



Universidad Nacional
SAN LUIS GONZAGA



[Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Esta licencia permite a otras combinar, retocar, y crear a partir de su obra, incluso con fines comerciales, siempre y cuando den crédito y licencia a las nuevas creaciones bajo los mismos términos. Esta licencia suele ser comparada con las licencias copyleft de software libre y de código abierto. Todas las nuevas obras basadas en la suya portarán la misma licencia, así que cualesquiera obras derivadas permitirán también uso comercial.

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



UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"

ESCUELA DE POSGRADO



EVALUACION DE ORIGINALIDAD

CONSTANCIA

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

"HABILIDADES GERENCIALES Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS GRANDES EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE ICA; AÑOS 2017 - 2019".

Presentado por:

JURO ASTOCAZA GIL WALTER.

Del **DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

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

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

Para dar fe, se adjunta al presente el reporte de similitud de las bases de datos de iThenticate. En Ica 24 de mayo del 2021.

Atentamente

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"
ESCUELA DE POSGRADO



Dr. ROBERTO H. CASTAÑEDA TERRONES
DIRECTOR (e) DE LA ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES



TESIS

**“HABILIDADES GERENCIALES Y LA PRODUCTIVIDAD
EN LAS GRANDES EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE
ICA; AÑOS 2017 - 2019”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR EN
CIENCIAS EMPRESARIALES**

AUTOR

Mag. GIL WALTER JURO ASTOCAZA

ASESOR

Dr. MANUEL ANTONIO ACASIETE APARCANA

ICA - PERÚ

2019

LINEA DE INVESTIGACION

**LA ADMINISTRACION Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS
ORGANIZACIONES**

DEDICATORIA

A Dios por darme salud y llenar mi vida
de bendiciones.

A mi esposa Maria Esther; a mis hijos:
Dora, John, Ronaldo y Luis; a mi nieta
Sophia; por ser la razón de vivir y fuerza
para mirar la vida y lograr mis metas.

AGRADECIMIENTO

A la escuela de posgrado por brindarme la oportunidad para capacitarme.

A mi familia por su apoyo, fortaleza y deseos para lograr mis metas

ÍNDICE

	Págs.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I	13
MARCO TEÓRICO	13
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1.1. Antecedentes Internacionales	13
1.1.2. Antecedentes Nacionales	15
1.1.3. Antecedentes Locales	16
1.2. BASES TEÓRICAS	17
1.2.1. Habilidades Gerenciales	17
1.2.2. Productividad Empresarial	30
1.3. MARCO CONCEPTUAL	37
1.4. MARCO FILOSÓFICO	38
CAPÍTULO II	40
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
2.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	40
2.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA	41
2.2.1. Problema General	41
2.2.2. Problema Específicos	41
2.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	42
2.3.1. Justificación de la Investigación	42
2.3.2. Importancia de la Investigación	43
2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
2.4.1. Objetivo General	44
2.4.2. Objetivos Específicos	44
2.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.5.1. Hipótesis General	45

2.5.2. Hipótesis Específicas	45
2.6. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	45
2.6.1. Identificación de variables	45
2.6.2. Operacionalización de las variables	46
CAPÍTULO III	47
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2. POBLACIÓN y MUESTRA	48
3.2.1. Población	48
3.2.2. Muestra	48
CAPÍTULO IV	49
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	49
4.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
4.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
4.3. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	50
CAPÍTULO V	51
CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	51
5.1. Comprobación de Hipótesis Principal	51
5.2. Comprobación de Hipótesis Específicas	53
CAPÍTULO VI	57
PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	57
6.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	57
6.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	79
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
FUENTES DE INFORMACIÓN	83
ANEXO	85

RESUMEN

La tesis tuvo como propósito determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la productividad de las grandes empresas a nivel de la provincia de Ica. En tal sentido, debe entenderse por habilidades gerenciales al conjunto de capacidades y gama de conocimientos que tienen las personas que dirigen organizaciones o departamentos, con la finalidad de desarrollar las actividades u operaciones con eficiencia y eficacia, tendientes a lograr los objetivos empresariales; por su parte la productividad empresarial está en relación a la cantidad producida y la utilización de los recursos, según resultados esperados.

