 - FLORES MACO JAMIR FERNANDO - TESIS - 2025.docx

Tamaño del archivo

582.2 KB




6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad




N.º de alertas de Integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

| | | | |
|----|----------|--------------------------|-----|
| 1 | Internet | repositorio.unica.edu.pe | 2% |
| 2 | Internet | 1library.co | <1% |
| 3 | Internet | www.coursehero.com | <1% |
| 4 | Internet | repositorio.upt.edu.pe | <1% |
| 5 | Internet | repositorio.ucv.edu.pe | <1% |
| 6 | Internet | repositorio.ucsg.edu.ec | <1% |
| 7 | Internet | alicia.concytec.gob.pe | <1% |
| 8 | Internet | dspace.unach.edu.ec | <1% |
| 9 | Internet | shaker.umh.es | <1% |
| 10 | Internet | repositorio.uta.edu.ec | <1% |
| 11 | Internet | repositorio.unh.edu.pe | <1% |

| | | | |
|----|----------|---|-----|
| 12 | Internet | misnotasfinancieras.blogspot.com | <1% |
| 13 | Internet | ri.ues.edu.sv | <1% |
| 14 | Internet | repositorio.udh.edu.pe | <1% |
| 15 | Internet | repositorio.usmp.edu.pe | <1% |

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración



**Los roles gerenciales y la productividad de los trabajadores de la
superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y
mercancías: Sutran – Ica, año 2024**

Línea de investigación

Sociedad, desarrollo sostenible, políticas públicas y ambientales

INFORME FINAL DE TESIS

AUTOR

JAMIR FERNANDO FLORES MACO

ASESOR

DR. ORLANDO TERRY GABRIEL HERNÁNDEZ

Ica - Perú

2025

UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA”
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración



Los roles gerenciales y la productividad de los trabajadores de la
superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y
mercancías: Sutran – Ica, año 2024

Línea de investigación

Sociedad, desarrollo sostenible, políticas públicas y ambientales

INFORME FINAL DE TESIS

AUTOR

JAMIR FERNANDO FLORES MACO

ASESOR

DR. ORLANDO TERRY GABRIEL HERNÁNDEZ

Ica - Perú

2025

DEDICATORIA

A mis padres y familia, por su amor incondicional y apoyo constante en cada paso de este camino académico.

Este logro es también suyo, fruto de su fe, esfuerzo y sacrificio compartido.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a la Universidad Nacional San Luis Gonzaga y a la Facultad de Administración por brindarme la formación académica y las herramientas necesarias para el desarrollo de esta investigación.

Extiendo mi especial gratitud a mi asesor de tesis, por su guía constante, sus valiosos aportes y su compromiso en cada etapa de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--------------------------------------|-----|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | iv |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | v |
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| RESUMEN..... | ix |
| ABSTRACT..... | x |
| I. INTRODUCCIÓN | 11 |
| II. ESTRATEGIA METODOLÓGICA..... | 21 |
| III. RESULTADOS..... | 24 |
| IV. DISCUSION | 82 |
| V. CONCLUSIONES | 85 |
| VI. RECOMENDACIONES | 86 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 87 |
| VIII. ANEXOS | 89 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Los roles gerenciales son relevantes para el éxito y desarrollo sostenible de la SUTRAN – ICA..... | 24 |
| Figura 2 Gerente debe guiar y motivar a los colaboradores para lograr las metas personales y organizacionales..... | 26 |
| Figura 3 El gerente puede actuar como intermediario dentro y fuera de la organización..... | 28 |
| Figura 4 El gerente debe interactuar con otras personas de la entidad dependiendo de la situación | 30 |
| Figura 5 El gerente debe buscar y recopilar información relevante y oportuna para entidad | 32 |
| Tabla 8 El gerente debe buscar y recopilar información relevante y oportuna para entidad | 32 |
| Figura 6 El gerente debe proporcionar información en el nivel que se requiera en la organización | 34 |
| Figura 7 El gerente debe ser el portavoz de la entidad al interno y externo de la misma | 36 |
| Figura 8 El gerente debe ser emprendedor para buscar nuevas oportunidades e iniciar el cambio organizacional | 38 |
| Figura 9 El gerente debe estar preparado para manejar conflictos y solucionar problemas organizacionales..... | 40 |
| Figura 10 El gerente asigna oportunamente los recursos para que los colaboradores puedan realizar sus tareas de forma oportuna..... | 42 |
| Figura 11 La alta gerencia cumple su rol principal de responsabilidad administrativa, estableciendo las políticas operativas que guían la organización..... | 44 |
| Figura 12 Las gerencias de mando medio dirigen adecuadamente las actividades que sirven para poner en práctica las políticas organizacionales | 46 |
| Figura 13 Los gerentes de primera línea solo cumplen su rol de responsabilidad del trabajo de los colaboradores a su mando | 48 |
| Figura 14 Nivel de variable roles gerenciales | 50 |

| | |
|---|----|
| Figura 15 El trabajador cuenta oportunamente con los medios y recursos para brindar un servicio de calidad | 52 |
| Figura 16 El colaborador logra maximizar sus resultados acordes a las exigencias institucionales | 54 |
| Figura 17 Se realiza el diagnostico para identificar las fortalezas y debilidades institucionales | 56 |
| Figura 18 Los trabajadores y gerentes están preparados para cumplir la función asignada | 58 |
| Figura 19 El centro laboral les brinda oportunidades de capacitación..... | 60 |
| Figura 20 En la SUTRAN – ICA se les otorga posibilidades de desarrollo personal..... | 62 |
| Figura 21 Los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos asignados | 64 |
| Figura 22 Para cumplir labor les asignan oportunamente los recursos | 66 |
| Figura 23 Las tareas están asignadas en relación con el tiempo de trabajo | 68 |
| Figura 24 Se respeta la jornada laboral según Ley | 70 |
| Figura 25 Se cumple en el día a día las metas establecidas, logrando así la productividad laboral | 72 |
| Figura 26 Nivel de variable productividad laboral | 74 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Operacionalización de las variables | 20 |
| Tabla 2 Distribución de población | 22 |
| Tabla 3 Distribución tamaño de muestra..... | 22 |
| Tabla 4 Los roles gerenciales son relevante para el éxito y desarrollo sostenible de la SUTRAN – ICA..... | 24 |
| Tabla 5 Gerente debe guiar y motivar a los colaboradores para lograr las metas personales y organizacionales..... | 26 |
| Tabla 6 El gerente puede actuar como intermediario dentro y fuera de la organización | 28 |
| Tabla 7 El gerente debe interactuar con otras personas de la entidad dependiendo de la situación | 30 |
| Tabla 9 El gerente debe proporcionar información en el nivel que se requiera en la organización | 34 |
| Tabla 10 El gerente debe ser el portavoz de la entidad al interno y externo de la misma..... | 36 |
| Tabla 11 El gerente debe ser emprendedor para buscar nuevas oportunidades e iniciar el cambio organizacional | 38 |
| Tabla 12 El gerente debe estar preparado para manejar conflictos y solucionar problemas organizacionales..... | 40 |
| Tabla 13 El gerente asigna oportunamente los recursos para que los colaboradores puedan realizar sus tares de forma oportuna..... | 42 |
| Tabla 14 La alta gerencia cumple su rol principal de responsabilidad administrativa, estableciendo las políticas operativas que guían la organización..... | 44 |
| Tabla 15 Las gerencias de mando medio dirigen adecuadamente las actividades que sirven para poner en práctica las políticas organizacionales | 46 |
| Tabla 16 Los gerentes de primera línea solo cumplen su rol de responsabilidad del trabajo de los colaboradores a su mando | 48 |

| | |
|--|----|
| Tabla 17 Nivel de variable roles gerenciales..... | 50 |
| Tabla 18 El trabajador cuenta oportunamente con los medios y recursos para brindar un servicio de calidad | 52 |
| Tabla 19 El colaborador logra maximizar sus resultados acordes a las exigencias institucionales | 54 |
| Tabla 20 Se realiza el diagnostico para identificar las fortalezas y debilidades institucionales | 56 |
| Tabla 21 Los trabajadores y gerentes están preparados para cumplir la función asignada..... | 58 |
| Tabla 22 El centro laboral les brinda oportunidades de capacitación | 60 |
| Tabla 23 En la SUTRAN – ICA se les otorga posibilidades de desarrollo personal | 62 |
| Tabla 24 Los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos asignados | 64 |
| Tabla 25 Para cumplir labor les asignan oportunamente los recursos..... | 66 |
| Tabla 26 Las tareas están asignadas en relación con el tiempo de trabajo..... | 68 |
| Tabla 27 Se respeta la jornada laboral según Ley | 70 |
| Tabla 28 Se cumple en el día a día las metas establecidas, logrando así la productividad laboral | 72 |
| Figura 29 Nivel de variable productividad laboral | 74 |
| Tabla 30 Pueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov..... | 76 |
| Tabla 31 Hipótesis general..... | 77 |
| Tabla 32 Hipótesis específica 1..... | 78 |
| Tabla 33 Hipótesis específica 2..... | 79 |
| Tabla 34 Hipótesis específica 3..... | 80 |
| Tabla 35 Hipótesis específica 4..... | 81 |

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la influencia de los roles gerenciales en la productividad de los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, durante el año 2024. El estudio fue de tipo básico, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-relacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por los 45 trabajadores que integran la población total, pertenecientes a los regímenes laborales 728 y CAS 1057. Para la recolección de datos se utilizaron técnicas como la observación y la encuesta, aplicándose instrumentos como la ficha de observación y el cuestionario estructurado. Los resultados descriptivos evidenciaron que el 55.6% de los trabajadores perciben un adecuado desempeño de los roles gerenciales, mientras que el 46.7% considera que su productividad laboral es aceptable. El análisis inferencial, mediante la correlación de Pearson, arrojó un coeficiente de 0.891 con una significancia de 0.000, lo que indica una influencia positiva muy alta y estadísticamente significativa entre los roles gerenciales y la productividad laboral. Este hallazgo destaca el papel crucial que desempeña una gestión efectiva en el fortalecimiento del rendimiento organizacional en entidades del sector público.

Palabras claves: roles gerenciales, productividad laboral, eficacia del trabajador.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the influence of management roles on the productivity of workers of the Superintendence of Land Transportation of People, Cargo and Goods (SUTRAN) in the province of Ica, during the year 2024. The study was of a basic type, with a quantitative approach, descriptive-relational level and non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 45 workers belonging to labor regimes 728 and CAS 1057. For data collection, techniques such as observation and survey were used, applying instruments such as the observation form and the structured questionnaire. The descriptive results showed that 55.6% of the workers perceive that their managerial roles are adequately performed, while 46.7% consider that their labor productivity is acceptable. The inferential analysis, using Pearson's correlation, yielded a coefficient of 0.891 with a significance of 0.000, indicating a very high and statistically significant positive influence between managerial roles and labor productivity. This finding highlights the crucial role that effective management plays in strengthening organizational performance in public sector entities.

Key words: managerial roles, labor productivity, workers effectiveness.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre los roles gerenciales y la productividad de los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) en la región Ica durante el año 2024. Se partió del reconocimiento de que las organizaciones públicas, al igual que las privadas, requerían una gestión efectiva basada en el desempeño de funciones clave que contribuyeran al cumplimiento de sus objetivos institucionales. En ese contexto, los roles que ejercieron los gerentes dentro de la SUTRAN resultaron fundamentales para movilizar los recursos humanos hacia mayores niveles de productividad.

El enfoque se basó en el modelo propuesto por Henry Mintzberg, el cual agrupó los roles gerenciales en tres dimensiones esenciales: roles interpersonales, roles informativos y roles decisorios. En cuanto a los roles interpersonales, se observó cómo los gerentes asumieron funciones como representantes de la institución, líderes de sus equipos y enlaces entre los diferentes actores internos y externos. Estos roles permitieron establecer relaciones de confianza, cohesión grupal y un ambiente organizacional propicio para el trabajo colaborativo.

Respecto a los roles informativos, se evaluó la manera en que los gerentes recopilaban, procesaban y difundieron información relevante para la toma de decisiones. Estos roles fueron clave para mantener una comunicación fluida dentro de la institución, así como para garantizar que los trabajadores contaran con información oportuna y precisa para el cumplimiento de sus funciones.

En relación con los roles decisorios, se consideró el grado en que los directivos ejercieron funciones como emprendedores, manejadores de conflictos, asignadores de recursos y negociadores. Estas acciones contribuyeron directamente a la mejora del rendimiento laboral, la solución de problemas y el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles.

Asimismo, se tuvo en cuenta la estructura organizacional de la SUTRAN, identificando los diferentes niveles gerenciales (estratégico, táctico y operativo) y analizando cómo en cada uno de ellos se manifestaron de manera diferenciada los roles antes mencionados. Esta perspectiva

permitió comprender de forma más integral el impacto que tuvo el ejercicio gerencial en la productividad de los trabajadores.

Finalmente, esta investigación aportó elementos relevantes para fortalecer la gestión pública, especialmente en organismos descentralizados como la SUTRAN – Ica, donde el desempeño eficiente de los roles gerenciales se vinculó estrechamente con los resultados institucionales y la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes internacionales

Esparza (2024) realizó en Guayaquil -Ecuador, la tesis titulada: Los roles de Mintzberg y su relación con el cumplimiento de las funciones administrativas de los gerentes de salud; llegando a la conclusión: La gestión de los sistemas de salud busca líderes con capacidades técnicas y habilidades conceptuales, que permitan visualizar los retos desde un punto de vista integral, es por este motivo que la aplicación de los roles de Mintzberg nos permite tener herramientas interesantes en la aplicación de habilidades no técnicas para liderar y gestionar las responsabilidades asignadas (p. 10).

Villa (2021) realizó en Riobamba – Ecuador, la tesis titulada: Exportaciones y productividad laboral del sector manufacturero en Ecuador durante el periodo 1991 – 2019, llegando a la conclusión: La productividad laboral ha tenido un incremento del 6.16% en el año 2011, esto debido a un aumento en la inversión y la dotación de tecnología juntamente con el cambio de la matriz productiva. Para el año 2015 tiende un notable decrecimiento con una variación de -5.42% en relación con el año anterior tras la caída del petróleo y manifestaciones que provocó una inestabilidad económica reduciendo así la productividad laboral (p. 23).

Díaz (2023) realizó en Ambato – Ecuador, la tesis titulada: Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo, llegando a la conclusión: Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo (p.68).

1.1.2. Antecedentes nacionales

Ríos (2018) desarrolló una tesis en Huacho, Perú, titulada Roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2017. En sus conclusiones, el autor evidenció una correlación positiva significativa de 0.766 entre los roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores. Esto demuestra que un adecuado desempeño de las autoridades en sus roles gerenciales tiene un impacto considerable en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la facultad (p. 62).

Parí (2022) realizó en Huancavelica – Perú, la tesis titulada: Roles gerenciales y gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021; llegando a la conclusión: Se ha identificado una relación directa y significativa entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2021. Con un nivel de significancia del 5%, los resultados proporcionaron evidencia suficiente para afirmar que ambas variables están asociadas de manera fuerte. Esto indica que, según la percepción de los trabajadores administrativos participantes en el estudio, los roles gerenciales tienen un vínculo estrecho con la gestión orientada a resultados en esta institución (p. 81).

Moreno (2020) realizó en Tacna – Perú, la tesis titulada: La influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna, periodo 2020; llegando a la conclusión: Por los resultados obtenidos se determinó que los roles gerenciales influyen significativamente en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna. El estudio presenta un R cuadrado = 0.386; un coeficiente = 0.496 y un nivel de significancia menor a 0.05 siendo $P = 0.000$. Por lo tanto, a medida que se va mejorando el nivel de roles gerenciales, mayor será el desempeño organizacional (p. 92).

1.1.3. Antecedentes locales

Jaques (2020) realizó en Chincha – Perú, la tesis titulada: Clima organizacional y su relación con la productividad laboral de los empleados de la Municipalidad provincial de Pisco;

llegando a la conclusión: Que en la Municipalidad se tiene un rendimiento bajo, toda vez que el 59.5%, de los trabajadores administrativos, lo consideran así (p.32).

Salas (2022) en Ica, Perú, desarrolló la tesis titulada: La motivación laboral y productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, año 2020. Los resultados obtenidos indican, con una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%, que el valor calculado de 1401.28 supera ampliamente el valor crítico de 46.1942. Además, el análisis de las hipótesis específicas evidenció que factores como la motivación intrínseca (16.03%), la motivación extrínseca (70.74%), la comunicación (65.72%) y el ambiente laboral (82.22%) tienen una influencia directa y significativa en la productividad de los trabajadores administrativos, ya que los resultados obtenidos superaron los valores críticos establecidos (5.9915 y 9.4877). En conclusión, se confirma la existencia de una relación directa y significativa entre la motivación laboral y la productividad del personal administrativo en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Roles gerenciales

Son funciones y/o atribuciones que tienen los gerentes en las organizaciones, con el fin de lograr los objetivos y metas determinadas; dichos roles pueden ser: Interpersonales, informativos y toma de decisiones.

Beneficios de los roles gerenciales

Los roles gerenciales son esenciales y de suma responsabilidad para el éxito de cualquier tipo de organización, tal es el caso de la SUTRAN – ICA. En tal sentido otorga los siguientes beneficios:

Permite evaluar diferentes alternativas y con la información disponible, se puede mejorar la toma de decisiones.

- ✓ Aumenta la productividad laboral y organizacional
- ✓ Permite brindar oportunidades de desarrollo laboral y profesional
- ✓ Mejora el ambiente laboral

- ✓ Mejora la relación con los usuarios

Tipos de roles; según Robbins (2014) son los siguientes:

- ✓ **Roles interpersonales.** – Implica contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los colaboradores de las organizaciones. Es decir, el directivo o gerente debe cumplir deberes relacionados con el aspecto social de la entidad.
- ✓ **Roles informativos.** – Los gerentes se dedican a recabar información de organizaciones e instituciones externas. Es decir, de los competidores y al mismo tiempo transmitir la información de forma oportuna a los colaboradores en general según actividad o tareas que realizan
- ✓ **Roles de toma de decisiones.** – Al respecto, los gerentes cumplen funciones relacionadas a la toma de decisiones; tales como: Rol de emprendedor, los directivos inician y supervisan proyectos nuevos que mejoran el desempeño de su organización. Como encargados de manejar conflictos, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como distribuidores de recursos, son responsables de asignar recursos humanos, materiales y económicos; por último, el gerente tiene el rol de negociador, lo que permite analizar temas y negociar, con la finalidad de lograr ventajas o beneficios para su propia área (Robbins, 2014).

Niveles de los gerentes

Stoner et al. (1996) considera los siguientes niveles de los gerentes en las organizaciones, dada la complejidad de la administración, los que se detallan a continuación:

- ✓ **Gerentes de primera línea.** – Comprende las personas responsables del trabajo de los demás y ocupan el nivel más bajo de una organización
- ✓ **Gerentes de nivel medio.** – Son aquellas personas que dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de los colaboradores de operaciones. Tienen como responsabilidad principal dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y capacidades de sus jefes.

- ✓ **Alta gerencia.** – Compuesta por una cantidad de personas pequeñas y es la responsable de administrar toda la organización. (p.19)

1.2.2. Productividad laboral

Comprende la relación entre los bienes o servicios producidos por un trabajador y los recursos utilizados para dicha producción.

- ✓ Factores que afectan la productividad laboral
- ✓ La remuneración que percibe el trabajador
- ✓ Las condiciones laborales
- ✓ El clima laboral
- ✓ Los recursos y equipos que disponen
- ✓ Diseño de los productos o servicios
- ✓ Calidad de las materias primas utilizados
- ✓ Motivación personal y satisfacción en el trabajo
- ✓ Equilibrio entre la vida laboral y personal
- ✓ Conocimientos, habilidades y formación.

Medidas para mejorar la productividad laboral

- ✓ **Invertir en el talento humano.** – Cuando el trabajador tiene mayor preparación o mejor formación será capaz de producir más y mejor.
- ✓ **Invertir en maquinaria.** – Si se tiene más maquinarias y herramientas de mejor calidad se podrá producir más rápido y en grandes cantidades.
- ✓ **Invertir en investigación.** – Permite a las organizaciones mejorar sus tecnologías, modernizar o renovar maquinarias y procesos, para producir con mayor calidad y disminuir costos.
- ✓ **Invertir en el factor Psicológico.** – Permite desarrollar habilidades y competencias en los trabajadores, para optimizar resultados.

1.3. Formulación del problema

La realidad comprende el análisis de los roles gerenciales, que se aplica en la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN – ICA), considerando los escenarios que se presentan en los distintos niveles organizacionales: autoridades y trabajadores en general, con el propósito de brindar un adecuado servicio, reflejado en la mayor productividad de los trabajadores al efectuar sus tareas o función asignada, ello indica la capacidad de gestión y eficiencia de cada actor al utilizar los recursos.

Problema general

¿De qué manera se relacionan los roles gerenciales en la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, año 2024?

Problemas específicos

PE1. ¿De qué manera se relacionan los roles interpersonales en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024?

PE2. ¿De qué manera se relacionan los roles informativos en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024?

PE3. ¿De qué manera se relacionan los roles decisorios en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024?

PE4. ¿De qué manera se relacionan los niveles gerenciales en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024?

1.4. Justificación e importancia de la investigación

Bernal (2016) considera que la justificación explica los motivos porque se debe hacer investigación y la importancia se sustenta en el para qué se realiza investigación; es decir explica los beneficios a que arriba el estudio (p.106)

1.4.1. Justificación

Justificación teórica

La tesis se efectuó con el objetivo de analizar el conocimiento teórico existente sobre roles gerenciales y la productividad laboral, cuyo fin fue mejorar el aspecto administrativo del organismo inmerso en el estudio.

Justificación práctica

El desarrollo de la tesis tiene una justificación práctica porque se fundamenta en el procedimiento para darle solución al problema de investigación, estableciendo las posibles mejoras en el quehacer de la SUTRAN - ICA.

Justificación metodológica

La investigación tiene una justificación metodológica, porque las fases o etapas se basan en lo establecido por el método científico, para el desarrollo de la tesis, arribando a resultados seguros y confiables.