Según problemática, la investigación por el tratamiento de los datos fue de tipo cuantitativa y acorde con la ciencia corresponde al tipo fáctica; ya que se trabajó con hechos concretos o reales; además es relevante resaltar, que de acuerdo a forma y fondo del trabajo, la investigación fue de nivel explicativa, siendo el diseño no experimental, específicamente de corte transversal.

La muestra de estudio fue de 369, la misma que estuvo integrada por gerentes y trabajadores de las grandes empresas de Ica. Por su parte, para recolectar datos se aplicó las técnicas de observación, encuesta y análisis documental, siendo los instrumentos las fichas de observación, cuestionario, libros, documentos de gestión, entre otros; luego para procesar los datos se aplicaron las técnicas denominadas: clasificación y tabulación de datos; además de los cuadros y representaciones estadísticas del caso.

Entonces, para comprobar las hipótesis se aplicó la técnica del Chi – Cuadrado al 95% de confiabilidad y 5% de nivel de significación, lo que permitió llegar a la siguiente conclusión: Las habilidades gerenciales como capacidad de análisis, de

negociación, etc.; aplicadas en las distintas actividades u operaciones empresariales acorde con los requerimientos de mercado, afectan la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica

Palabras claves: Desarrollo de habilidades directivas, habilidades gerenciales, habilidad cognitiva, capacidad gerencial, productividad empresarial, rendimiento empresarial, eficacia empresarial.

ABSTRACT

The thesis aimed to determine the incidence of managerial skills in the productivity of large companies at the level of the province of Ica. In this sense, management skills should be understood as the set of skills and range of knowledge that people who run organizations or departments have, in order to develop activities or operations efficiently and effectively, aimed at achieving business objectives; On the other hand, business productivity is related to the quantity produced and the use of resources, according to expected results.

According to problems, the research for the treatment of the data was quantitative and according to science corresponds to the factual type; since it worked with concrete or real facts; It is also relevant to highlight that, according to the form and background of the work, the research was explanatory, being the non-experimental design, specifically cross-sectional.

The study sample was 369, which was composed of managers and workers of the large companies of Ica. For its part, the observation, survey and documentary analysis techniques were applied to collect data, the instruments being the observation sheets, questionnaire, books, management documents, among others; then to process the data the techniques called: classification and tabulation of data were applied; in addition to the tables and statistical representations of the case.

Then, to verify the hypotheses, the Chi - Square technique was applied at 95% reliability and 5% level of significance, which allowed us to reach the following conclusion: Management skills such as capacity for analysis, negotiation, etc;

applied in the different activities or business operations according to market requirements, affect the productivity of large companies in the province of Ica

Keywords: Development of managerial skills, management skills, cognitive ability, managerial capacity, business productivity, business performance, business efficiency.

DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

TESIS

**“HABILIDADES GERENCIALES Y LA PRODUCTIVIDAD
EN LAS GRANDES EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE
ICA; AÑOS 2017 - 2019”**

AUTOR

Mag. GIL WALTER JURO ASTOCAZA

ASESOR

Dr. MANUEL ANTONIO ACASIETE APARCANA

INTRODUCCION

La investigación referente a las habilidades gerenciales y la productividad en las grandes empresas que operan a nivel de la Provincia de Ica, es relevante en cuanto al conocimiento y desarrollo de capacidades de las personas que dirigen o gerencian empresas, cuya contribución se refleja en la productividad, la misma que se establece como la cantidad producida y la optimización de los recursos, con la finalidad de lograr los objetivos y metas basados en la eficiencia y eficacia organizacional.