1.4.2. Importancia

La tesis es importante porque contribuye a mejorar la gestión administrativa y desarrollo sostenible de la SUTRAN – ICA, considerando los roles que cumplen los gerentes en cuanto a capacidades, habilidades y destrezas, para identificar los problemas críticos y a la vez determinar soluciones creativas e innovadoras a los mismos.

Por su parte, otra de las razones que explican la relevancia de la problemática es que los gerentes cualquiera sea su nivel en las organizaciones son los responsables que los colaboradores hagan bien las cosas y cumplan con sus tareas asignadas, para el logro de los objetivos institucionales.

En tanto, la tesis es relevante en razón al análisis de la productividad laboral porque se conoce el grado de eficiencia que tienen los colaboradores y los gerentes para cumplir con su labor asignada; dado que permite incrementar la producción utilizando la misma cantidad de recursos, o bien obtener los mismos productos usando menos recursos; trayendo como consecuencia disminuir los costos e incrementar los beneficios o rentabilidad

1.5. Objetivos de investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre los roles gerenciales y la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, año 2024.

Objetivos específicos

OE1. Determinar la relacionan entre los roles interpersonales y la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

OE2. Determinar la relacionan entre los roles informativos y la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

OE3. Determinar la relacionan entre los roles decisorios y la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

OE4. Determinar la relacionan entre los niveles gerenciales y la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

1.6. Hipótesis y variables de investigación

1.6.1. Hipótesis

Hipótesis general

Los roles gerenciales se relacionan directamente en la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, año 2024

Hipótesis específicas

HE1. Los roles interpersonales se relacionan significativamente en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

HE2. Los roles informativos del gerente se relacionan significativamente en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

HE3. Los roles decisorios del gerente se relacionan significativamente en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

HE4. Los niveles gerenciales se relacionan significativamente en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

1.6.2. Variables

Identificación de variables

- **Variable independiente:** Roles gerenciales
- **Variable dependiente:** Productividad laboral

Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

| Variables | Definición conceptual | Dimensiones |
|---------------------------------------|--|---|
| Roles gerenciales (V.I) | Comprende las diversas funciones y facultades: interpersonales, informativas y decisorios, que tienen los gerentes para hacer que los colaboradores cumplan con sus tareas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Roles interpersonales ▪ Roles informativos ▪ Roles decisorios ▪ Niveles gerenciales |
| Productividad laboral (V.D) | Implica la eficiencia. Es decir, el uso adecuado de los recursos para producir los bienes o brindar servicios, a menor costo y tiempo posible, optimizando los beneficios y satisfacción del trabajador y público usuario. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad y cantidad de trabajo ▪ Capacidad del trabajador ▪ Eficiencia laboral ▪ Horas de trabajo |

II. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

2.1. Tipo, nivel y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

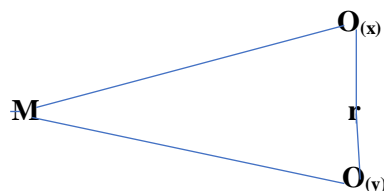
La investigación fue de tipo Básica, porque permitió comprender el conocimiento teórico para conocer la realidad, según la ciencia es de tipo fáctica porque se trabajó con hechos reales y por el procesamiento de los datos fue de enfoque cuantitativo.

2.1.2. Nivel de investigación

La investigación fue de nivel Descriptiva – relacional; teniendo como efecto la identificación de los elementos de la problemática, así como determinar la relación entre las variables.

2.1.3. Diseño de investigación

El diseño utilizado corresponde al no experimental, específicamente el diseño transversal correlacional, considerando el siguiente esquema:



Donde:

M representa la muestra de estudio

O(x) representa a la observación de la variable independiente

O(y) representa la observación a la variable dependiente

r Representa la relación entre variables

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Estuvo integrada por todos los trabajadores de la SUTRAN - ICA, según régimen laboral, lo que se detalla a continuación:

Tabla 2*Distribución de población*

| Régimen laboral | Numero trabajadores |
|------------------------|----------------------------|
| 728 | 5 |
| CAS 1057 | 40 |
| Total | 45 |

2.2.2. Muestra

Considerando la información proporcionada, la población por ser pequeña en su totalidad se considera como muestra de estudio.

Tabla 3*Distribución tamaño de muestra*

| Régimen laboral | Población | Muestra |
|------------------------|------------------|----------------|
| 728 | 5 | 5 |
| CAS 1057 | 40 | 40 |
| Total | 45 | 45 |

2.3. Técnicas de recolección de datos

Considerando la problemática de estudio y el rigor científico se tuvo en cuenta las siguientes técnicas para recabar datos:

La observación. – Es la técnica preliminar y relevante para obtener los datos iniciales de la problemática de estudio. También considerada como una capacidad del ser humano, que está condicionada por la perspectiva y conocimiento previos del investigador, según problemática de estudio.

Encuesta. – Conlleva a recabar datos del mismo lugar de los hechos, mediante opiniones, criterios o puntos de vista de los participantes en la investigación.

2.4. Instrumentos de recolección de datos

En razón a las técnicas descritas anteriormente, los instrumentos utilizados coincidieron con cada uno de los elementos que permitieron operacionalizar las variables. Para el caso se tuvo en cuenta los siguientes:

Ficha de observación. – Sirvió para registrar los hechos en secuencias lógicas, donde se necesita conocer o definir el objeto o situación a observar, determinar los objetivos de la observación, analizar datos y elaborar conclusiones de los datos recolectados, etc.

Cuestionario. – Contiene una serie de interrogantes, relacionadas a las variables, dimensiones y objetivos de investigación. Tiene como cualidad la uniformidad y secuencia de preguntas sobre la realidad a estudiar.

2.5. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de resultados

Clasificación de datos. – Establece el ordenamiento y agrupación de los datos, en relación con las variables, dimensiones e indicadores.

Tabulación de datos. – Sirvió para efectuar el conteo de los datos en forma mecánica o sistematizada, logrando de esa forma la distribución de las frecuencias absolutas y porcentuales en razón a la problemática de estudio.

Tablas y representaciones estadísticas. – Se elaboraron en función a los resultados arribados, haciendo uso de la estadística descriptiva.

SPSS – Fue útil para procesar datos y realizar la comprobación estadística de las hipótesis, teniendo en cuenta el nivel de confiabilidad y significación de los resultados.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis de variable roles gerenciales:

Figura 1

Los roles gerenciales son relevantes para el éxito y desarrollo sostenible de la SUTRAN – ICA

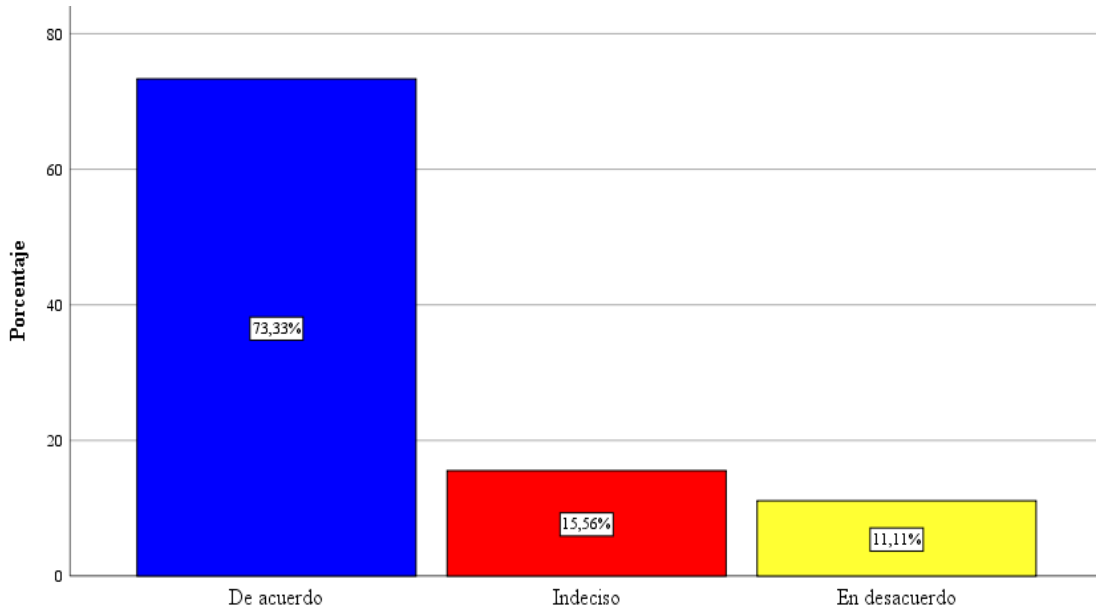


Tabla 4

Los roles gerenciales son relevante para el éxito y desarrollo sostenible de la SUTRAN – ICA

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 33 | 33 | 73.3 | 73.3 |
| Indeciso | 7 | 40 | 15.6 | 88.9 |
| En desacuerdo | 5 | 45 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados obtenidos de la figura 1, tabla 4, respecto a la percepción de los trabajadores de la SUTRAN – Ica sobre la relevancia de los roles gerenciales para el éxito y desarrollo sostenible de la institución, reflejan una tendencia mayoritariamente positiva. El 73.3% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la afirmación, lo cual representa una clara mayoría. Este resultado sugiere que más de dos tercios del personal considera que los roles

gerenciales desempeñan un papel determinante en la orientación estratégica, operativa y organizacional de la entidad.

El alto porcentaje de aceptación evidencia que existe una percepción favorable respecto al liderazgo y la gestión administrativa que se ejerce en la institución. Se puede inferir que los trabajadores reconocen en sus líderes la capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones esenciales para alcanzar los objetivos institucionales. Asimismo, es probable que los roles gerenciales estén contribuyendo activamente a crear un entorno laboral más eficiente, colaborativo y orientado al cumplimiento de metas.

Por otro lado, un 15.6% de los trabajadores se mostró indeciso. Esta cifra, aunque menor, no debe pasarse por alto. Representa a un grupo que, posiblemente, no ha logrado identificar claramente la influencia directa de los roles gerenciales en los resultados institucionales, o bien, considera que esta influencia aún no es del todo evidente. Este segmento podría reflejar falta de comunicación, limitada participación en procesos de gestión o escasa visibilidad del trabajo gerencial en los niveles operativos. En este sentido, se recomienda que la gerencia promueva una mayor integración y visibilidad de sus acciones ante todo el personal.

Finalmente, un 11.1% expresó estar en desacuerdo con la afirmación. Aunque es el porcentaje más bajo, representa una señal de alerta sobre la existencia de percepciones negativas o desconexión entre ciertos trabajadores y los niveles de gestión. Este grupo podría estar experimentando una falta de liderazgo efectivo, ausencia de acompañamiento, o carencias en la toma de decisiones por parte de los gerentes. La gerencia debería considerar estrategias de mejora continua y espacios de retroalimentación para atender estas percepciones desfavorables.

En conjunto, los resultados revelan que una mayoría significativa valora positivamente los roles gerenciales en la SUTRAN – Ica. Sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora orientadas a fortalecer el vínculo entre la gestión y los trabajadores, con el fin de lograr una mayor cohesión organizacional y un desarrollo institucional sostenible.

Figura 2

Gerente debe guiar y motivar a los colaboradores para lograr las metas personales y organizacionales

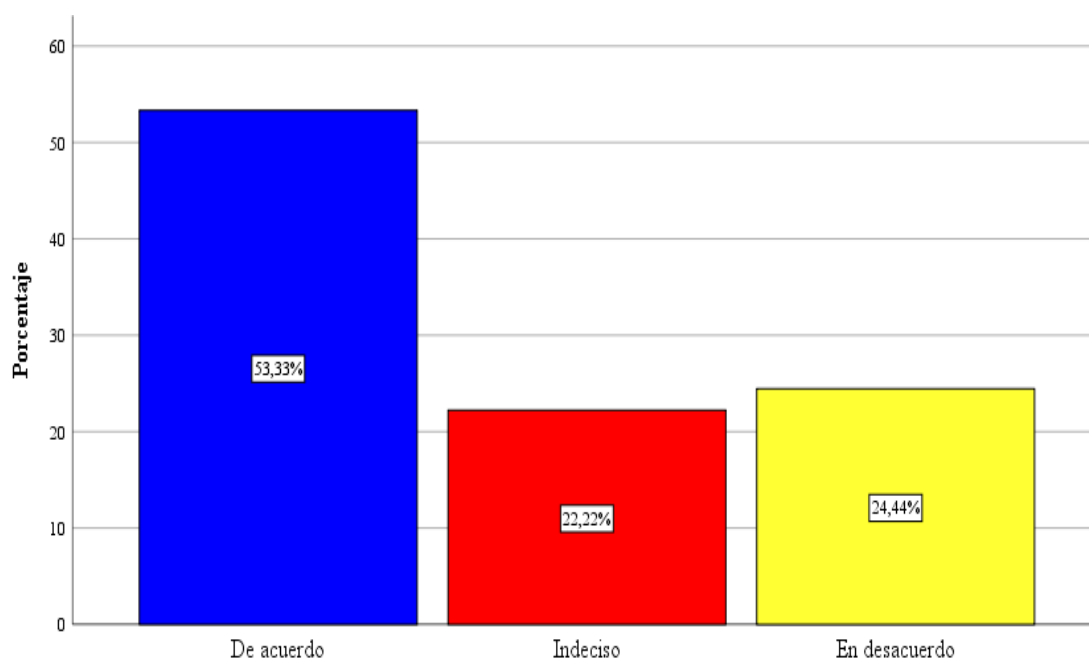


Tabla 5

Gerente debe guiar y motivar a los colaboradores para lograr las metas personales y organizacionales

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 24 | 24 | 53.3 | 53.3 |
| Indeciso | 10 | 34 | 22.2 | 75.6 |
| En desacuerdo | 11 | 45 | 24.4 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados obtenidos de la figura 2, tabla 5, sobre la percepción de los trabajadores respecto a la afirmación “El gerente debe guiar y motivar a los colaboradores para lograr las metas personales y organizacionales” permiten identificar distintas valoraciones en torno al papel del liderazgo gerencial dentro de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) – Ica. En primer lugar, un 53.3% de los encuestados manifestó estar de

acuerdo con la afirmación, reconociendo que uno de los roles fundamentales del gerente es el de guía y motivador del equipo de trabajo.

Este porcentaje mayoritario revela que más de la mitad de los trabajadores considera que el liderazgo orientador y motivacional es clave para alcanzar tanto las metas institucionales como el desarrollo individual de los colaboradores. La gerencia, en este sentido, no solo debe ejercer funciones administrativas, sino también desempeñar un rol transformacional que inspire al personal, fortalezca su compromiso y cree condiciones que favorezcan el rendimiento.

Sin embargo, un 24.4% de los encuestados expresó estar en desacuerdo con esta afirmación. Esta cifra representa una porción significativa del total de trabajadores, que podría estar reflejando una experiencia distante o insatisfactoria respecto al liderazgo actual. Posiblemente, estos trabajadores no han percibido un liderazgo activo, cercano ni motivador en sus entornos laborales, lo que puede estar generando desmotivación o escepticismo respecto al verdadero impacto del gerente sobre las metas personales y organizacionales.

Por otro lado, un 22.2% de los encuestados se manifestó indeciso, lo que indica una postura neutral o una falta de certeza sobre el rol del gerente en este ámbito. Esta indecisión puede deberse a la poca visibilidad del liderazgo, a una falta de comunicación clara de los objetivos, o incluso a la ausencia de procesos efectivos de motivación y guía en el entorno laboral cotidiano.

La distribución de las respuestas evidencia que, si bien existe una mayoría que valora el rol del gerente como orientador y motivador, también hay una proporción considerable de trabajadores que no comparte esta percepción o que no tiene claridad al respecto. Esta situación sugiere la necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo dentro de la SUTRAN – Ica, promoviendo una gestión más cercana y centrada en el desarrollo del talento humano.

En conclusión, los resultados muestran que existe una oportunidad clara para que los gerentes reafirmen su papel como agentes motivadores y guías del equipo, contribuyendo no solo al logro de los objetivos organizacionales, sino también al bienestar y desarrollo profesional de los trabajadores, lo cual es esencial para mejorar la productividad y sostenibilidad institucional en el mediano y largo plazo.

Figura 3

El gerente puede actuar como intermediario dentro y fuera de la organización

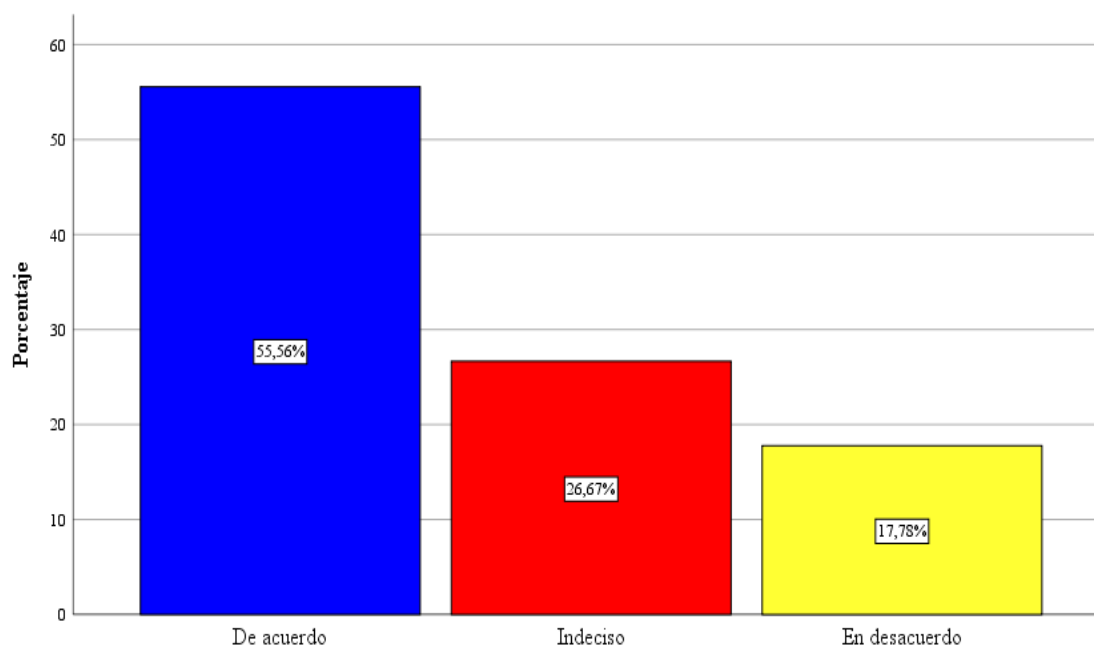


Tabla 6

El gerente puede actuar como intermediario dentro y fuera de la organización

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 25 | 25 | 55.6 | 55.6 |
| Indeciso | 12 | 37 | 26.7 | 82.2 |
| En desacuerdo | 8 | 45 | 17.8 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados obtenidos de la figura 3, tabla 6, en relación con la afirmación “El gerente puede actuar como intermediario dentro y fuera de la organización” ofrecen información valiosa sobre la percepción de los trabajadores respecto a uno de los roles fundamentales de la función gerencial: el rol de enlace o intermediario. De acuerdo con los datos recolectados, el 55.6% de los trabajadores encuestados indicó estar de acuerdo con esta afirmación, lo que representa a una mayoría que reconoce y valora la importancia de que el gerente actúe como puente de comunicación y coordinación tanto a nivel interno como externo.

Este resultado sugiere que más de la mitad de los trabajadores considera que los gerentes deben desempeñar un rol activo en el establecimiento y mantenimiento de relaciones, tanto con los equipos internos como con actores externos clave. Este tipo de liderazgo, caracterizado por la capacidad de articular intereses diversos y facilitar flujos de información, es especialmente relevante en una entidad como SUTRAN – Ica, cuya operación involucra una amplia red de interacciones con otras instituciones, empresas de transporte y la ciudadanía.

Por otro lado, un 26.7% de los encuestados manifestó una postura indecisa frente a esta afirmación. Esta proporción significativa podría interpretarse como una falta de claridad o experiencia directa respecto a este rol en su contexto laboral. Es posible que estos trabajadores no hayan tenido evidencia suficiente del accionar del gerente como intermediario o no identifiquen de manera directa cómo este rol contribuye a la eficiencia organizacional.

En tercer lugar, el 17.8% de los trabajadores expresó estar en desacuerdo con la afirmación, lo cual sugiere la existencia de una percepción crítica sobre la capacidad o disposición del gerente para actuar como nexo entre la organización y su entorno. Esta visión podría estar influida por experiencias de gestión centradas exclusivamente en lo operativo, con escasa proyección hacia lo relacional o estratégico. También puede reflejar una gestión cerrada, poco participativa o desconectada de las realidades internas y externas.

En conjunto, los resultados indican que, aunque existe una mayoría que valora positivamente el rol de intermediación del gerente, una parte significativa de los trabajadores no lo tiene completamente claro o no lo percibe como una función efectiva en su entorno actual. Esta situación revela la necesidad de fortalecer el liderazgo organizacional en SUTRAN – Ica, desarrollando habilidades directivas orientadas a la comunicación estratégica, la representación institucional y la articulación de intereses entre actores clave.

En conclusión, promover y visibilizar el rol del gerente como intermediario no solo puede mejorar la comunicación interna y externa, sino también elevar los niveles de confianza, coordinación y productividad organizacional, aspectos fundamentales para el éxito institucional a largo plazo.

Figura 4

El gerente debe interactuar con otras personas de la entidad dependiendo de la situación

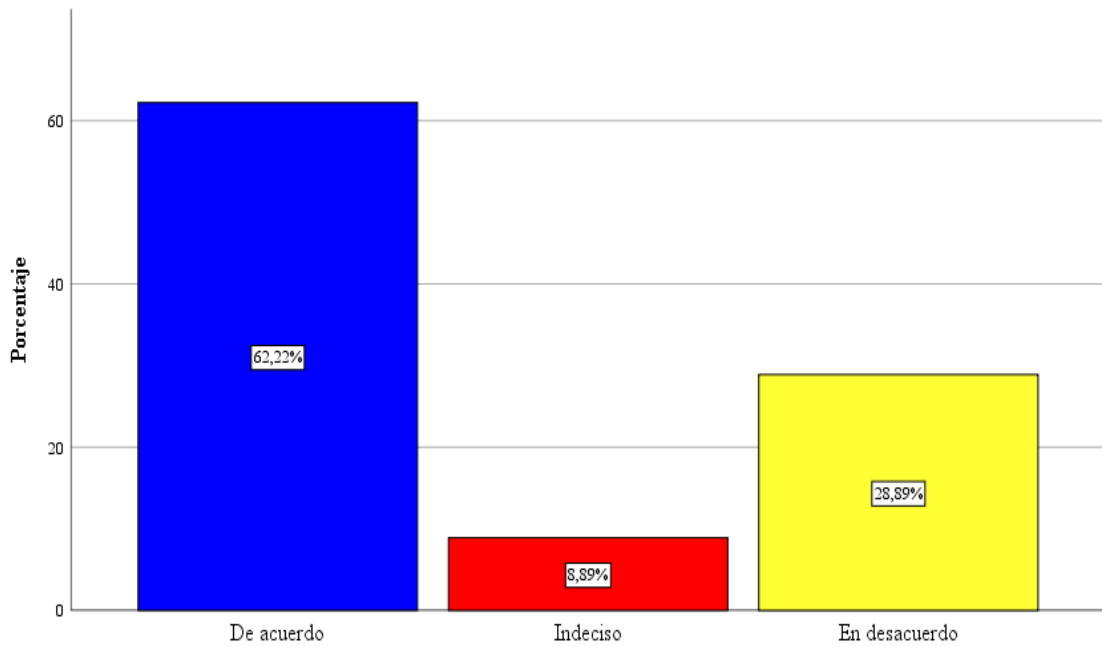


Tabla 7

El gerente debe interactuar con otras personas de la entidad dependiendo de la situación

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 28 | 28 | 62.2 | 62.2 |
| Indeciso | 4 | 32 | 8.9 | 71.1 |
| En desacuerdo | 13 | 45 | 28.9 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los datos obtenidos de la figura 4, tabla 7, de acuerdo a la afirmación “El gerente debe interactuar con otras personas de la entidad dependiendo de la situación” revelan percepciones importantes sobre el ejercicio del rol interpersonal y situacional del gerente, componente esencial de la teoría de roles gerenciales. De acuerdo con los resultados, el 62.2% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo con esta afirmación, evidenciando que una mayoría significativa reconoce la necesidad de que el gerente adapte su interacción con otros actores internos en función del contexto específico.

Este resultado destaca la conciencia organizacional sobre la importancia de la flexibilidad y capacidad de adaptación por parte del liderazgo. En escenarios cambiantes y complejos como los que enfrenta una institución como SUTRAN – Ica, el gerente no puede actuar de forma rígida o aislada; debe interactuar activamente con distintos niveles jerárquicos, áreas técnicas y administrativas, y hacerlo con criterio situacional para una mejor toma de decisiones.

En segundo lugar, un 28.9% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, lo cual representa una proporción considerable de trabajadores que no perciben claramente este tipo de interacción como parte del rol gerencial o que no han observado evidencia de ello en la práctica. Este grupo puede reflejar una realidad institucional en la que las interacciones entre la gerencia y otros miembros de la entidad son esporádicas, verticales o poco efectivas, lo que genera una percepción negativa o distante sobre la participación del gerente.

Este nivel de desacuerdo podría también estar asociado a estilos de liderazgo más autoritarios o burocráticos, donde la toma de decisiones y las interacciones no se ajustan a las necesidades reales del entorno. Tal situación limita la capacidad de respuesta organizacional y afecta directamente la productividad y la satisfacción laboral del personal.

Por otro lado, solo un 8.9% de los trabajadores se mostró indeciso, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores tiene una postura clara sobre este aspecto del rol gerencial, ya sea positiva o negativa. El bajo porcentaje de indecisión podría interpretarse como un indicio de que las prácticas gerenciales son visibles y generan opinión, aunque aún polarizada.

En conjunto, los resultados evidencian que, si bien una mayoría valora el enfoque situacional del gerente en sus interacciones internas, aún existe un sector importante de la organización que no lo percibe como una práctica efectiva o habitual.

En conclusión, fomentar un liderazgo gerencial que sepa cuándo, cómo y con quién interactuar en función de cada situación puede contribuir significativamente a mejorar la coordinación, el ambiente laboral y, por ende, la productividad en SUTRAN – Ica. Se hace necesario, por tanto, formar y sensibilizar a los directivos sobre la importancia de un enfoque adaptativo, empático y colaborativo en la gestión organizacional contemporánea.

Figura 5

El gerente debe buscar y recopilar información relevante y oportuna para entidad

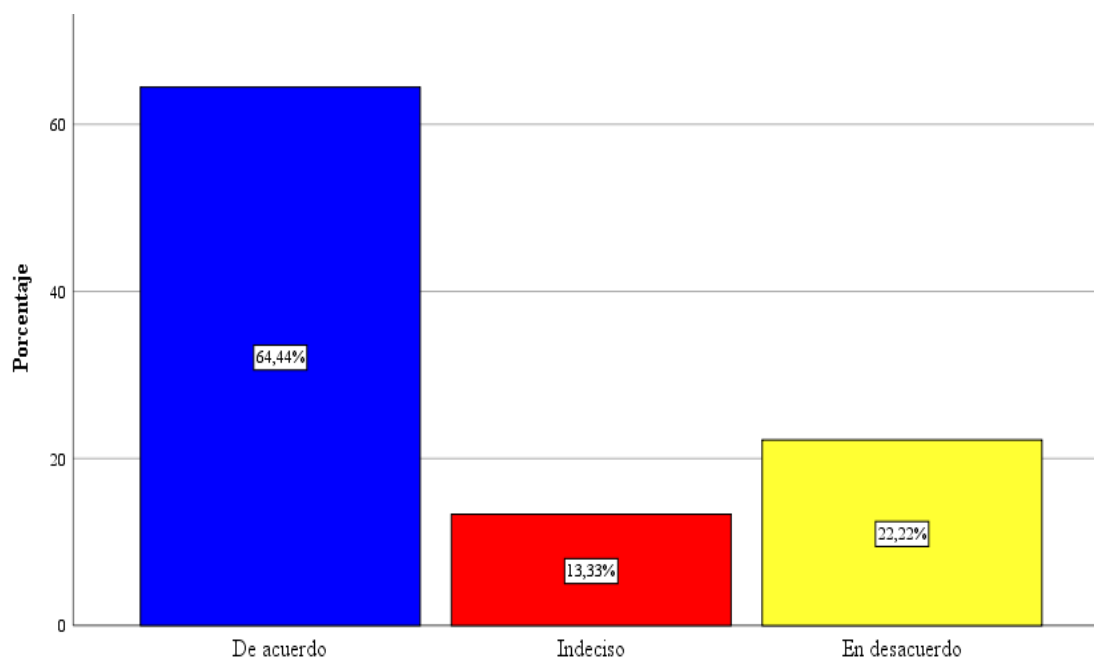


Tabla 8

El gerente debe buscar y recopilar información relevante y oportuna para entidad

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 29 | 29 | 64.4 | 64.4 |
| Indeciso | 6 | 35 | 13.3 | 77.8 |
| En desacuerdo | 10 | 45 | 22.2 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados obtenidos de la figura 5, tabla 8, reflejan percepciones relevantes acerca del rol informativo del gerente, una función esencial en la gestión moderna. Según los datos procesados, el 64.4% de los trabajadores de la SUTRAN – Ica está de acuerdo con la afirmación de que el gerente debe buscar y recopilar información relevante y oportuna para la entidad. Esta mayoría significativa indica que los trabajadores reconocen que una de las responsabilidades centrales de la gerencia es actuar como un receptor activo de información, tanto interna como externa, para orientar adecuadamente la toma de decisiones organizacionales.

Este alto nivel de acuerdo evidencia que los colaboradores valoran una gestión basada en datos, evidencias y conocimiento actualizado del entorno. En un contexto institucional como el de la SUTRAN – Ica, donde se requiere eficiencia operativa y cumplimiento de funciones normativas, el acceso a información precisa y en tiempo real se vuelve clave para planificar.

En segundo lugar, un 22.2% de los encuestados expresó estar en desacuerdo con esta afirmación. Esta proporción no menor refleja la percepción de que, en la práctica, los gerentes no están cumpliendo de manera adecuada con esta función, o que no se visibiliza la búsqueda y recopilación activa de información como parte de su gestión cotidiana. Podría también indicar una falta de canales formales para el flujo de datos, o una debilidad en la cultura organizacional orientada a la toma de decisiones informadas.

Este desacuerdo representa una señal de alerta sobre la posibilidad de una gerencia que actúe con base en intuiciones, costumbre o decisiones centralizadas, sin el respaldo de análisis sistemáticos. Una gestión desconectada de la información puede generar errores, retrasos y pérdida de oportunidades de mejora continua.

Por otro lado, un 13.3% de los trabajadores manifestó estar indeciso. Esta respuesta puede interpretarse como una falta de conocimiento sobre las funciones informativas que desempeñan los gerentes o, en su defecto, como un síntoma de escasa transparencia y comunicación institucional. Si los trabajadores no pueden observar cómo se recopila y utiliza la información, será difícil que valoren o comprendan el impacto de este rol en la gestión.

En conjunto, los resultados demuestran que, si bien existe un respaldo mayoritario hacia la importancia del rol informativo del gerente, aún persisten vacíos de percepción y práctica que deben ser atendidos. La consolidación de este rol requiere fortalecer los sistemas de información institucional, fomentar una cultura de uso de datos y capacitar a los gerentes en habilidades analíticas y de inteligencia organizacional.

En conclusión, el rol gerencial como recolector y procesador de información es ampliamente valorado por los trabajadores, y su fortalecimiento puede mejorar de forma significativa la calidad de las decisiones, la planificación estratégica y, en consecuencia, la productividad de la SUTRAN – Ica.

Figura 6

El gerente debe proporcionar información en el nivel que se requiera en la organización

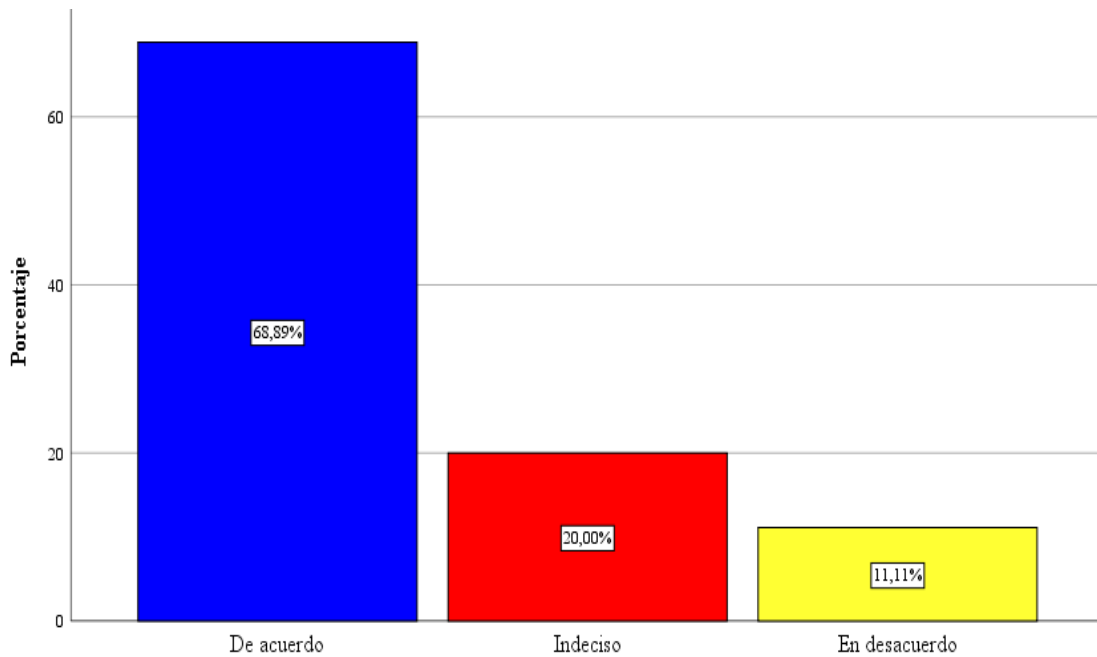


Tabla 9

El gerente debe proporcionar información en el nivel que se requiera en la organización

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 31 | 31 | 68.9 | 68.9 |
| Indeciso | 9 | 40 | 20.0 | 88.9 |
| En desacuerdo | 5 | 45 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados obtenidos de la figura 6, tabla 9, reflejan una percepción clara y mayoritariamente favorable respecto al rol gerencial como difusor estratégico de información dentro de la organización. El 68.9% de los trabajadores encuestados indicó estar de acuerdo con que el gerente debe proporcionar información en el nivel que se requiera, lo que evidencia un reconocimiento importante sobre la necesidad de una comunicación efectiva, segmentada y pertinente, según el área, cargo o situación específica.

Este alto porcentaje confirma que los trabajadores valoran la función comunicadora del gerente, quien debe actuar como un facilitador del flujo informativo en la entidad. En el contexto institucional de la SUTRAN – Ica, donde las operaciones requieren coordinación entre diversas unidades, una gerencia que garantiza la entrega oportuna y adecuada de la información contribuye directamente a mejorar los procesos, prevenir errores y alinear esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.

Por otro lado, un 20.0% de los encuestados se mostró indeciso. Esta proporción, aunque menor, es significativa y puede interpretarse como una falta de evidencia directa sobre cómo y cuándo los gerentes comparten información en los distintos niveles. Es posible que algunos trabajadores no reciban la información necesaria en tiempo oportuno o que perciban vacíos en los canales formales de comunicación institucional.

Finalmente, el 11.1% manifestó estar en desacuerdo, lo cual representa una minoría crítica que podría estar experimentando deficiencias en la distribución de la información por parte de la gerencia. Esto podría deberse a una gestión verticalista, a flujos comunicacionales centralizados o a la ausencia de mecanismos eficientes para adaptar la información a cada nivel de responsabilidad.

En conjunto, los resultados revelan que, si bien la mayoría de los trabajadores valora el rol informativo del gerente, aún existen oportunidades para mejorar la distribución interna del conocimiento. La gerencia debe asegurar que la información fluya de forma clara, útil y contextualizada, reforzando la transparencia y la toma de decisiones informada.

En conclusión, el fortalecimiento del rol comunicador del gerente puede potenciar significativamente la productividad, al facilitar el trabajo coordinado y la claridad de objetivos en todos los niveles de la SUTRAN – Ica.

Figura 7

El gerente debe ser el portavoz de la entidad al interno y externo de la misma

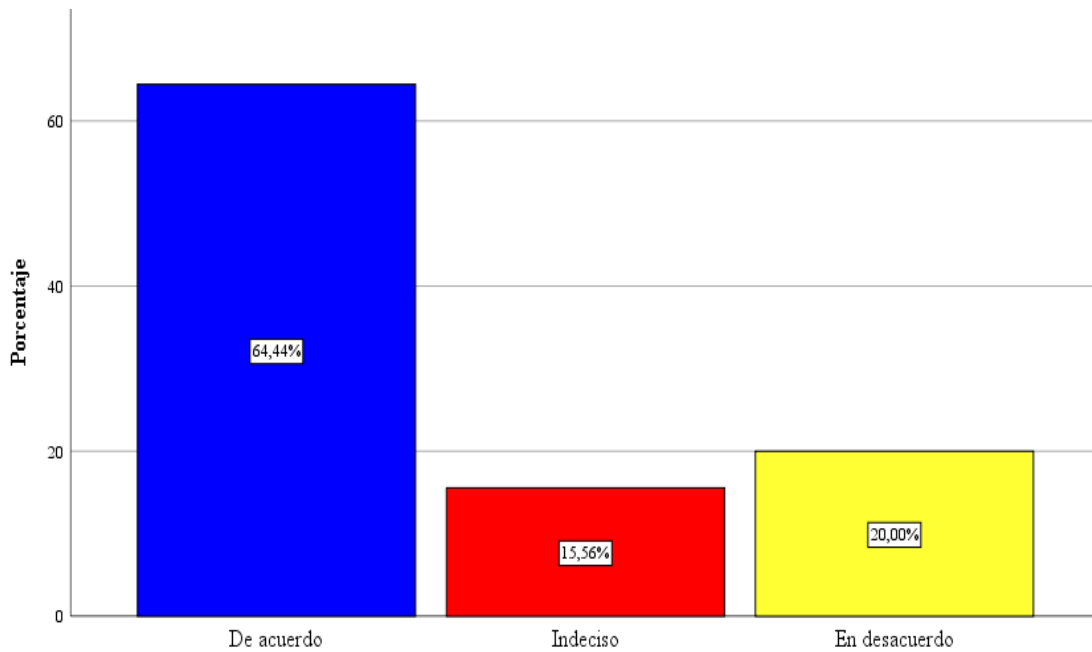


Tabla 10

El gerente debe ser el portavoz de la entidad al interno y externo de la misma

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 29 | 29 | 64.4 | 64.4 |
| Indeciso | 7 | 36 | 15.6 | 80.0 |
| En desacuerdo | 9 | 45 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados obtenidos de la figura 7, tabla 10, revelan percepciones significativas respecto al rol del gerente como portavoz institucional, función clave dentro del enfoque de roles gerenciales propuesto por Henry Mintzberg. Un 64.4% de los trabajadores encuestados manifestó estar de acuerdo con que el gerente debe representar y comunicar, tanto interna como externamente, la posición, visión y decisiones de la entidad. Este dato demuestra que una amplia mayoría reconoce la importancia de que el gerente asuma una función activa como canal oficial

de comunicación, fortaleciendo la identidad institucional y la relación con los distintos públicos de interés.

Este nivel de acuerdo sugiere también que los trabajadores valoran a los líderes que comunican de forma clara, transparente y coherente, tanto hacia dentro de la organización como ante actores externos, como usuarios, organismos reguladores, autoridades locales y medios. En una institución como la SUTRAN – Ica, que cumple funciones estratégicas en la fiscalización del transporte terrestre, la capacidad del gerente para comunicar la misión, logros y desafíos de la entidad se convierte en un factor clave para su legitimidad y eficiencia operativa.

Sin embargo, un 20.0% expresó estar en desacuerdo con esta afirmación. Esta cifra representa una proporción considerable de trabajadores que posiblemente perciben una desconexión entre la gerencia y su entorno comunicacional. Pueden considerar que los actuales líderes no ejercen adecuadamente su papel como portavoces, ya sea por falta de presencia, limitada comunicación externa o escasa interacción con el personal. Esta percepción puede debilitar la cohesión organizacional y dificultar la alineación de esfuerzos.

Por su parte, un 15.6% se mostró indeciso, lo cual sugiere que existe un grupo de trabajadores que no tiene una opinión clara sobre el desempeño del gerente como portavoz. Esto podría deberse a una falta de visibilidad de esta función o a que no han presenciado escenarios donde el gerente asuma este papel de forma notoria, tanto en contextos internos como en representación institucional.

En síntesis, aunque la mayoría de los trabajadores reconoce la importancia de que el gerente actúe como portavoz institucional, aún se perciben limitaciones en la ejecución o visibilidad de este rol. Es necesario reforzar esta dimensión comunicacional del liderazgo, mediante estrategias de comunicación organizacional, vocería institucional y participación activa en espacios internos y externos.

En conclusión, consolidar el rol del gerente como portavoz contribuirá a fortalecer la identidad organizacional, generar confianza en los equipos de trabajo y mejorar la imagen pública de la SUTRAN – Ica, elementos clave para impulsar la productividad.

Figura 8

El gerente debe ser emprendedor para buscar nuevas oportunidades e iniciar el cambio organizacional

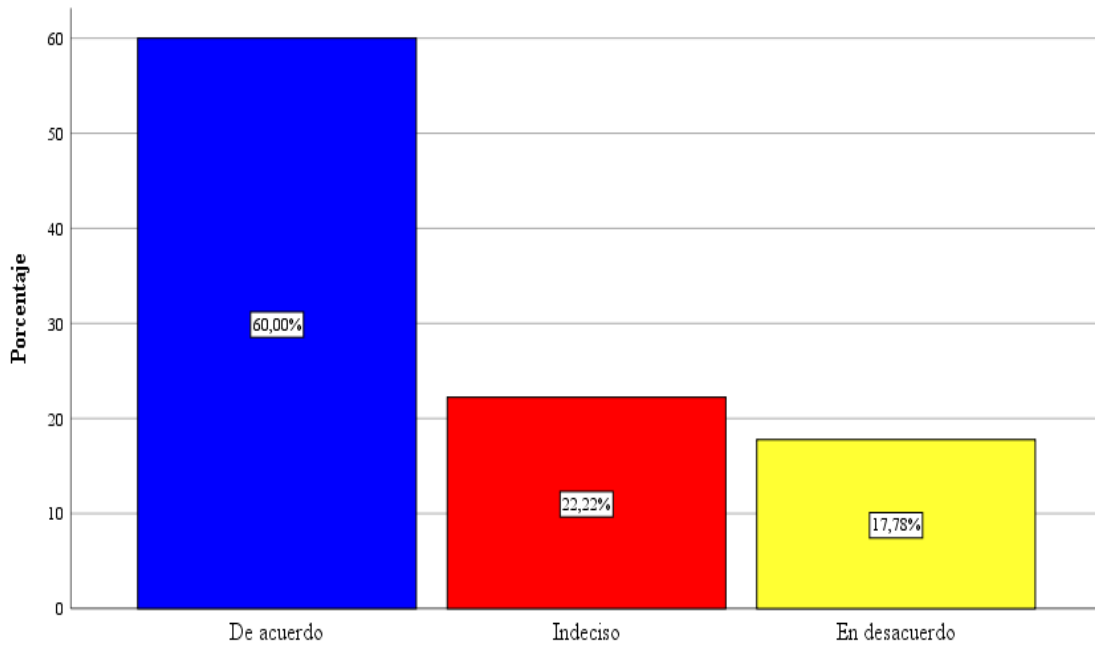


Tabla 11

El gerente debe ser emprendedor para buscar nuevas oportunidades e iniciar el cambio organizacional

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 27 | 27 | 60.0 | 60.0 |
| Indeciso | 10 | 37 | 22.2 | 82.2 |
| En desacuerdo | 8 | 45 | 17.8 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados de la figura 8, tabla 11, muestran que un 60.0% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con que el gerente debe adoptar un rol emprendedor orientado a la identificación de oportunidades y al impulso del cambio organizacional. Esta mayoría significativa evidencia que existe una valoración positiva del liderazgo proactivo e innovador,

elementos clave en entornos públicos que, como la SUTRAN – Ica, requieren mejorar continuamente su capacidad de respuesta ante nuevas demandas del entorno.