De tal forma, que las personas que administran o dirigen empresas deben tener habilidades técnicas, sociales y conceptuales, tendientes a un desarrollo sostenible en el tiempo, hecho que se demuestra en el conocimiento de los procedimientos, actividades u operaciones a realizar en el centro laboral, cualquiera sea el nivel, puesto o cargo a desempeñar; resaltando la capacidad de los directivos, gerentes y trabajadores para resolver con eficacia los problemas que pudiesen suscitarse en el aspecto productivo como administrativo, según la actividad empresarial.

En consecuencia, la investigación comprende: Capítulo I Marco Teórico, Capítulo II Planteamiento del Problema, Capítulo III Metodología de la Investigación, Capítulo IV Técnicas e instrumentos de Investigación. Capítulo V Comprobación de Hipótesis. Capítulo VI Presentación, interpretación y discusión de resultados; además de las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y los anexos respectivos.

El Autor

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

1.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

- **PEREDA PÉREZ, Francisco Javier (2016)**; realizó en Córdoba-España, la tesis titulada: **“Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba”**, llegando a la conclusión: Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. (P. 427)
- **Lic. CAPELLAN HENRY**; realizo en República Dominicana; la investigación titulada: **“Habilidades directivas del Gerente Moderno”**; llegando a la conclusión El perfil de inteligencia de percepción de los directivos exitosos, parece

establecer una tendencia hacia la parte media de la escala, donde el nivel de competencia de las inteligencias estaría en un nivel óptimo para puestos gerenciales en el sector de las telecomunicaciones.

La preferencia cerebral de los directivos de alto desempeño obtenido en el diagnóstico, arroja que el **73 %** de los directivos investigados poseen una preferencia cerebral izquierda, un dato interesante que resalta el indicador de preferencia cerebral (**IPC**) indicando una triple alineación entre las capacidades cerebrales, las profesiones de los directivos (ingenieros, administradores) y el puesto de trabajo en el sector telecomunicaciones.

Las habilidades directivas esenciales en el sector de las telecomunicaciones, según mención de los directivos, habilidad de comunicación para un **40%**, habilidad de innovación **27%**, resultantes como habilidades vitales para gestionar eficientemente colaboradores y equipos de trabajo, en la industria de las telecomunicaciones".
(www.monografias.com/trabajos96/habilidades-directivas-del-gerente-moderno/habilidades-directivas-del-gerente-moderno.shtml)

1.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

- **LOZANO BARRIGA, César Julián (2016)**; realizó en Lima-Perú, la investigación titulada: **“Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016”**, llegando a las conclusiones: *Primera*: Se puede concluir que para el valor de sigma obtenido de 0.005 (menor al p-valor de 0.05), se valida la hipótesis general alterna, Existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Publico, y se rechaza la hipótesis nula. El Rho de Spearman es 0.442**, interpreta que hay una correlación significativa, en el nivel de 0.01 (bilateral) ó 1.00%. Lo que indica que hay un error de 0.5 % por cada cola y en la campana hay un 99,00% de aceptación. *Segunda*: Se puede concluir que para el valor de sigma obtenido es de 0.000 (menor al p-valor de 0.05), se valida la hipótesis específica alterna, Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Publico, y se rechaza la hipótesis nula. El Rho de Spearman es 0.738**, interpreta que hay una correlación significativa, en el nivel de 0.01 (bilateral) ó 1.00 %. Lo que indica que hay

un error de 0.5 % por cada cola y en la campana hay un 99,00% de aceptación. (P. 139)

- **NAVARRO ÑOPO, Verónica de Lourdes (2017)**, Lima-Perú, realizó la tesis titulada: “**Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017**”, llegando a la conclusión: Primera: Existe una relación entre las habilidades gerenciales y trabajo en equipo de los 26 Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social, según la correlación de Spearman el nivel de significancia bilateral es mucho menor que el error aceptado; concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que hay una relación significativa.(P. 58)