Este respaldo sugiere que los trabajadores reconocen la necesidad de contar con gerentes que no se limiten a una administración rutinaria, sino que actúen como agentes de cambio, capaces de anticipar retos, implementar mejoras y fomentar una cultura de innovación en la organización. En un contexto institucional con funciones técnicas, normativas y fiscalizadoras, como el de la SUTRAN, el liderazgo emprendedor es un componente estratégico para la transformación y modernización del servicio público.

Por otro lado, un 22.2% de los encuestados se mostró indeciso, lo que representa un porcentaje relevante. Esta indecisión podría reflejar una falta de claridad sobre lo que implica el rol emprendedor del gerente o una experiencia limitada respecto a prácticas innovadoras dentro de la entidad. También puede interpretarse como un signo de ausencia de acciones visibles orientadas al cambio o de poca comunicación respecto a las iniciativas impulsadas por la gerencia.

Asimismo, un 17.8% indicó estar en desacuerdo, lo cual revela una percepción crítica sobre el desempeño actual de los gerentes en este aspecto. Esta proporción puede ser el resultado de estilos de gestión conservadores, poca apertura a la innovación, resistencia al cambio o desconocimiento de cómo se identifican e implementan nuevas oportunidades. Esta percepción puede ser perjudicial para la motivación del personal y para la capacidad institucional de adaptarse y evolucionar.

En conjunto, los datos muestran que, aunque una mayoría valora el rol emprendedor del gerente, existe un porcentaje considerable de trabajadores que no observa esta función claramente o no la percibe como parte de la práctica gerencial cotidiana. Esta situación plantea el reto de fortalecer el liderazgo transformacional en la SUTRAN – Ica, impulsando una cultura organizacional que fomente el cambio, la creatividad y la mejora continua.

En conclusión, el desarrollo del rol emprendedor en la gerencia no solo es valorado, sino que resulta indispensable para elevar la productividad, dinamizar procesos y fortalecer la sostenibilidad institucional en un entorno cada vez más exigente.

Figura 9

El gerente debe estar preparado para manejar conflictos y solucionar problemas organizacionales

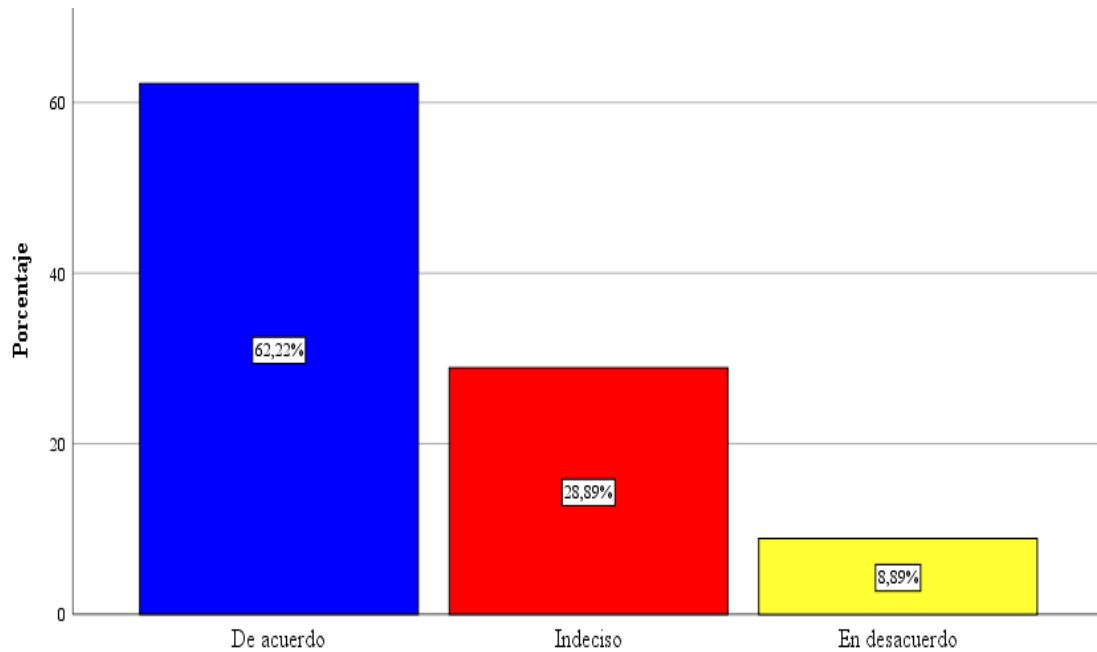


Tabla 12

El gerente debe estar preparado para manejar conflictos y solucionar problemas organizacionales

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 28 | 28 | 62.2 | 62.2 |
| Indeciso | 13 | 41 | 28.9 | 91.1 |
| En desacuerdo | 4 | 45 | 8.9 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados de la figura 9, tabla 12, indican que un 62.2% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con que el gerente debe estar preparado para manejar conflictos y resolver problemas dentro de la organización. Este porcentaje mayoritario demuestra que los trabajadores reconocen y valoran el rol del gerente como figura clave en la gestión de conflictos,

una competencia fundamental para mantener la armonía, la eficiencia operativa y un clima laboral saludable en instituciones públicas como la SUTRAN – Ica.

Este alto nivel de acuerdo revela una expectativa clara por parte del personal: que la gerencia no solo cumpla funciones técnicas o administrativas, sino que ejerza liderazgo emocional, estratégico y resolutivo ante situaciones de tensión, malentendidos o desacuerdos. En este sentido, los trabajadores ven al gerente como un facilitador de soluciones y un garante del equilibrio organizacional.

Por su parte, un 28.9% de los encuestados respondió estar indeciso, un porcentaje significativo que podría interpretarse desde varias perspectivas. Primero, puede evidenciar una falta de información o visibilidad sobre cómo los gerentes enfrentan y solucionan los conflictos en la práctica. También puede reflejar una percepción de ambigüedad en los procesos internos, poca participación del personal en las soluciones o ausencia de mecanismos claros de resolución de problemas organizacionales.

Asimismo, un 8.9% expresó estar en desacuerdo con la afirmación. Esta minoría crítica podría representar experiencias negativas previas donde los gerentes no intervinieron oportunamente o no lograron resolver adecuadamente los conflictos existentes. También podría indicar que ciertos trabajadores perciben una falta de preparación o habilidades interpersonales por parte de algunos líderes de la organización.

En conjunto, los datos reflejan que, aunque existe una clara mayoría que considera indispensable el rol del gerente como gestor de conflictos y solucionador de problemas, aún persisten dudas y percepciones negativas que deben atenderse. Esto implica fortalecer las capacidades directivas en inteligencia emocional, comunicación asertiva, liderazgo situacional y manejo de crisis.

En conclusión, para elevar la productividad y cohesión interna en la SUTRAN – Ica, es fundamental que los gerentes asuman proactivamente el rol de mediadores y solucionadores, actuando con preparación, empatía y decisión en los momentos críticos de la gestión institucional.

Figura 10

El gerente asigna oportunamente los recursos para que los colaboradores puedan realizar sus tareas de forma oportuna

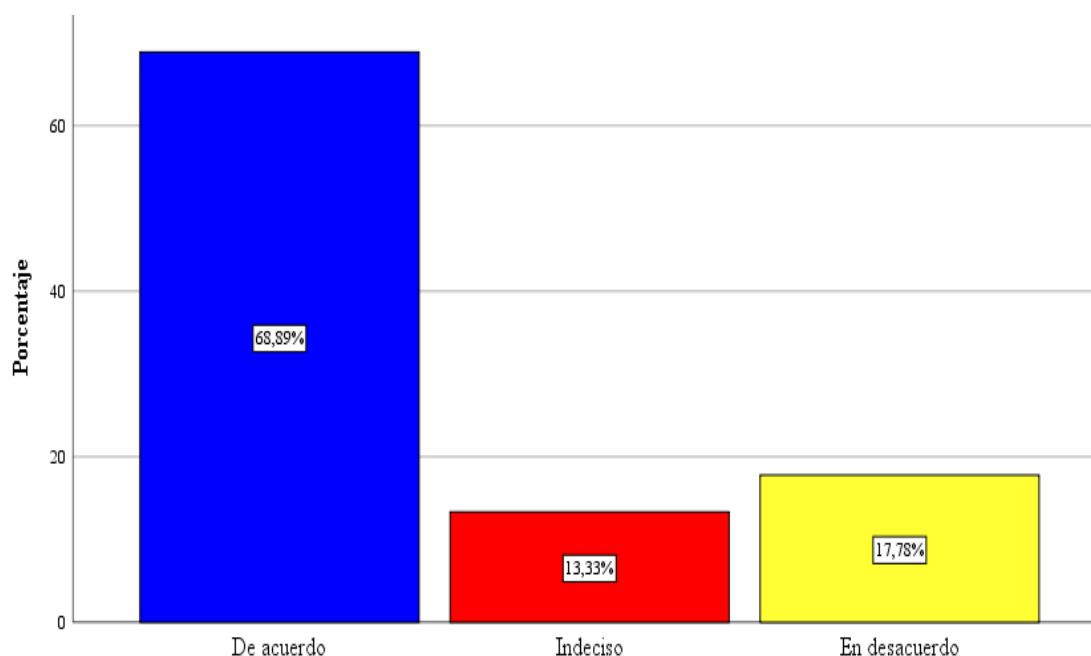


Tabla 13

El gerente asigna oportunamente los recursos para que los colaboradores puedan realizar sus tareas de forma oportuna

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 31 | 31 | 68.9 | 68.9 |
| Indeciso | 6 | 37 | 13.3 | 82.2 |
| En desacuerdo | 8 | 45 | 17.8 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los datos obtenidos de la figura 10, tabla 13, indican que un 68.9% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con la afirmación de que el gerente asigna de forma oportuna los recursos necesarios para el cumplimiento adecuado de las tareas laborales. Este alto porcentaje refleja una percepción positiva por parte de la mayoría del personal sobre la gestión de recursos que realiza la gerencia. La asignación eficaz de recursos —humanos, materiales, tecnológicos o

financieros— es una función esencial del rol gerencial, ya que permite mantener la continuidad operativa, evitar retrasos y asegurar el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Este resultado sugiere que, en la práctica, la mayoría de los trabajadores considera que la SUTRAN – Ica cuenta con una gerencia que planifica adecuadamente la distribución de recursos, lo que contribuye directamente a mejorar la productividad, reducir la carga operativa innecesaria y aumentar la eficiencia individual y colectiva.

En segundo lugar, un 17.8% de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo, lo cual representa una fracción crítica que percibe debilidades en la gestión de recursos. Esta opinión puede derivarse de experiencias puntuales en las que se evidenció escasez o retraso en la entrega de insumos, infraestructura deficiente o demoras administrativas que afectaron el desempeño de sus funciones. Esta percepción debe ser atendida, ya que revela oportunidades de mejora en la planificación, priorización y seguimiento del uso de los recursos.

Asimismo, un 13.3% de los encuestados se declaró indeciso, lo cual puede indicar ambigüedad o falta de comunicación en los procesos de asignación de recursos. También podría interpretarse como una ausencia de participación o desconocimiento sobre cómo se toman las decisiones relacionadas con el uso de los medios disponibles en la entidad.

En conjunto, los resultados muestran que, si bien la mayoría de los trabajadores reconoce una gestión oportuna y eficiente por parte de la gerencia en cuanto a la asignación de recursos, aún existen brechas de percepción que podrían afectar la confianza y la motivación laboral. Por ello, se recomienda que la gerencia refuerce la transparencia, la equidad y la comunicación interna en los procesos de distribución de recursos, y que se diseñen mecanismos de retroalimentación continua para identificar necesidades no satisfechas.

En conclusión, la adecuada asignación de recursos es percibida como una fortaleza de la gestión actual, aunque es necesario seguir perfeccionando esta función gerencial para garantizar una mejora constante en la productividad organizacional.

Figura 11

La alta gerencia cumple su rol principal de responsabilidad administrativa, estableciendo las políticas operativas que guían la organización

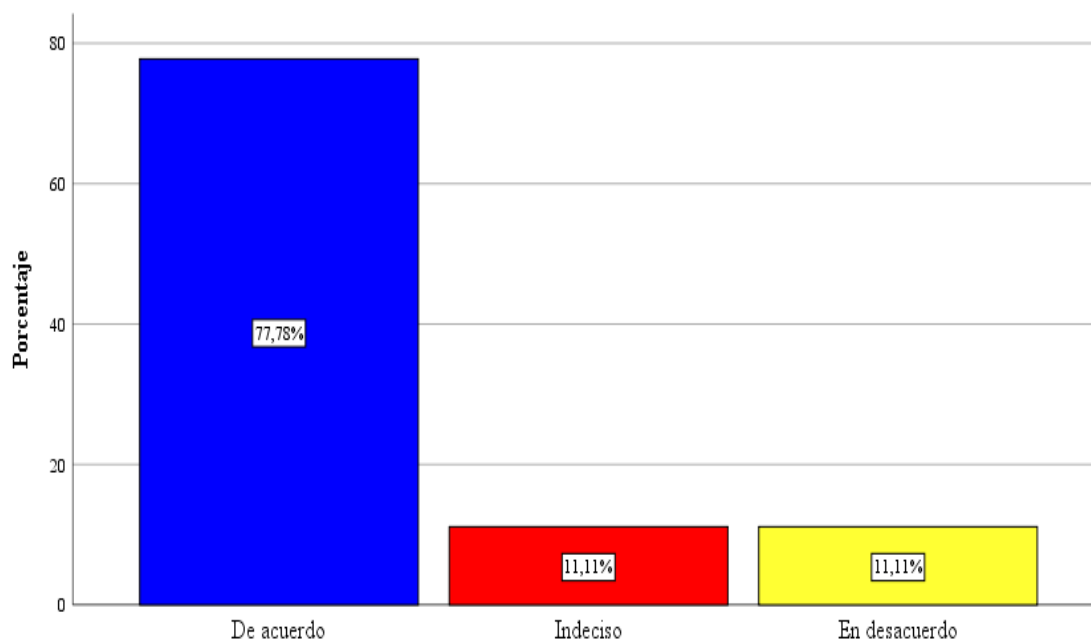


Tabla 14

La alta gerencia cumple su rol principal de responsabilidad administrativa, estableciendo las políticas operativas que guían la organización

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 35 | 35 | 77.8 | 77.8 |
| Indeciso | 5 | 40 | 11.1 | 88.9 |
| En desacuerdo | 5 | 45 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los datos obtenidos de la figura 11, tabla 14, reflejan que un 77.8% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con que la alta gerencia de la SUTRAN – Ica cumple con su rol de responsabilidad administrativa y de establecimiento de políticas operativas que orientan el accionar institucional. Este resultado representa una mayoría sólida, que evidencia una percepción

positiva y generalizada sobre el liderazgo estratégico que ejerce la alta dirección dentro de la organización.

La aprobación de este alto porcentaje sugiere que los trabajadores reconocen que las decisiones y lineamientos emitidos por la alta gerencia son pertinentes, claros y coherentes con los objetivos institucionales. Además, se evidencia que la gestión administrativa no se percibe como improvisada, sino que está sustentada en políticas previamente establecidas, lo que contribuye a la estabilidad operativa, la toma de decisiones acertada y la eficiencia organizacional.

Por otro lado, un 11.1% de los encuestados manifestó estar indeciso. Esta proporción puede reflejar falta de información sobre las funciones estratégicas de la alta gerencia o una limitada comunicación de las políticas adoptadas. También podría deberse a que ciertos trabajadores no logran visualizar claramente cómo las decisiones de la alta dirección impactan en su trabajo diario o en los resultados institucionales.

Asimismo, otro 11.1% indicó estar en desacuerdo, lo cual, aunque representa una minoría, debe ser tomado en cuenta. Esta percepción crítica podría deberse a experiencias donde las políticas operativas no se aplicaron con claridad, se percibieron como poco eficaces, o no fueron suficientemente difundidas entre los distintos niveles de la organización. También podría responder a una desconexión entre las decisiones administrativas y las necesidades reales de los trabajadores en sus áreas de trabajo.

En suma, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores valora el cumplimiento del rol gerencial en su dimensión administrativa, reconociendo que la alta dirección establece políticas que guían adecuadamente el funcionamiento institucional. Sin embargo, la presencia de opiniones neutrales o negativas sugiere la necesidad de reforzar los mecanismos de comunicación interna, socialización de políticas, y retroalimentación.

En conclusión, la alta gerencia de SUTRAN – Ica es percibida mayoritariamente como una autoridad administrativa eficaz, aunque aún existen oportunidades para mejorar su visibilidad y conexión con el resto de la organización, de modo que sus políticas se traduzcan en resultados operativos consistentes y sostenibles.

Figura 12

Las gerencias de mando medio dirigen adecuadamente las actividades que sirven para poner en práctica las políticas organizacionales

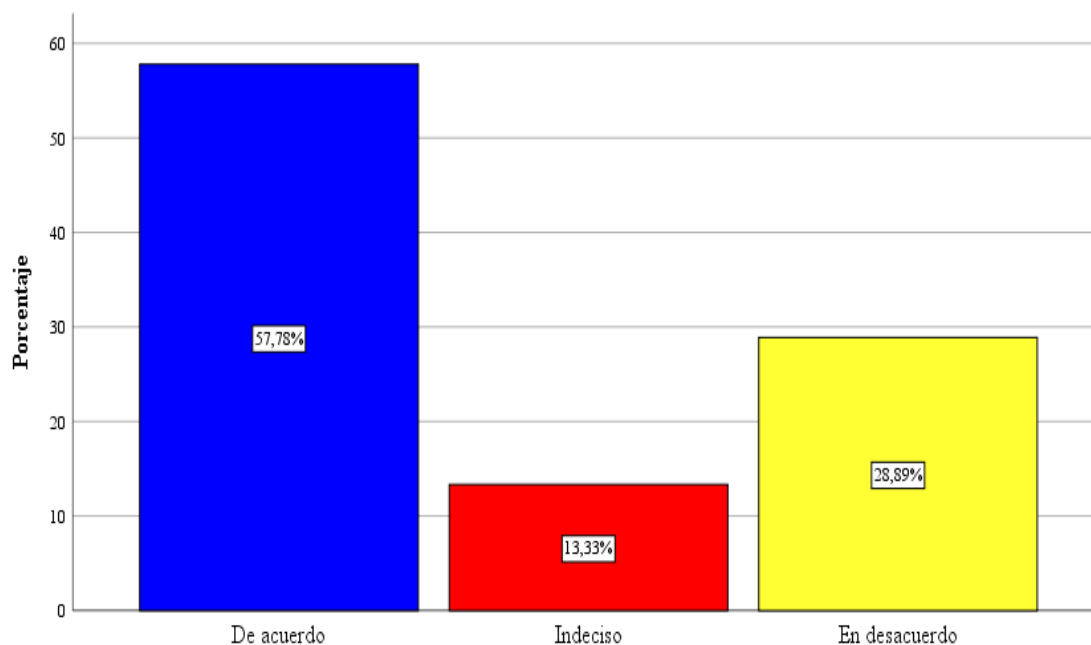


Tabla 15

Las gerencias de mando medio dirigen adecuadamente las actividades que sirven para poner en práctica las políticas organizacionales

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 26 | 26 | 57.8 | 57.8 |
| Indeciso | 6 | 32 | 13.3 | 71.1 |
| En desacuerdo | 13 | 45 | 28.9 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados de la figura 12, tabla 15, muestran que un 57.8% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con que las gerencias de mando medio dirigen de forma adecuada las actividades necesarias para la implementación de las políticas organizacionales. Esta mayoría, aunque mayoritaria, es relativamente moderada, indicando que un poco más de la mitad de los empleados confía en la capacidad de los mandos medios para traducir los lineamientos

estratégicos en acciones concretas. Esta percepción positiva refleja la importancia que los trabajadores otorgan a la función de liderazgo intermedio, que actúa como puente entre la alta gerencia y los niveles operativos.

No obstante, un significativo 28.9% de los encuestados está en desacuerdo, lo cual constituye una proporción considerable que evidencia una crítica importante hacia la gestión de las gerencias de mando medio. Esta percepción negativa puede estar relacionada con fallas en la supervisión, deficiencias en la coordinación de actividades, falta de claridad en las instrucciones o en la capacidad para motivar y dirigir equipos. Además, esta opinión puede reflejar experiencias de incongruencia entre las políticas establecidas y su aplicación práctica, lo que puede afectar la eficiencia y la moral del personal.

Por otra parte, un 13.3% se declaró indeciso, lo que podría indicar incertidumbre o falta de información clara sobre el desempeño de las gerencias de mando medio. Esta indecisión puede estar vinculada a la ausencia de una comunicación transparente o a la percepción de que el impacto de estos mandos no es completamente visible para algunos trabajadores.

En conjunto, estos datos sugieren que, si bien una mayoría confía en la capacidad de los mandos medios para dirigir y ejecutar las políticas organizacionales, existe una proporción importante de trabajadores que percibe dificultades en esta función, lo que señala un área crítica para la mejora gerencial. Es vital fortalecer las competencias de liderazgo, comunicación y gestión del cambio en este nivel jerárquico para asegurar que las políticas diseñadas desde la alta gerencia se traduzcan efectivamente en resultados operativos.

Finalmente, para mejorar la productividad y el clima organizacional en la SUTRAN – Ica, será esencial implementar programas de capacitación y evaluación continua dirigidos a las gerencias de mando medio, fomentando una gestión más eficiente, coherente y participativa.

Figura 13

Los gerentes de primera línea solo cumplen su rol de responsabilidad del trabajo de los colaboradores a su mando

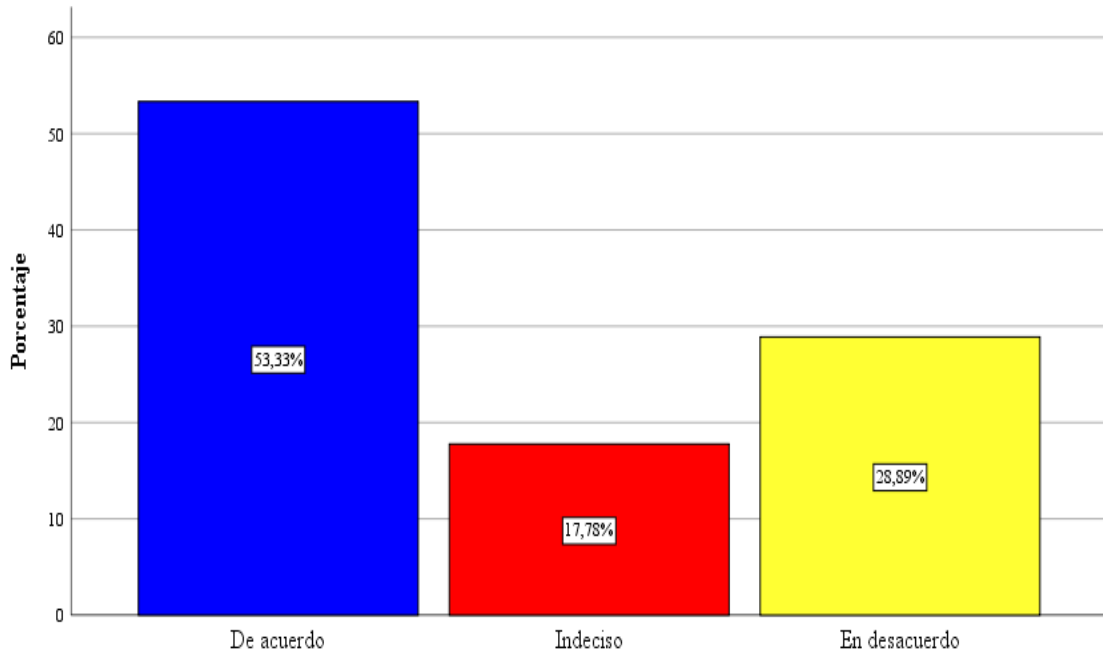


Tabla 16

Los gerentes de primera línea solo cumplen su rol de responsabilidad del trabajo de los colaboradores a su mando

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 24 | 24 | 53.3 | 53.3 |
| Indeciso | 8 | 32 | 17.8 | 71.1 |
| En desacuerdo | 13 | 45 | 28.9 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los resultados de la figura 13, tabla 16, muestran que un 53.3% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los gerentes de primera línea únicamente cumplen con su rol de supervisar el trabajo de los colaboradores a su cargo. Este porcentaje, aunque mayoritario, es relativamente justo, lo que indica que algo más de la mitad del personal

percibe que estos gerentes limitan su función principalmente a la supervisión directa y responsabilidad operativa de su equipo.

Esta percepción puede indicar una visión tradicional del rol de los gerentes de primera línea, enfocados en tareas específicas y en la supervisión directa, sin asumir responsabilidades más amplias en términos de liderazgo, innovación o gestión integral. Esto puede afectar la productividad y el desarrollo organizacional si se limita su capacidad para influir más allá de la simple supervisión y control.

En contraste, un 28.9% de los trabajadores está en desacuerdo con esta afirmación, lo que sugiere que una porción significativa considera que los gerentes de primera línea desempeñan roles más amplios que la simple supervisión directa. Esta opinión refleja un reconocimiento hacia gerentes que posiblemente asumen funciones adicionales como motivadores, comunicadores o facilitadores dentro de la organización.

Por otro lado, un 17.8% se mostró indeciso, lo que puede indicar que una parte del personal no tiene claridad sobre el alcance real de las responsabilidades de los gerentes de primera línea o que sus experiencias con estos líderes han sido variables o poco consistentes.

En conjunto, estos resultados reflejan una división en la percepción sobre el rol de los gerentes de primera línea: mientras una mayoría los ve cumpliendo un rol limitado a la supervisión directa, una porción considerable cree que su función trasciende esa responsabilidad básica. Esto pone en evidencia la necesidad de definir y fortalecer el perfil y las competencias gerenciales en este nivel, incentivando un liderazgo más proactivo y multifacético que pueda impactar positivamente en la productividad y el compromiso de los trabajadores.

Finalmente, para mejorar la gestión en la SUTRAN – Ica, sería recomendable implementar programas de capacitación orientados a ampliar las capacidades de liderazgo y gestión de los gerentes de primera línea, promoviendo que su rol incluya no solo supervisión, sino también motivación, comunicación efectiva y desarrollo del talento humano.

Figura 14

Nivel de variable roles gerenciales

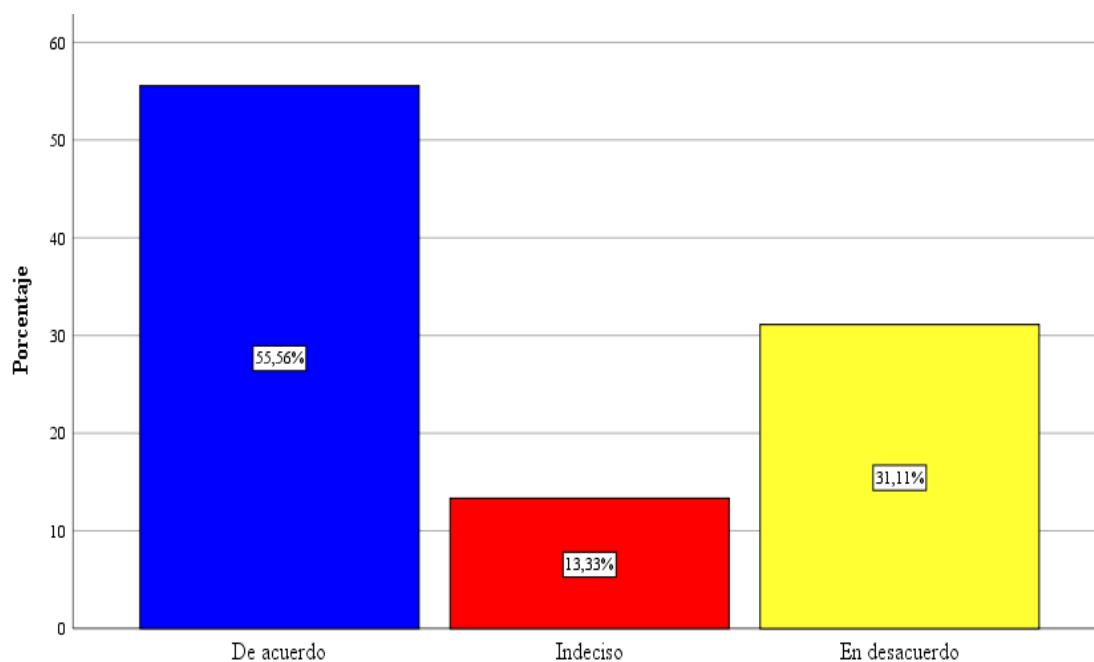


Tabla 17

Nivel de variable roles gerenciales

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 25 | 25 | 55.6 | 55.6 |
| Indeciso | 6 | 31 | 13.3 | 68.9 |
| En desacuerdo | 14 | 45 | 31.1 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

De acuerdo a los datos alcanzados de la figura 14, tabla 17, el análisis global de la variable independiente "roles gerenciales" revela que un 55.6% de los trabajadores de la SUTRAN – Ica está de acuerdo con el desempeño de los roles gerenciales en la institución. Este porcentaje representa una mayoría que evidencia una percepción favorable hacia el cumplimiento de las funciones gerenciales en sus distintas dimensiones, como liderazgo, supervisión, comunicación, toma de decisiones, asignación de recursos y manejo de conflictos.

Este resultado indica que, para más de la mitad del personal, los distintos niveles de gestión –alta gerencia, mandos medios y gerencia de primera línea– están actuando de manera adecuada, contribuyendo al funcionamiento y desarrollo institucional. Sin embargo, el nivel de aprobación no es categórico ni contundente, lo que sugiere que hay margen de mejora en la ejecución de dichos roles.

Un dato relevante es el 31.1% de trabajadores que manifestó estar en desacuerdo, una proporción significativa que no puede pasarse por alto. Esta opinión crítica puede estar motivada por experiencias negativas, falta de liderazgo efectivo, deficiencias en la comunicación interna, o percepciones de escasa participación, motivación o planificación en los procesos gerenciales. Esto podría repercutir en la productividad, el compromiso del personal y el logro de objetivos institucionales.

Además, un 13.3% de los trabajadores se declaró indeciso, lo cual podría indicar incertidumbre, desconocimiento o falta de contacto directo con los niveles gerenciales. También puede reflejar una percepción ambigua o inconsistente sobre el impacto real de los roles gerenciales en el trabajo cotidiano.

En síntesis, aunque el resultado global es mayoritariamente positivo, el análisis pone en evidencia la necesidad de reforzar el ejercicio de los roles gerenciales en todos los niveles, promoviendo una gestión más cercana, eficiente y coherente con las necesidades de los trabajadores y los fines de la organización.

Este panorama debe motivar acciones de mejora como programas de formación gerencial, evaluaciones de desempeño, fortalecimiento del liderazgo transformacional y una cultura organizacional basada en la participación y la transparencia, de modo que se incremente la confianza institucional y se promueva la productividad en todos los niveles.

3.2. Análisis de variable: productividad laboral

Figura 15

El trabajador cuenta oportunamente con los medios y recursos para brindar un servicio de calidad

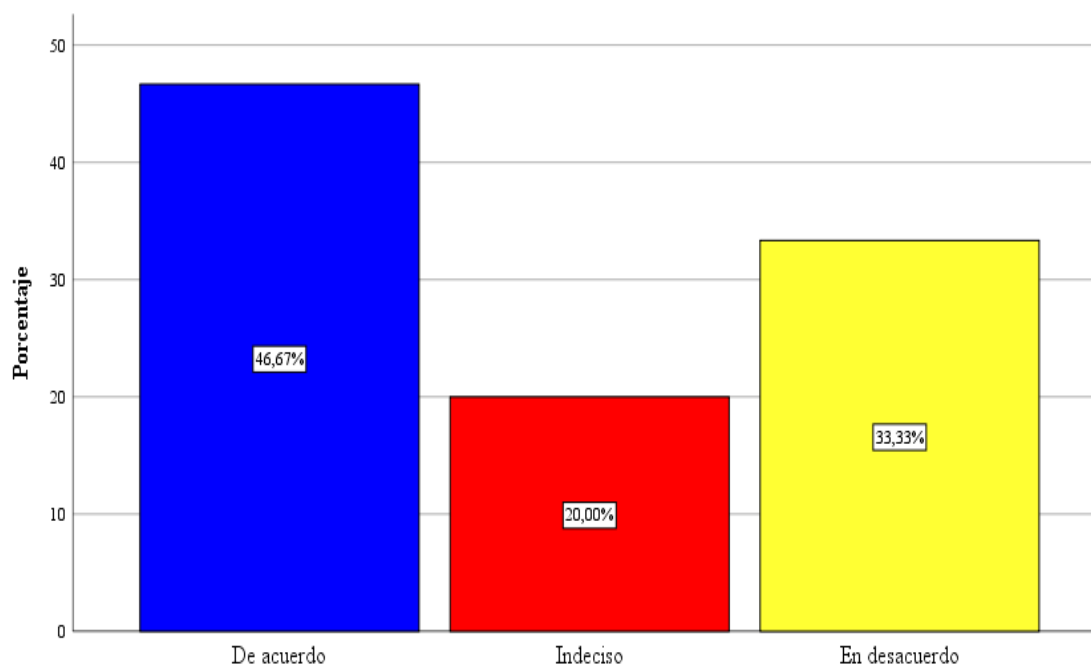


Tabla 18

El trabajador cuenta oportunamente con los medios y recursos para brindar un servicio de calidad

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 21 | 21 | 46.7 | 46.7 |
| Indeciso | 9 | 30 | 20.0 | 66.7 |
| En desacuerdo | 15 | 45 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los datos obtenidos de la figura 15, tabla 18, revelan que un 46.7% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con que dispone de los medios y recursos necesarios para cumplir sus funciones de forma oportuna y ofrecer un servicio de calidad. Este resultado, si bien representa

la mayoría relativa, no alcanza la mitad del total, lo cual refleja una percepción favorable limitada sobre la disponibilidad de herramientas y recursos en el entorno laboral de SUTRAN – Ica.

El hecho de que menos de la mitad de los trabajadores se sientan respaldados por una infraestructura adecuada para desempeñar su labor de forma eficiente sugiere posibles deficiencias en la gestión de recursos, lo que puede comprometer la calidad del servicio prestado, aumentar la frustración laboral y afectar la productividad institucional.

Por otro lado, un 33.3% expresó estar en desacuerdo con esta afirmación, es decir, uno de cada tres trabajadores percibe que no cuenta con los medios ni recursos suficientes. Este porcentaje es considerable y plantea una alerta sobre fallas en la provisión de insumos, tecnología, equipos, espacios adecuados o apoyo logístico. Esto puede ser indicativo de una gestión ineficaz de los recursos materiales, una asignación poco oportuna o incluso la existencia de barreras administrativas que impiden un abastecimiento adecuado.

Un 20.0% de los encuestados se mostró indeciso, lo que puede deberse a variabilidad en el acceso a recursos entre áreas, falta de información, o una percepción ambigua sobre si los recursos existentes son suficientes o adecuados. Esta indecisión también puede estar relacionada con experiencias laborales cambiantes o con falta de claridad en los estándares de calidad esperados.

En conjunto, los resultados revelan una situación mixta en cuanto a las condiciones materiales de trabajo en SUTRAN – Ica. Aunque una parte de los trabajadores reconoce contar con lo necesario para brindar un buen servicio, existe una proporción significativa que identifica limitaciones importantes, lo cual puede incidir negativamente en la productividad y la satisfacción laboral.

En este contexto, resulta clave que la alta gerencia y los mandos medios identifiquen las brechas de recursos, implementen mecanismos para una distribución más equitativa y oportuna, y prioricen la inversión en infraestructura y herramientas laborales, asegurando así que todos los colaboradores cuenten con los insumos mínimos para rendir de manera óptima.

Figura 16

El colaborador logra maximizar sus resultados acordes a las exigencias institucionales

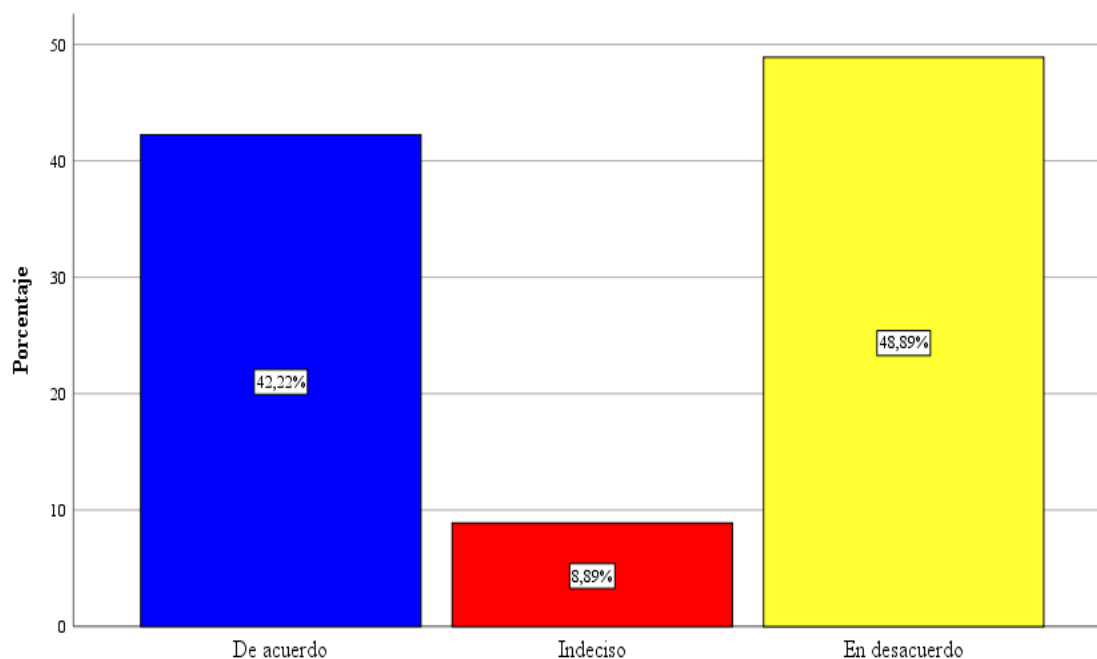


Tabla 19

El colaborador logra maximizar sus resultados acordes a las exigencias institucionales

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 19 | 19 | 42.2 | 42.2 |
| Indeciso | 4 | 23 | 8.9 | 51.1 |
| En desacuerdo | 22 | 45 | 48.9 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

El análisis de los resultados de la figura 16, tabla 19, evidencia que un 48.9% de los trabajadores está en desacuerdo con la afirmación de que logran maximizar sus resultados conforme a las exigencias institucionales. Este porcentaje, que representa casi la mitad del total, revela una percepción negativa significativa sobre el rendimiento laboral alcanzado frente a las metas organizacionales. Esta situación es preocupante, ya que indica que una parte considerable del personal no siente que esté logrando los niveles de desempeño esperados por la institución.

La existencia de este nivel de desacuerdo puede estar asociada a diversos factores que obstaculizan la productividad, como la falta de recursos adecuados, problemas en la planificación, deficiente comunicación interna, ausencia de motivación, o limitaciones en el liderazgo gerencial, aspectos que podrían ser directamente influenciados por el ejercicio de los roles gerenciales.

Por otro lado, un 42.2% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que alcanza resultados acordes a lo requerido institucionalmente. Este grupo representa una minoría significativa, lo que demuestra que existe un sector de colaboradores que sí considera estar cumpliendo eficientemente con sus responsabilidades. No obstante, su proporción no alcanza a equilibrar la tendencia negativa.

El 8.9% restante se ubica en una posición indecisa, lo cual puede interpretarse como falta de claridad respecto a los criterios de evaluación del desempeño, o experiencias laborales mixtas que no permiten una valoración concreta. Esta ambigüedad puede deberse también a una comunicación poco efectiva de las metas organizacionales, o a una carencia de retroalimentación continua sobre el rendimiento.

En conjunto, los resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores no considera estar logrando un nivel de productividad óptimo, lo cual podría repercutir negativamente en los objetivos globales de la SUTRAN – Ica. Esta percepción debe ser abordada con urgencia por los distintos niveles gerenciales mediante la revisión de los procesos internos, la implementación de sistemas de medición de desempeño claros y objetivos, y el fortalecimiento del acompañamiento y la capacitación al personal.

Además, estos resultados invitan a reflexionar sobre el impacto directo que los roles gerenciales tienen en la productividad, y refuerzan la necesidad de una gestión más cercana, estratégica y comprometida con el desarrollo de los colaboradores.

Figura 17

Se realiza el diagnostico para identificar las fortalezas y debilidades institucionales

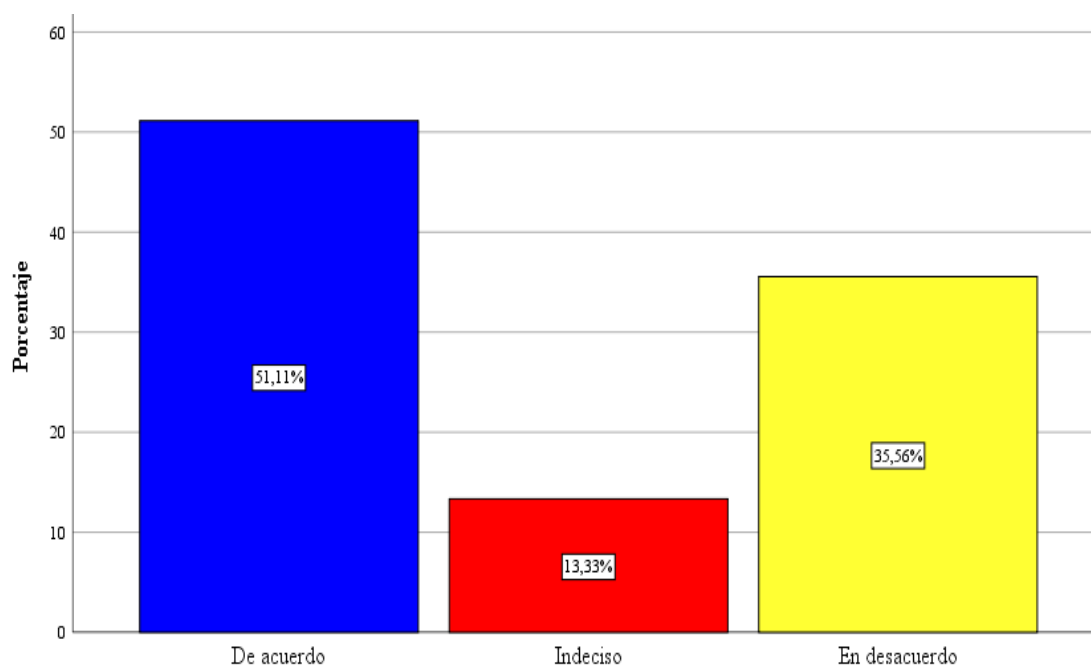


Tabla 20

Se realiza el diagnostico para identificar las fortalezas y debilidades institucionales

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 23 | 23 | 51.1 | 51.1 |
| Indeciso | 6 | 29 | 13.3 | 64.4 |
| En desacuerdo | 16 | 45 | 35.6 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

De la figura 17, tabla 20, el 51.1% de los trabajadores encuestados manifestó estar de acuerdo con que se realiza un diagnóstico institucional orientado a identificar fortalezas y debilidades. Este resultado representa una mayoría relativa, lo cual es alentador, ya que evidencia la existencia de prácticas de evaluación interna dentro de la SUTRAN – Ica. Este grupo percibe que la institución realiza esfuerzos por conocer su realidad organizacional, lo que es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio, y la mejora continua de los procesos.

No obstante, un 35.6% de los encuestados está en desacuerdo con esta afirmación, lo cual indica que más de un tercio del personal no percibe que se realicen diagnósticos institucionales efectivos. Este dato es relevante, pues evidencia una brecha de percepción o implementación en los mecanismos de evaluación organizacional. Es posible que estas acciones no sean suficientemente comunicadas, no se desarrollen con regularidad, o simplemente no generen un impacto tangible en la experiencia laboral de los colaboradores.

Además, un 13.3% de los trabajadores se muestra indeciso, lo que podría deberse a falta de información sobre los procesos diagnósticos, o bien a una participación limitada de los trabajadores en estas actividades. Esta incertidumbre también podría revelar una ausencia de socialización de los resultados de los diagnósticos, lo que reduce su visibilidad y su potencial efecto en la cultura organizacional.

En conjunto, los resultados muestran que existe una percepción mayoritaria de que la SUTRAN – Ica aplica diagnósticos institucionales, aunque no con una aceptación total. La existencia de una proporción significativa de desacuerdo sugiere que estos procesos podrían no estar siendo suficientemente inclusivos, sistemáticos o transparentes, lo cual limita su eficacia.

Desde la perspectiva de los roles gerenciales, estos hallazgos subrayan la importancia de que la alta dirección y los mandos medios asuman un rol proactivo en el análisis institucional, asegurando la participación activa de los trabajadores, comunicando los hallazgos y promoviendo acciones correctivas concretas. Un diagnóstico bien gestionado, informado y compartido es clave para elevar la productividad, fortalecer la toma de decisiones y alinear a la organización con sus objetivos estratégicos.

Figura 18

Los trabajadores y gerentes están preparados para cumplir la función asignada

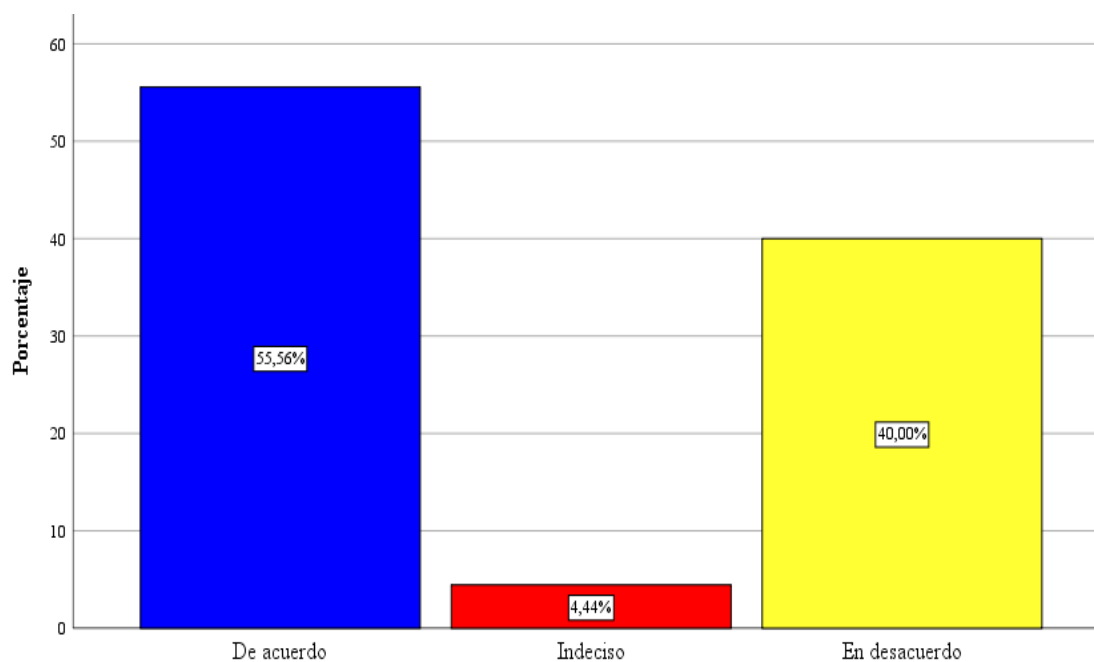


Tabla 21

Los trabajadores y gerentes están preparados para cumplir la función asignada

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 25 | 25 | 55.6 | 55.6 |
| Indeciso | 2 | 27 | 4.4 | 60.0 |
| En desacuerdo | 18 | 45 | 40.0 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

De la figura 18, tabla 21, el 55.6% de los trabajadores encuestados manifestó estar de acuerdo con que tanto ellos como los gerentes están preparados para cumplir con las funciones asignadas. Este resultado indica que más de la mitad del personal percibe un nivel adecuado de preparación y competencia en el ejercicio de las funciones organizacionales, lo cual es un indicador positivo. La preparación del personal, tanto operativo como directivo, es un factor clave para el cumplimiento eficiente de las metas institucionales y el sostenimiento de la productividad.

Sin embargo, se observa que un 40.0% de los encuestados está en desacuerdo con esta afirmación. Este porcentaje representa una proporción considerable, que pone en evidencia una percepción preocupante respecto a las capacidades o formación de los trabajadores y los gerentes. Esta situación podría estar reflejando deficiencias en la capacitación continua, falta de actualización de conocimientos, debilidades en la selección de personal o problemas en la asignación de funciones no alineadas al perfil profesional.

Por su parte, un 4.4% de los encuestados se muestra indeciso, lo que puede interpretarse como una percepción ambigua o poco clara sobre el grado de preparación del equipo de trabajo. Esta respuesta podría estar relacionada con una falta de indicadores objetivos de desempeño, o una ausencia de evaluación institucional sistemática que permita a los trabajadores conocer el nivel real de competencia del personal.

En conjunto, los resultados revelan una división de percepciones, donde si bien la mayoría considera que sí hay preparación para cumplir funciones, una minoría significativa —que se aproxima a la mitad— tiene una opinión contraria. Esta situación merece atención, ya que puede afectar la confianza institucional y, en consecuencia, el rendimiento colectivo.

Desde el enfoque de los roles gerenciales, este resultado subraya la necesidad de que la dirección de SUTRAN – Ica fortalezca los procesos de capacitación y evaluación de desempeño, así como las estrategias de desarrollo profesional. Asimismo, se deben asegurar mecanismos para asignar funciones basadas en competencias y perfiles adecuados, de modo que todos los integrantes del equipo estén en condiciones óptimas para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.

Finalmente, esta percepción dividida constituye una oportunidad para revisar y mejorar las políticas de recursos humanos, con énfasis en el desarrollo de talento, el liderazgo efectivo y la preparación técnica del personal, contribuyendo así a una mayor productividad laboral y al logro de los objetivos institucionales.

Figura 19

El centro laboral les brinda oportunidades de capacitación

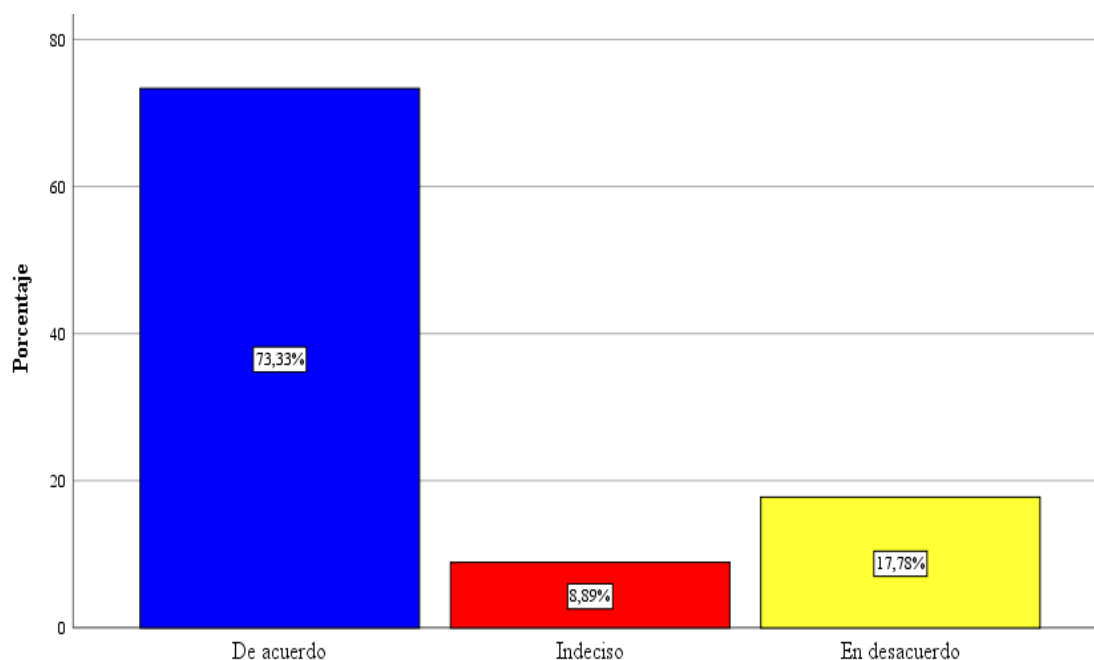


Tabla 22

El centro laboral les brinda oportunidades de capacitación

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 33 | 33 | 73.3 | 73.3 |
| Indeciso | 4 | 37 | 8.9 | 82.2 |
| En desacuerdo | 8 | 45 | 17.8 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

De la figura 19, tabla 22, el 73.3% de los trabajadores encuestados manifestó estar de acuerdo con que el centro laboral les brinda oportunidades de capacitación. Este dato refleja una percepción claramente positiva y mayoritaria sobre el compromiso institucional de SUTRAN – Ica con el desarrollo profesional de su personal. La capacitación continua es un elemento crucial para mejorar habilidades, actualizar conocimientos y fortalecer la productividad individual y colectiva, por lo que este resultado constituye un punto favorable en la gestión de recursos humanos.

En contraste, un 17.8% de los encuestados indicó estar en desacuerdo con la afirmación. Aunque se trata de una minoría, su presencia no debe desestimarse, ya que podría indicar desigualdad en el acceso a oportunidades de capacitación, percepción de limitaciones en la calidad o frecuencia de las actividades formativas, o escasa relación entre la capacitación recibida y las funciones asignadas. Esto sugiere la necesidad de revisar si las ofertas de capacitación son realmente inclusivas, relevantes y alineadas con las necesidades laborales.

Además, un 8.9% de los trabajadores se muestra indeciso, lo cual podría reflejar falta de información sobre los programas de capacitación disponibles, escasa participación en los mismos, o una experiencia formativa poco significativa. Este grupo podría beneficiarse de una mayor difusión de los programas y evidencias de impacto que refuercen su percepción sobre el valor de estas oportunidades.

En general, el alto porcentaje de trabajadores que reconocen la existencia de oportunidades de capacitación es una señal positiva para la productividad laboral, ya que indica que la organización promueve el aprendizaje como una herramienta de mejora continua. Sin embargo, la existencia de un porcentaje no menor de trabajadores que no comparten esta percepción sugiere la necesidad de fortalecer la equidad, pertinencia y cobertura de los programas formativos.

Desde el enfoque de los roles gerenciales, este resultado refuerza la importancia de que los líderes institucionales asuman un rol activo en la planificación, implementación y seguimiento de la capacitación del personal, asegurándose de que los contenidos respondan a las demandas del entorno organizacional, y que todo el personal tenga igual acceso a estas oportunidades.

Asimismo, se hace indispensable establecer mecanismos de retroalimentación que permitan evaluar el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral, fortaleciendo así el vínculo entre la inversión en formación y la productividad de la SUTRAN – Ica.

Figura 20

En la SUTRAN – ICA se les otorga posibilidades de desarrollo personal

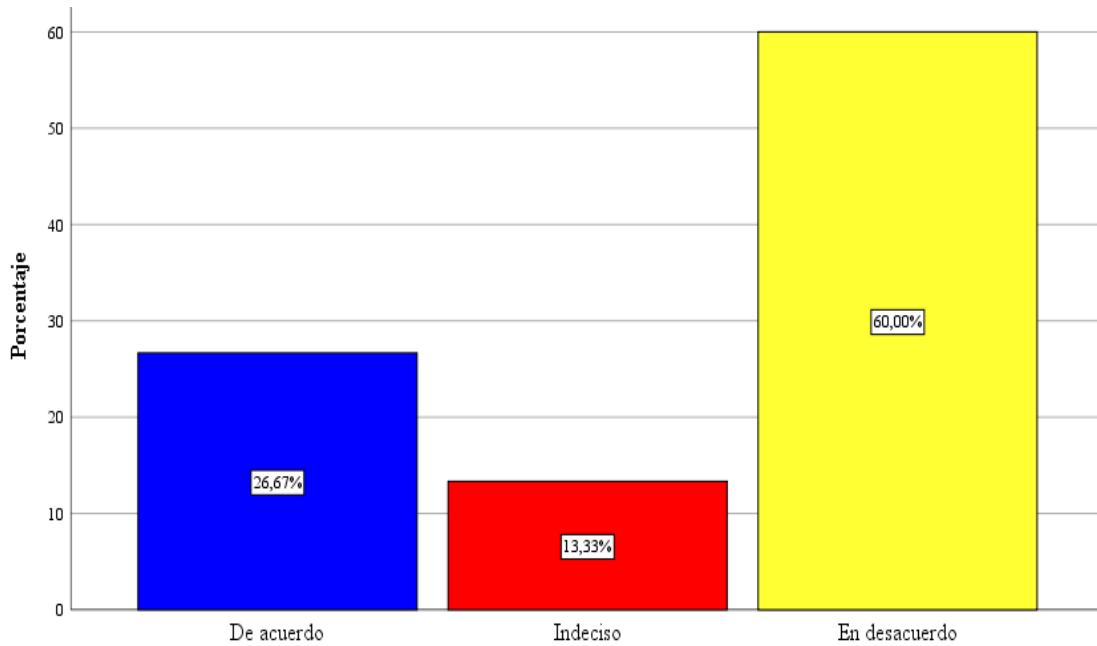


Tabla 23

En la SUTRAN – ICA se les otorga posibilidades de desarrollo personal

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 37 | 37 | 82.2 | 82.2 |
| Indeciso | 6 | 43 | 13.3 | 95.6 |
| En desacuerdo | 2 | 45 | 4.4 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

El análisis de la figura 20, tabla 23, revela que un 82.2% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con que en la SUTRAN – Ica se les brindan posibilidades de desarrollo personal. Este resultado representa una amplia mayoría y evidencia una percepción institucional positiva, en la cual los colaboradores reconocen que su crecimiento individual es considerado y promovido dentro del entorno laboral.

El desarrollo personal en el contexto organizacional no solo implica el acceso a capacitaciones, sino también el reconocimiento de habilidades, la promoción, el equilibrio entre lo personal y lo profesional, así como la posibilidad de asumir nuevos retos. Por tanto, este elevado porcentaje refleja una gestión que valora al capital humano como eje estratégico, lo cual impacta favorablemente en la motivación y productividad laboral.

Por otro lado, un 13.3% de los trabajadores se muestra indeciso. Este grupo podría estar influenciado por experiencias ambiguas, falta de comunicación sobre las oportunidades existentes, o una percepción neutra respecto a los beneficios personales obtenidos. Su presencia sugiere que es necesario reforzar la visibilidad y claridad de las acciones que la institución implementa en favor del desarrollo personal, así como establecer canales efectivos para que todos los colaboradores puedan acceder e involucrarse activamente en dichas iniciativas.

Finalmente, un 4.4% manifestó estar en desacuerdo, lo que representa una minoría poco significativa pero que no debe ignorarse. Estos casos pueden reflejar insatisfacción personal, falta de oportunidades concretas o barreras internas que impidan el desarrollo personal pleno. Este grupo requiere una atención focalizada que permita identificar los factores limitantes y proponer medidas correctivas.

Desde una perspectiva gerencial, estos resultados resaltan la importancia de que los líderes de SUTRAN – Ica mantengan un enfoque humanista y estratégico, reconociendo que la promoción o ascenso como parte del desarrollo personal no solo beneficia al individuo, sino que también fortalece el compromiso, la eficiencia y la permanencia en la organización.

En conclusión, los resultados reflejan un contexto institucional favorable, con una mayoría de trabajadores que reconocen el esfuerzo de la entidad por fomentar su desarrollo integral. No obstante, se recomienda reforzar las estrategias de comunicación, equidad de acceso y seguimiento de impacto, para garantizar que el 100% del personal perciba y experimente dichas oportunidades de manera concreta y efectiva.

Figura 21

Los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos asignados

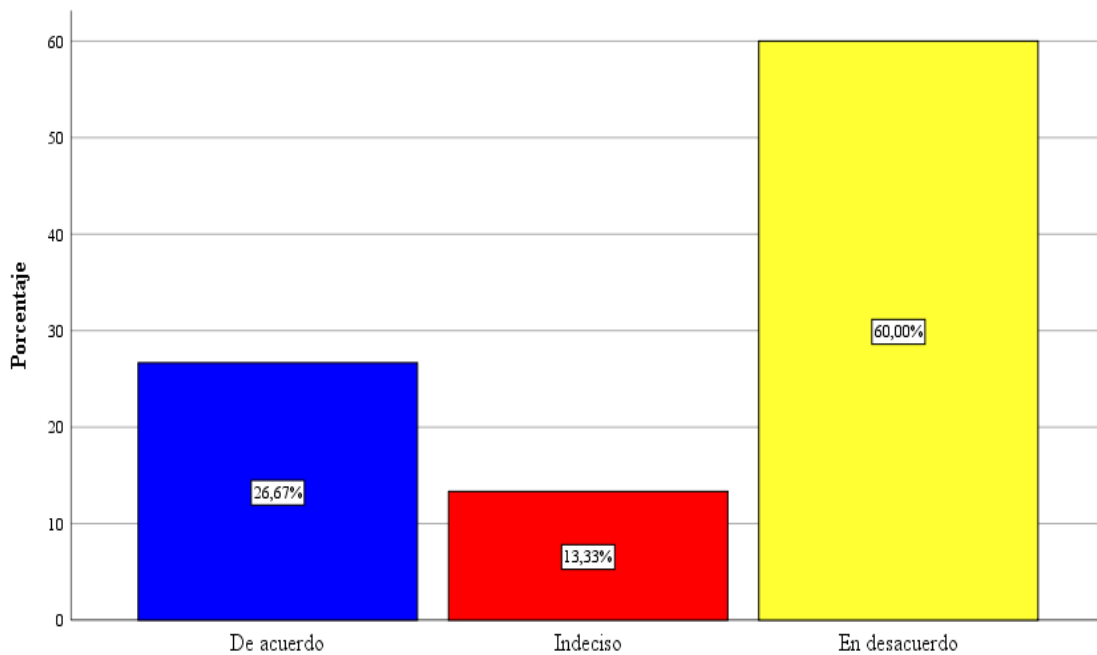


Tabla 24

Los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos asignados

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 12 | 12 | 26.7 | 26.7 |
| Indeciso | 6 | 18 | 13.3 | 40.0 |
| En desacuerdo | 27 | 45 | 60.0 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Del procesamiento de los datos de la figura 21, tabla 24, se observa que un 60.0% de los trabajadores encuestados respondió En desacuerdo respecto a que los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos que se les asignan. Este porcentaje representa una clara mayoría que expresa una percepción negativa en torno a la gestión y uso de los recursos disponibles, lo cual constituye una alerta para la institución, ya que puede afectar de forma directa los niveles de eficiencia y productividad laboral.

El mal uso de recursos puede tener múltiples causas: desde una falta de orientación y capacitación adecuada, hasta una deficiente supervisión por parte de los mandos medios o una distribución ineficaz de los mismos. Esta respuesta mayoritaria refleja posibles debilidades en los procesos internos y en los sistemas de control, lo cual debería motivar a la alta gerencia a revisar los protocolos de asignación y seguimiento del uso de recursos.

Por otro lado, solo un 26.7% de los encuestados señaló estar de acuerdo, lo que indica que una minoría significativa percibe un uso adecuado de los recursos. Este grupo podría pertenecer a áreas mejor organizadas, con líderes más comprometidos o con condiciones operativas más favorables. No obstante, su bajo porcentaje refuerza la idea de que existen desigualdades o brechas de gestión dentro de la organización.

Finalmente, el 13.3% de trabajadores indecisos sugiere que hay un sector del personal que no tiene una opinión clara, probablemente por falta de información, escasa participación en procesos de gestión o porque no perciben directamente la asignación de recursos en su trabajo cotidiano.

En conjunto, estos resultados reflejan una problemática institucional que puede estar obstaculizando el logro de una productividad eficiente. La falta de uso adecuado de los recursos impacta en la calidad del servicio, genera desperdicio y limita el desempeño de los colaboradores.

Por lo tanto, se recomienda que la alta dirección implemente estrategias correctivas, como capacitaciones específicas, monitoreo continuo y mejora de los sistemas de control interno. Asimismo, sería pertinente promover una cultura organizacional orientada al uso responsable de los recursos, fortaleciendo los valores de eficiencia y compromiso institucional.

Figura 22

Para cumplir labor les asignan oportunamente los recursos

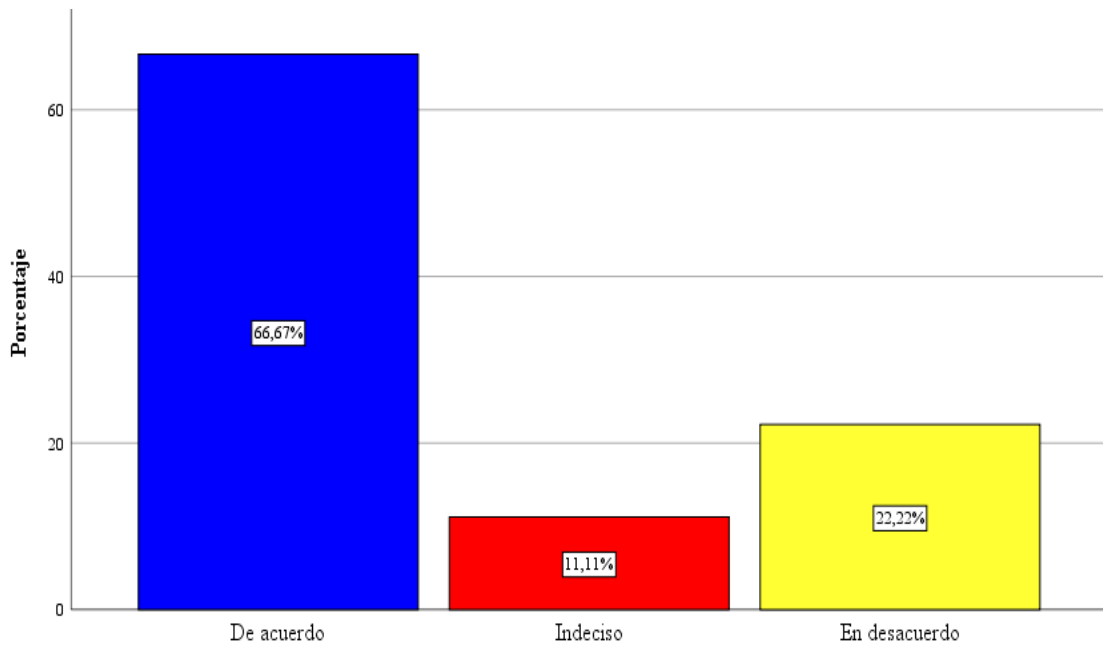


Tabla 25

Para cumplir labor les asignan oportunamente los recursos

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 30 | 30 | 66.7 | 66.7 |
| Indeciso | 5 | 35 | 11.1 | 77.8 |
| En desacuerdo | 10 | 45 | 22.2 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Según los resultados obtenidos de la figura 22, tabla 25, el 66.7% de los trabajadores encuestados respondió De acuerdo con que se les asignan oportunamente los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Este porcentaje representa una mayoría sólida, lo que indica que, en general, los colaboradores perciben una adecuada gestión de los recursos logísticos y operativos dentro de la organización.

Este dato resulta positivo para la SUTRAN – Ica, ya que refleja una capacidad gerencial para anticiparse a las necesidades operativas de los trabajadores, permitiéndoles contar con insumos y herramientas a tiempo. Una asignación oportuna de recursos contribuye directamente a una mejor productividad laboral, al reducir tiempos de espera, minimizar retrasos y favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por otro lado, un 22.2% de los trabajadores manifestó estar En desacuerdo, lo que señala que aún existe un sector de la institución que percibe deficiencias en la entrega oportuna de recursos. Este grupo puede estar enfrentando demoras, falta de planificación o carencias estructurales en determinados departamentos o niveles de gestión.

Este resultado sugiere que, si bien el balance general es positivo, hay áreas específicas donde la asignación de recursos aún no es óptima, lo cual podría afectar la moral, eficiencia y desempeño de los trabajadores involucrados.

Además, un 11.1% de los encuestados se ubicó en una posición indecisa, lo que puede reflejar falta de información, indiferencia hacia los procesos logísticos o una percepción ambigua debido a experiencias variables según el contexto o situación laboral.

En conjunto, los resultados permiten interpretar que, en términos generales, los roles gerenciales en la SUTRAN – Ica están cumpliendo con su función de asegurar los medios necesarios para el desarrollo del trabajo diario. No obstante, es importante que se mantenga un sistema de evaluación constante, especialmente en aquellas unidades donde persisten percepciones negativas, a fin de garantizar una cobertura equitativa y eficiente de los recursos.

La mejora continua en este aspecto requiere también de un diálogo abierto entre la gerencia y el personal operativo, fomentando espacios donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y sugerencias sobre la distribución de insumos. Esto permitirá reforzar una cultura organizacional basada en la eficiencia, comunicación y responsabilidad compartida.

Figura 23

Las tareas están asignadas en relación con el tiempo de trabajo

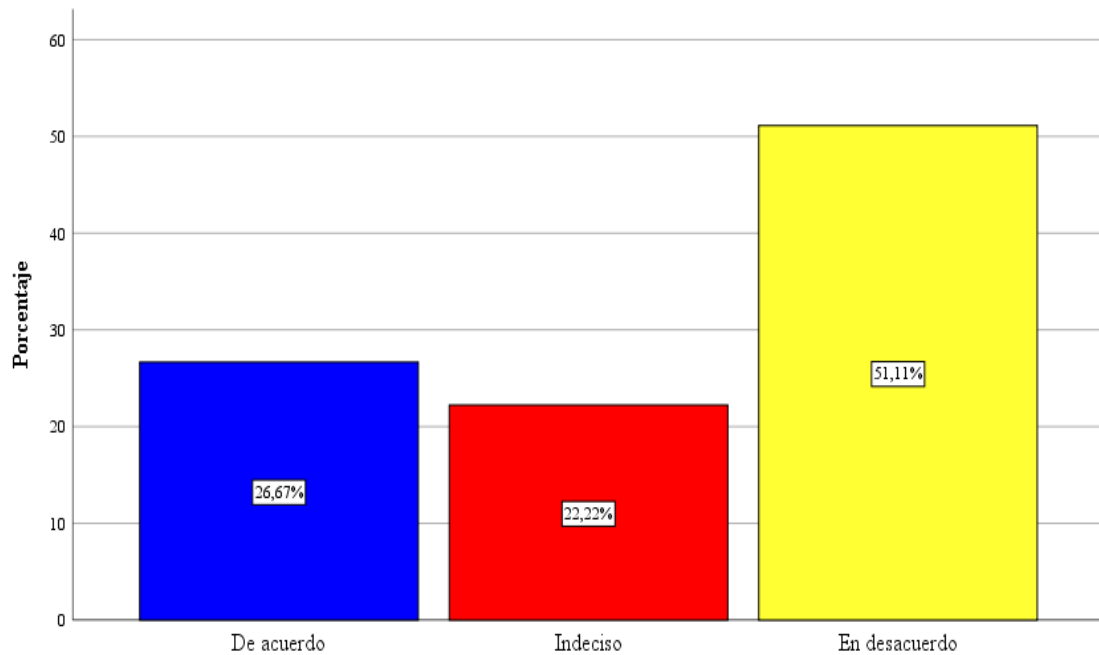


Tabla 26

Las tareas están asignadas en relación con el tiempo de trabajo

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 12 | 12 | 26.7 | 26.7 |
| Indeciso | 10 | 22 | 22.2 | 48.9 |
| En desacuerdo | 23 | 45 | 51.1 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los datos obtenidos de la figura 23, tabla 26, revelan que el 51.1% de los trabajadores encuestados respondió En desacuerdo con que las tareas están adecuadamente asignadas en función del tiempo disponible para realizarlas. Este resultado representa una mayoría significativa y plantea una alerta importante en cuanto a la distribución de cargas laborales dentro de la institución.

Una mala asignación de tareas con relación al tiempo disponible puede afectar negativamente el desempeño, la eficiencia y la salud mental de los colaboradores. La percepción de sobrecarga o desorganización en la asignación de funciones podría derivar en estrés laboral, retrasos y baja calidad del servicio brindado.

Por otro lado, el 26.7% de los trabajadores indicó estar de acuerdo con esta afirmación, lo cual representa un grupo minoritario que sí percibe una organización laboral ajustada al tiempo de trabajo. Este grupo podría estar ubicado en áreas con mejor planificación o coordinación interna, lo que sugiere una disparidad en la gestión del tiempo entre diferentes unidades o dependencias.

Un 22.2% de los encuestados manifestó estar indeciso, lo cual podría reflejar una falta de claridad sobre los criterios de asignación de tareas, experiencias laborales ambiguas o una ausencia de lineamientos explícitos sobre la carga horaria versus carga laboral.

El hecho de que más de la mitad del personal considere que el tiempo asignado no es proporcional a las tareas encomendadas sugiere deficiencias en los roles gerenciales de planificación y control. Esta situación amerita una revisión urgente de los procesos de distribución de trabajo, cronogramas operativos y mecanismos de evaluación del rendimiento.

Además, se evidencia la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión del tiempo entre los mandos medios y superiores, quienes son responsables de equilibrar los recursos humanos con los objetivos institucionales.

Estos resultados también pueden tener implicaciones directas sobre la productividad general de la entidad, ya que un trabajador que no cuenta con el tiempo adecuado para sus tareas puede presentar errores, insatisfacción laboral y baja motivación, reduciendo así su desempeño individual y el logro de metas colectivas.

En síntesis, los resultados muestran una clara oportunidad de mejora para la SUTRAN – Ica, recomendándose implementar evaluaciones periódicas de carga laboral, auditorías internas de tiempos de ejecución y capacitaciones en gestión del tiempo, tanto para gerentes como para trabajadores.

Figura 24

Se respeta la jornada laboral según Ley

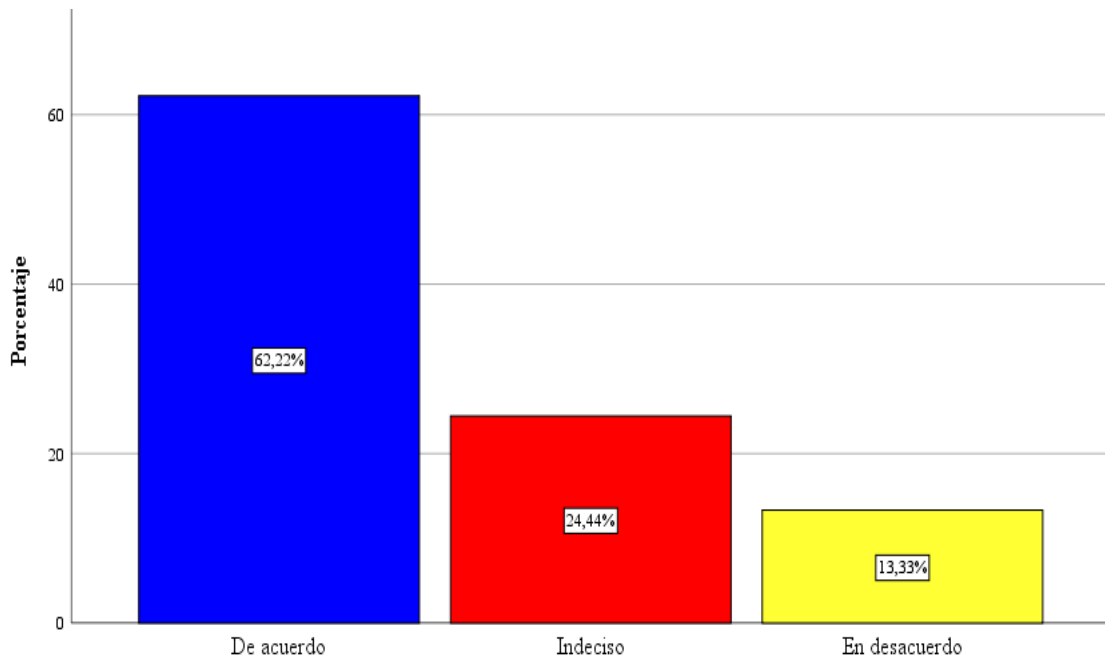


Tabla 27

Se respeta la jornada laboral según Ley

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 28 | 28 | 62.2 | 62.2 |
| Indeciso | 11 | 39 | 24.4 | 86.7 |
| En desacuerdo | 6 | 45 | 13.3 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Los datos de la figura 24, tabla 27, revelan que el 62.2% de los trabajadores encuestados se manifestó de acuerdo con que la jornada laboral establecida por ley se respeta en la institución. Este resultado es alentador, ya que refleja una mayoría significativa que percibe el cumplimiento del marco normativo laboral vigente, lo cual es esencial para garantizar condiciones de trabajo justas y dignas.

El respeto por la jornada laboral contribuye directamente a la satisfacción y bienestar del trabajador, reduciendo riesgos de fatiga, estrés y agotamiento, lo que a su vez mejora los niveles de productividad. Este grupo probablemente labora bajo cronogramas definidos, con controles adecuados y supervisión eficiente de horarios.

Por otro lado, un 24.4% de los encuestados indicó estar indeciso, lo cual puede interpretarse como un sector de trabajadores que tiene percepciones ambiguas o experiencias variables respecto al cumplimiento del horario laboral. Esto podría deberse a factores como la carga laboral no uniforme, horarios extendidos no oficiales o una escasa claridad sobre los derechos laborales en cuanto al tiempo de trabajo.

Finalmente, un 13.3% expresó estar en desacuerdo, lo cual, aunque es el porcentaje más bajo, no debe subestimarse. Este grupo representa una alerta institucional, ya que sugiere la existencia de casos en los que posiblemente no se respeta la jornada legal, ya sea por exceso de tareas, reuniones fuera del horario, trabajo remoto sin límites claros o presión para permanecer más tiempo en el puesto de trabajo.

Este resultado pone de relieve la importancia de que los roles gerenciales no solo supervisen la ejecución del trabajo, sino que también velen por el cumplimiento de la normativa laboral, como parte de su responsabilidad administrativa y de liderazgo organizacional.

Además, es clave que la institución cuente con mecanismos de control interno, supervisión del cumplimiento horario, y canales de reporte anónimos, para atender posibles excesos o vulneraciones del tiempo de trabajo estipulado legalmente.

En conclusión, aunque la mayoría de los trabajadores reconoce que se respeta la jornada laboral, aún existe una proporción no menor de colaboradores que tiene dudas o insatisfacción al respecto. Esto evidencia la necesidad de reforzar la comunicación institucional sobre derechos laborales, así como implementar medidas de fiscalización más rigurosas, promoviendo con ello un clima laboral más justo, eficiente y orientado al alto desempeño.

Figura 25

Se cumple en el día a día las metas establecidas, logrando así la productividad laboral

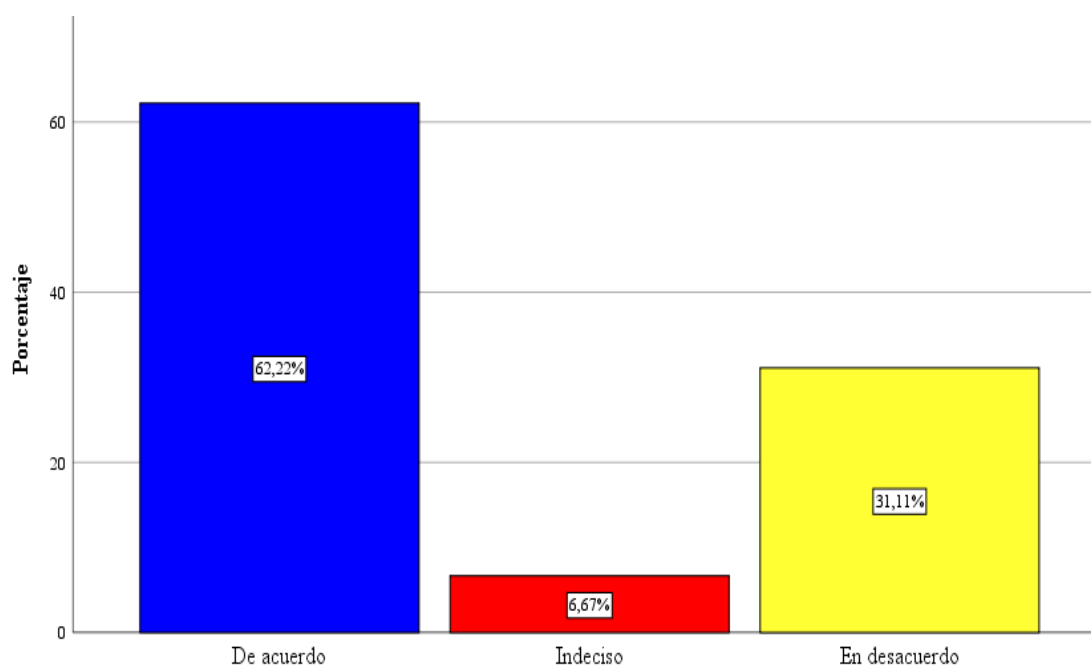


Tabla 28

Se cumple en el día a día las metas establecidas, logrando así la productividad laboral

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 28 | 28 | 62.2 | 62.2 |
| Indeciso | 3 | 31 | 6.7 | 68.9 |
| En desacuerdo | 14 | 45 | 31.1 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

De acuerdo con los resultados procesados de la figura 25, tabla 28, el 62.2% de los trabajadores indicó estar de acuerdo con que en la institución se cumplen diariamente las metas establecidas, lo cual refleja una percepción favorable respecto al nivel de productividad alcanzado por el equipo de trabajo. Esta mayoría significativa permite inferir que existe una planificación operativa funcional y que los recursos y capacidades institucionales están alineados con los objetivos.

Este resultado también puede interpretarse como señal de buena coordinación interna, liderazgo efectivo y claridad en los roles asignados, factores que influyen directamente en el logro de resultados esperados por la entidad.

En contraste, un 31.1% de los trabajadores señaló estar en desacuerdo con la afirmación. Este dato no debe pasarse por alto, pues representa casi una tercera parte del personal encuestado, lo cual evidencia que existen brechas o dificultades en el cumplimiento de metas para un grupo importante. Esto podría deberse a falta de recursos, sobrecarga laboral, problemas de gestión, o incluso metas mal definidas o poco realistas. Es posible también que exista un desalineamiento entre los objetivos organizacionales y las tareas individuales, lo que termina afectando la percepción de productividad.

Asimismo, el 6.7% restante manifestó estar indeciso, lo cual puede interpretarse como una falta de claridad sobre los objetivos institucionales, desconocimiento de los indicadores de productividad o una experiencia inconsistente respecto al cumplimiento de metas diarias. Esta respuesta intermedia sugiere la necesidad de reforzar la comunicación interna y los mecanismos de seguimiento de metas.

Los resultados muestran un escenario en el que, si bien la mayoría percibe una productividad efectiva, persiste un porcentaje considerable de trabajadores que no comparten esta visión, lo que puede representar un riesgo para el rendimiento colectivo y la satisfacción laboral.

Por ello, se recomienda a la institución reforzar las estrategias de evaluación de desempeño, retroalimentación continua, acompañamiento a los equipos de trabajo y capacitación en gestión por resultados, para asegurar que todos los colaboradores cuenten con las condiciones y orientaciones necesarias para alcanzar las metas institucionales establecidas.

Figura 26

Nivel de variable productividad laboral

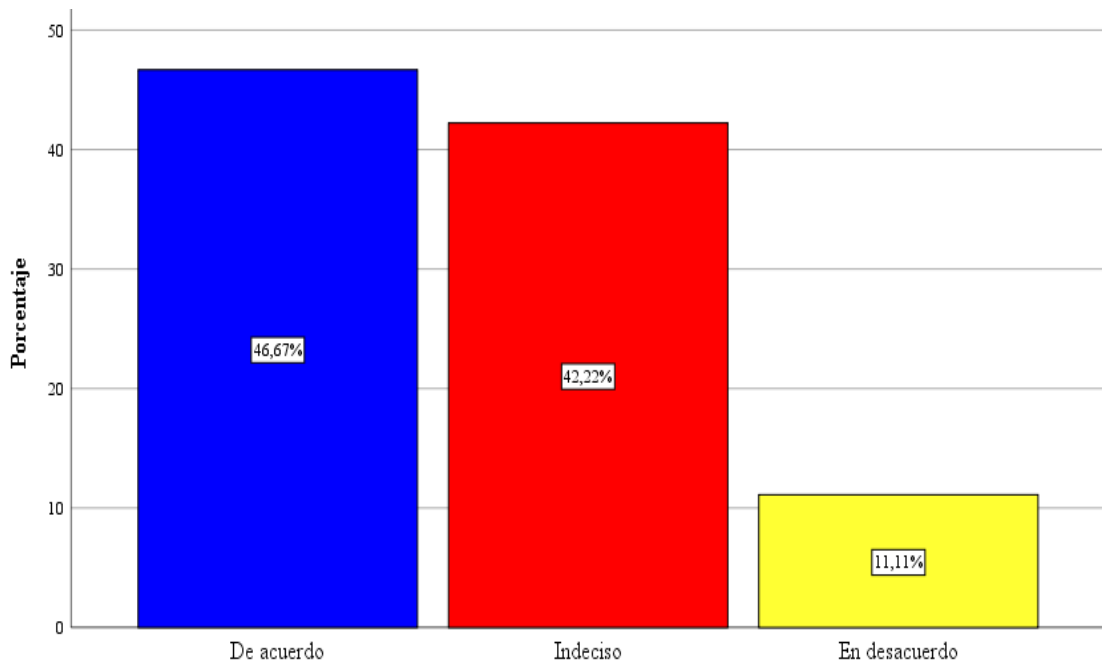


Figura 29

Nivel de variable productividad laboral

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| De acuerdo | 21 | 21 | 46.7 | 46.7 |
| Indeciso | 19 | 40 | 42.2 | 88.9 |
| En desacuerdo | 5 | 45 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 45 | | 100.0 | |

Según los datos recogidos de la figura 26, tabla 29, el 46.7% de los trabajadores encuestados manifestó estar de acuerdo con el nivel de productividad laboral alcanzado en la entidad. Este resultado indica que casi la mitad del personal percibe que se están logrando los objetivos organizacionales, que se cumplen metas dentro de los plazos establecidos y que, en general, hay una eficiencia operativa aceptable. Esta percepción favorable sugiere la presencia de mecanismos de gestión funcionales, una organización del trabajo coherente, y posiblemente una adecuada asignación de recursos y tareas.

No obstante, el dato más llamativo del análisis es el 42.2% de trabajadores que se mostraron indecisos respecto a esta afirmación. Este porcentaje elevado evidencia una incertidumbre significativa dentro del personal sobre el verdadero nivel de productividad institucional. Esta situación puede estar relacionada con falta de claridad en los indicadores de desempeño, escasa comunicación de los resultados alcanzados o ausencia de retroalimentación por parte de los niveles gerenciales. La indecisión también puede reflejar una percepción de estancamiento, o una productividad inconsistente que varía entre áreas o periodos.

Finalmente, el 11.1% de los encuestados expresó estar en desacuerdo, lo cual, aunque representa un grupo minoritario, no debe ser desestimado. Este segmento puede estar enfrentando dificultades estructurales, limitaciones de recursos, falta de liderazgo efectivo o sobrecarga laboral, factores que afectan directamente su rendimiento y percepción del entorno de trabajo.

El análisis conjunto de estos resultados pone en evidencia que, si bien hay una percepción mayoritaria positiva sobre la productividad laboral, la alta proporción de respuestas indecisas refleja una necesidad urgente de mejorar la gestión del desempeño y fortalecer la comunicación organizacional. Es imprescindible implementar estrategias de medición y evaluación periódica de resultados, además de promover una cultura institucional centrada en la productividad, con objetivos claros y bien comunicados a todos los niveles.

Asimismo, la dirección de la SUTRAN – Ica podría enfocarse en impulsar procesos de sensibilización y formación sobre indicadores de productividad, que permitan a los trabajadores comprender su contribución individual y colectiva al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta iniciativa contribuirá a reducir la incertidumbre y fortalecer una cultura de mejora continua.

3.3. Análisis inferencial

3.3.1. Prueba de normalidad

Para el análisis inferencial se utilizó la prueba no paramétrica Kolmogórov-Smirnov, para poder determinar si las puntuaciones siguen una distribución normal o no.

Tabla 30

Pueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov

| | Estadístico | gl | Sig. |
|-----------------------|-------------|----|-------|
| Roles Gerenciales | 0.128 | 45 | 0.650 |
| Productividad laboral | 0.130 | 45 | 0.480 |

En la tabla 30, se muestra que el p-valor es mayor a 0.05; por consiguiente, queda evidenciado que los datos de la puntuación siguen una distribución normal, por consiguiente, para análisis y contrastación de la hipótesis se empleó la prueba estadística paramétrica R de Pearson.

3.3.2. Comprobación de hipótesis general

Hipótesis nula

Los roles gerenciales no se relacionan directamente con la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, año 2024.

Hipótesis alterna

Los roles gerenciales se relacionan directamente con la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, año 2024.

Tabla 31

Hipótesis general

| | | Roles Gerenciales | Productividad laboral |
|-----------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|
| Roles Gerenciales | Correlación de Pearson | 1 | 0.891 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 45 | 45 |
| Productividad laboral | Correlación de Pearson | 0.891 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 45 | 45 |

El análisis de la correlación de Pearson entre los roles gerenciales y la productividad laboral en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica en el año 2024 muestra un coeficiente de Pearson de 0.891 con una significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre ambas variables. Este resultado sugiere que los roles gerenciales tienen una influencia directa y sustancial en la productividad de los trabajadores, respaldando la hipótesis alterna y descartando la hipótesis nula, lo que enfatiza la importancia de una gestión efectiva en el rendimiento laboral dentro de la organización.

3.3.3. Hipótesis específica 1

Hipótesis nula

Los roles interpersonales del gerente no se relacionan significativamente con la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

Hipótesis alterna

Los roles interpersonales del gerente se relacionan significativamente con la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

Tabla 32

Hipótesis específica 1

| | | Roles interpersonales | Productividad laboral |
|-----------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Roles interpersonales | Correlación de Pearson | 1 | 0.476 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 45 | 45 |
| Productividad laboral | Correlación de Pearson | 0.476 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 45 | 45 |

El análisis de la correlación de Pearson entre los roles interpersonales del gerente y la productividad laboral de los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica en el año 2024 muestra un coeficiente de Pearson de 0.476 con una significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto sugiere que la calidad de las interacciones y el liderazgo del gerente influyen de manera relevante en la productividad de los trabajadores, respaldando la hipótesis alterna y descartando la hipótesis nula, lo que enfatiza la importancia de fortalecer las habilidades interpersonales en la gestión para optimizar el rendimiento organizacional.

3.3.4. Hipótesis específica 2

Hipótesis nula

Los roles informativos del gerente no se relacionan significativamente con la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

Hipótesis alterna

Los roles informativos del gerente se relacionan significativamente con la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

Tabla 33

Hipótesis específica 2

| | | Roles informativos | Productividad laboral |
|-----------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|
| Roles informativos | Correlación de Pearson | 1 | 0.447 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 45 | 45 |
| Productividad laboral | Correlación de Pearson | 0.447 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 45 | 45 |

El análisis de la correlación de Pearson entre los roles informativos del gerente y la productividad laboral de los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica en el año 2024 muestra un coeficiente de Pearson de 0.447 con una significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto sugiere que la gestión de la información por parte del gerente tiene un impacto relevante en la productividad laboral, respaldando la hipótesis alterna y descartando la hipótesis nula, lo que resalta la importancia de una comunicación efectiva y la transmisión precisa de información estratégica para optimizar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

3.3.5. Hipótesis específica 3

Hipótesis nula

Los roles decisorios del gerente no se relacionan significativamente con la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

Hipótesis alterna

Los roles decisorios del gerente se relacionan significativamente con la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

Tabla 34

Hipótesis específica 3

| | | Roles decisorios | Productividad laboral |
|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------------|
| Roles decisorios | Correlación de Pearson | 1 | 0.468 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 45 | 45 |
| Productividad laboral | Correlación de Pearson | 0.468 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 45 | 45 |

El análisis de la correlación de Pearson entre los roles decisorios del gerente y la productividad laboral de los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica en el año 2024 muestra un coeficiente de Pearson de 0.468 con una significancia bilateral de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto sugiere que la toma de decisiones por parte del gerente influye en la productividad laboral de los trabajadores, respaldando la hipótesis alterna y descartando la hipótesis nula, lo que enfatiza la importancia de una gestión estratégica y efectiva en la optimización del rendimiento organizacional.

3.3.6. Hipótesis específica 4

Hipótesis nula

Los niveles gerenciales no se relacionan significativamente con la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

Hipótesis alterna

Los niveles gerenciales se relacionan significativamente con la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.

Tabla 35

Hipótesis específica 4

| | | Niveles gerenciales | Productividad laboral |
|-----------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|
| Niveles gerenciales | Correlación de Pearson | 1 | 0.610 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 45 | 45 |
| Productividad laboral | Correlación de Pearson | 0.610 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 45 | 45 |

El análisis de la correlación de Pearson entre los niveles gerenciales y la productividad laboral de los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica en el año 2024 muestra un coeficiente de Pearson de 0.610 con una significancia bilateral de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada a alta y estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto sugiere que la estructura gerencial dentro de la organización se relaciona de manera relevante en la productividad de los trabajadores, respaldando la hipótesis alterna y descartando la hipótesis nula, lo que enfatiza la importancia de estrategias de liderazgo y gestión efectivas para optimizar el rendimiento organizacional.

IV. DISCUSION

En esta investigación, al determinar la relación de los roles gerenciales en la productividad de los trabajadores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, año 2024, se obtuvo un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.891, con una significancia bilateral de 0.000, lo cual indica una relación positiva muy alta entre ambas variables. Esto permite interpretar que cuando los gerentes desempeñan eficazmente sus roles interpersonales, informativos y decisorios, se genera un impacto directo en el nivel de productividad alcanzado por los colaboradores. Los líderes efectivos no solo establecen metas claras y motivadoras, sino que también facilitan el acceso a recursos, promueven el clima laboral positivo y toman decisiones informadas que impulsan el rendimiento colectivo. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Moreno (2020), quien encontró una influencia significativa de los roles gerenciales en el desempeño organizacional, con un coeficiente de 0.496 y un nivel de significancia menor a 0.05. También Parí (2022), quien demostró una relación fuerte entre los roles gerenciales y la gestión orientada a resultados.

Sobre el objetivo específico 1, Al evaluar la relación de los roles interpersonales en la productividad laboral, se registró un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.476 con una significancia bilateral de 0.000, lo cual demuestra una relación positiva moderada. Este resultado sugiere que cuando los gerentes asumen funciones como representante institucional, líder motivador o integrador de equipos, mejoran las relaciones laborales, incrementan el sentido de pertenencia y fomentan una cultura de trabajo colaborativo. Estos elementos son clave para mantener niveles sostenidos de productividad, especialmente en entornos burocráticos donde la motivación puede verse afectada por factores externos. Este hallazgo es consistente con Robbins (2014), quien define los roles interpersonales como aquellos encargados de contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los colaboradores, resaltando su papel fundamental en la construcción de equipos eficientes. Además, Esparza (2024) señaló que los líderes con habilidades interpersonales bien desarrolladas son capaces de visualizar retos desde una perspectiva integral, generando condiciones favorables para el crecimiento individual y colectivo.

Sobre el objetivo específico 2, en el análisis de la relación de los roles informativos en la productividad laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.447 con una significancia bilateral de 0.000, lo cual representa una relación positiva moderada. Esto implica que cuando los gerentes recopilan, filtran y comparten información relevante con sus equipos, se potencia la toma de decisiones, se reduce la incertidumbre y se mejora la coordinación operativa. La transmisión oportuna de datos, indicadores y retroalimentaciones tiene un impacto directo en la claridad de las metas y el sentido de propósito de los colaboradores. Este resultado se alinea con Stoner et al. (1996), quienes enfatizan que los gerentes tienen la responsabilidad de actuar como puente entre la organización y el entorno, asegurando que la información fluya sin distorsiones. Asimismo, Díaz (2023) concluyó que la disponibilidad de información adecuada influye directamente en la motivación y productividad laboral, especialmente en sectores regulados como el transporte terrestre.

En ese mismo sentido, sobre el objetivo específico 3, al explorar la relación de los roles decisorios en la productividad laboral, se registró un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.468 con una significancia bilateral de 0.000, lo cual evidencia una relación positiva moderada. Este resultado indica que cuando los gerentes asumen roles activos como emprendedores, gestores de conflictos, distribuidores de recursos y negociadores, se optimiza la asignación de esfuerzos, se resuelven problemas antes de que se agudicen y se generan espacios de innovación constante. Estas acciones inciden directamente en la eficiencia operativa y en la disposición del personal para asumir responsabilidades con autonomía. De esta forma, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, validando que existe una relación estadísticamente significativa entre los roles decisorios y la productividad laboral. Este hallazgo respalda los estudios de Ríos (2018), quien encontró una correlación significativa (0.766) entre roles gerenciales y desempeño laboral en una universidad peruana, destacando el rol del gerente como catalizador de resultados. Por otro lado, Villa (2021) demostró que la productividad está intrínsecamente ligada a la capacidad de liderazgo para adaptarse a cambios y tomar decisiones acertadas en contextos complejos.

Por último, sobre el objetivo específico 4, al analizar la relación de los niveles gerenciales en la productividad laboral, se registró un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.610 con una significancia bilateral de 0.000, lo cual muestra una relación positiva alta. Este resultado indica que la jerarquía y la claridad en los niveles de mando tienen un impacto directo en la organización del trabajo, la supervisión efectiva y la alineación de esfuerzos hacia metas comunes. Una estructura gerencial bien definida permite mayor coordinación, menos duplicidad de funciones y una mejor canalización de inquietudes y sugerencias del personal. Este hallazgo coincide con Salas (2022), quien encontró una relación directa entre el nivel de desarrollo gerencial y la productividad del personal administrativo en la Universidad San Luis Gonzaga de Ica. También respalda a Jaques (2020), quien concluyó que una mala estructura gerencial incide negativamente en el rendimiento institucional, especialmente en organizaciones públicas.

Los resultados obtenidos confirman que existe una relación significativa entre los roles gerenciales y la productividad laboral en la SUTRAN – Ica. Cada dimensión de los roles gerenciales (interpersonales, informativos, decisorios y por niveles) guarda una correlación directa con el nivel de eficiencia y desempeño del personal. En consecuencia, se hace necesario que la institución fortalezca los procesos de gestión y liderazgo, pues ello incide directamente en su capacidad para ofrecer servicios de calidad, adaptarse al entorno y cumplir eficientemente con sus funciones públicas.

V. CONCLUSIONES

- Se concluye que existe una relación significativa de los roles gerenciales en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica durante el año 2024. Esto se respalda con un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.891 y una significancia bilateral de 0.000, lo que evidencia que una adecuada gestión gerencial impacta positivamente en la eficiencia y el rendimiento de los empleados.
- Se concluye que los roles interpersonales de los gerentes tienen una relación significativa en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en el año 2024. El coeficiente de correlación R de Pearson de 0.476, con una significancia de 0.000, indica que las habilidades de comunicación y la capacidad de establecer relaciones efectivas entre líderes y empleados son cruciales para mejorar la productividad.
- Se concluye que los roles informativos desempeñados por los gerentes se relacionan significativamente con la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica durante el año 2024. El coeficiente de correlación R de Pearson de 0.447 y una significancia de 0.000 sugieren que la transmisión efectiva de información y el acceso a datos relevantes son factores que contribuyen a una mejor productividad laboral.
- Se concluye que los roles decisorios de los gerentes tienen una relación significativa en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en el año 2024. Este hallazgo se apoya en un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.468 y una significancia de 0.000, lo que indica que la capacidad de tomar decisiones acertadas y oportunas por parte de los gerentes impacta positivamente en el rendimiento de los empleados.
- Se concluye que los niveles gerenciales tienen una relación significativa en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica durante el año 2024. Esto se evidencia en un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.610 y una significancia de 0.000, lo que sugiere que la estructura organizativa y el estilo de liderazgo en cada nivel gerencial afectan directamente la eficiencia y efectividad de los trabajadores.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la SUTRAN implemente programas de capacitación y desarrollo para los gerentes, enfocados en mejorar sus habilidades de gestión. Esto incluiría formación en liderazgo, planificación estratégica y gestión del desempeño. Un liderazgo efectivo puede maximizar la productividad de los empleados, por lo que es crucial que los gerentes se conviertan en facilitadores del rendimiento a través de una gestión adecuada y motivadora.
- Es fundamental que los gerentes fomenten un ambiente de trabajo colaborativo, donde la comunicación sea abierta y efectiva. Se sugiere implementar talleres de comunicación y habilidades interpersonales para los líderes, con el fin de mejorar sus capacidades para establecer relaciones sólidas con los empleados. Esto no solo fortalecerá la cohesión del equipo, sino que también contribuirá a un aumento en la productividad al facilitar la resolución de conflictos y la colaboración en proyectos.
- Para mejorar la productividad, se recomienda que los gerentes establezcan canales de comunicación claros y eficientes para la transmisión de información. Esto podría incluir la implementación de plataformas digitales para el intercambio de datos y actualizaciones. Además, se sugiere que se realicen reuniones periódicas donde se compartan informes y se discutan los objetivos y resultados, asegurando que todos los empleados tengan acceso a la información relevante que impacta su trabajo.
- Es esencial que los gerentes desarrollen un proceso de toma de decisiones que sea tanto inclusivo como ágil. Se recomienda la creación de comités de decisión que incluyan a empleados de diferentes niveles, lo que permitirá obtener diversas perspectivas y mejorar la calidad de las decisiones.
- Para optimizar la influencia de los niveles gerenciales en la productividad, se recomienda llevar a cabo una revisión de la estructura organizativa de la SUTRAN. Esto puede incluir la evaluación de los estilos de liderazgo en cada nivel gerencial y la implementación de cambios que promuevan un liderazgo más efectivo y adaptado a las necesidades de los empleados.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barriga, C. (2013). Investigación Educativa B, Lima – Perú, CEPREDIM Universidad nacional Mayor de San Marcos.
- Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación. Pearson Educación.
- Chiavenato I. (2002). Gestión del talento Humano, Colombia, editorial McGraw–Hill.
- Díaz, A. (2023). Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5c43a37c-7d33-4282-b250-966fbd1309a4/content>
- Esparza, J. (2024). Los roles de Mintzberg y su relación con el cumplimiento de las funciones administrativas de los gerentes de salud. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/23714/1/UCSG-C518-23181.pdf>
- Hernández, R. (2014); Metodología de la Investigación. McGrawHill.
- Jaques, J. (2020). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Pisco. Universidad Autónoma de Ica. <https://repositorio.autonmadeica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/788/3/1722.pdf>
- Maravi, A. (2024) Metodología de la investigación Científica. Departamento de Impresiones y publicaciones de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Moreno, C. (2020). La influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank Agencia Tacna, periodo 2020. Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1511/Moreno-Ludena-Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pari, J. (2022). Roles gerenciales y gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021. Universidad Nacional de Huancavelica. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e605d1b4-eece-47f7-a2f0-a455ecaef4f0/content>

- Rios, C. (2018). Roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2017. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/864/TFCE-01-03.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Robbins, S. (2014). Administración. Pearson.
- Salas, A. (2022). La motivación laboral y productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, año 2020. Universidad Nacional San Luis Gonzaga. <https://repositorio.unica.edu.pe/items/c470a7de-c1b8-4b86-8965-d03e27e236ab>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). Administración. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.
- Villa, C. (2021). Exportaciones y productividad laboral del sector manufacturero en Ecuador durante el periodo 1991 - 2019. Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8483/1/5.-TESIS%20Carlos%20Amadeo%20Villa%20Chicaiza%20-ECO.pdf>

VIII. ANEXOS

8.1. Encuesta

8.1. Instrumento de Recolección de Datos

UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA”

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

Los roles gerenciales y la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías: Sutran – Ica, año 2024

CUESTIONARIO

Instrucciones: Señores gerentes y trabajadores, con la amabilidad que los caracteriza, se solicita responder con precisión y sencillez las preguntas planteadas acerca de la realidad de estudio, indicando que la información solo servirá para sustentar un trabajo académico, siendo la encuesta totalmente anónima.

Preguntas

Variable independiente: Roles Gerenciales

Dimensión: Roles interpersonales

1. A su opinión, los roles gerenciales son relevante para el éxito y desarrollo sostenible de la SUTRAN – ICA.
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
2. Desde su punto de vista, el gerente debe guiar y motivar a los colaboradores para lograr las metas personales y organizacionales
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
3. A su criterio, el gerente puede actuar como intermediario dentro y fuera de la organización
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
4. Cree usted, que el gerente debe interactuar con otras personas de la entidad dependiendo de la situación.
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

Dimensión: Roles informativos

5. A su criterio, el gerente debe buscar y recopilar información relevante y oportuna para entidad.
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

6. A su entender, el gerente debe proporcionar información en el nivel que se requiera en la organización.

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

7. Cree usted, que el gerente debe ser el portavoz de la entidad al interno y externo de la misma

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

Dimensión: Roles decisorios

8. A su entender, el gerente debe ser emprendedor para buscar nuevas oportunidades e iniciar el cambio organizacional

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

9. A su opinión, el gerente debe estar preparado para manejar conflictos y solucionar problemas organizacionales

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

10. Cree usted, que el gerente asigna oportunamente los recursos para que los colaboradores puedan realizar sus tareas de forma oportuna

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

Dimensión: Niveles gerenciales

11. A su entender, la alta gerencia cumple su rol principal de responsabilidad de la marcha administrativa, estableciendo las políticas operativas que guían la organización en relación con su entorno, destacando sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

12. Cree usted, que las gerencias de mando medio dirigen adecuadamente las actividades que sirven para poner en práctica las políticas organizacionales.

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

13. A su entender, los gerentes de primera línea solo cumplen su rol de responsabilidad del trabajo de los colaboradores a su mando.

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

Variable dependiente: Productividad laboral

Dimensión: Calidad y cantidad de trabajo

- 14. Cree usted, que el trabajador cuenta oportunamente con los medios y recursos para brindar un servicio de calidad.
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
- 15. A su opinión, el colaborador logra maximizar sus resultados acordes a las exigencias institucionales
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
- 16. En el centro laboral se realiza el diagnostico para identificar las fortalezas y debilidades institucionales
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

Dimensión: Capacidad del trabajador

- 17. Cree usted, que los trabajadores y gerentes están preparados para cumplir la función asignada
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
- 18. El centro laboral les brinda oportunidades de capacitación
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
- 19. En la SUTRAN – ICA se les otorga posibilidades de desarrollo personal
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

Dimensión: Eficiencia laboral

- 20. A su parecer, los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos asignados
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
- 21. A su opinión, para cumplir labor les asignan oportunamente los recursos
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

Dimensión: Horas de trabajo

- 22. A su entender, las tareas están asignadas en relación con el tiempo de trabajo
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
- 23. A su opinión, se respeta la jornada laboral según ley
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()
- 24. A su criterio, se cumple en el día a día las metas establecidas, logrando así la productividad laboral.
De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

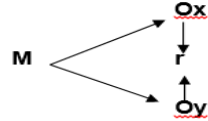
Nombre del encuestador:

Lugar: Fecha: Hora:

Observaciones:

.....

8.2. Matriz de consistencia

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES INDICADORES | E | METODOLOGÍA |
|--|---|--|--|---|-------------|
| <p>Problema General</p> <p>¿De qué manera se relacionan los roles gerenciales en la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, año 2024?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>PE1. ¿De qué manera se relacionan los roles interpersonales en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024?</p> <p>PE2. ¿De qué manera se relacionan los roles informativos en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024?</p> <p>PE3. ¿De qué manera se relacionan los roles decisivos en la productividad de los</p> | <p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre los roles gerenciales y la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, año 2024</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>OE1. Determinar la relación entre los roles interpersonales y la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.</p> <p>OE2. Determinar la relación entre los roles informativos y la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.</p> | <p>Hipótesis General</p> <p>Los roles gerenciales se relacionan directamente en la productividad de los trabajadores de la superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías (SUTRAN) en la provincia de Ica, año 2024.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>HE1. Los roles interpersonales del gerente se relacionan significativamente en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024.</p> <p>HE2. Los roles informativos del gerente se relacionan significativamente en la productividad de los trabajadores de</p> | <p>Variable independiente:</p> <p>Roles gerenciales</p> <p>Dimensiones</p> <p>*Roles interpersonales</p> <p>*Roles informativos</p> <p>*Roles decisivos</p> <p>*Niveles gerenciales</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Productividad laboral</p> <p>Dimensiones</p> <p>*Calidad y cantidad de trabajo</p> <p>*Capacidad del trabajador</p> <p>*Eficiencia laboral</p> <p>*Horas de trabajo</p> | <p>Tipo: Básica.</p> <p>Nivel: Investigación correlacional.</p> <p>Diseño: No experimental.</p>  <p>Población: Está conformada por 45 trabajadores.</p> <p>Muestra: 45 trabajadores</p> <p>Técnica: Encuesta y observación</p> <p>Instrumentos: Cuestionario y ficha de observación</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de datos • Tabulación de datos • Tablas y representaciones estadísticas <p>SPSS.</p> | |

| | | |
|---|---|---|
| trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024? | OE3. Determinar la relación entre los roles decisivos y la | la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024. |
| PE4. ¿De qué manera se relacionan los niveles gerenciales en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024? | productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024. | HE3. Los roles decisivos del gerente se relacionan significativamente en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024. |
| | OE4. Determinar la relación entre de los niveles gerenciales y la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024. | HE4. Los niveles gerenciales se relacionan significativamente en la productividad de los trabajadores de la SUTRAN en la provincia de Ica, año 2024 |