1.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

- **HUARANCCA RIVERA, Brenda Patricia (2015)**, realizo en Ica – Perú, la investigación titulada: “El clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el Centro Comercial Plaza del Sol en la ciudad de Ica durante el período 2015”; llegando a la conclusión: “que existe influencia entre el clima laboral y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el Centro Comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el período 2015, según, donde la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,825 la cual resulta ser positiva y significativa; existe influencia entre el nivel de motivación y la

productividad de los empleados de la agencia Interbank en el Centro Comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el periodo 2015, donde la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,949 la cual resulta ser positiva y significativa a un 5%.
(<http://repositorio.uap.edu.pe/handle/uap/2783>)

1.2. BASES TEORICAS

1.2.1. HABILIDADES GERENCIALES

En toda empresa, los gerentes, administradores o directores sin importar su nivel, tamaño o tipo de su organización, realizan en mayor o menor grado las cuatro funciones básicas del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control; por lo consiguiente para llevarlas a cabo adecuadamente, requieren una serie de habilidades.

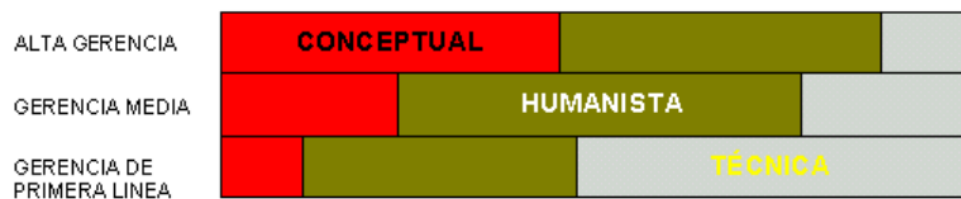
Para ello, en nuestro caso, por habilidades entenderemos las capacidades que resultan del conocimiento, la práctica y la aptitud.

1. **Habilidades conceptuales:** capacidad para analizar, comprender y diagnosticar situaciones complejas y, de entender la organización como un todo (Holística).
2. **Habilidades interpersonales o humanas:** También conocidas como habilidades sociales, en la cual tiene

relevancia la capacidad para entender, enseñar, dirigir, motivar y controlar a otros y trabajar con ellos.

3. **Habilidades técnicas:** capacidad que implica llevar a cabo tareas concretas que involucran el uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado.

Siendo las tres habilidades esenciales para un gerente, su grado de importancia estará en función del nivel gerencial que se ocupa en la organización. No obstante, las habilidades humanas o interpersonales son muy importantes en los tres niveles. (Eva Gallardo, pp.20-22.)



Entonces, los gerentes o superiores de una empresa son figuras clave para el buen funcionamiento de la empresa, pues sus acciones, capacidad, políticas, estrategias, etc.; juegan un rol relevante en los resultados de la gestión: Por tal razón, en el quehacer empresarial el comportamiento de sus gerentes inciden en todos los trabajadores y por ende se refleja en la salud laboral de ésta, lo que tiene un fuerte impacto en su desempeño, su productividad y, por tanto, los resultados de la empresa.

❖ LA DIFERENCIA ENTRE SER JEFE O LÍDER

Ser un gerente exitoso no se trata de ser jefe sino de ser líder. Un jefe tiene autoridad sobre su equipo, pero eso no quiere decir que sepa gestionarlo. Para ser un buen gerente hace falta ser un buen líder, y eso se consigue dominando una serie de habilidades gerenciales o directivas, que no todos los gerentes poseen.

Las acciones de un gerente, como ya se ha expresado, afectan a la productividad de la organización y a la productividad de los empleados. También a su salud en el trabajo. Los buenos líderes confían en sí mismos, convencen y no imponen, guían y escuchan la opinión de sus empleados y saben que éstos son el verdadero capital de la empresa.

Además de las habilidades expuestas con anterioridad, el éxito de un gerente o directivo en las empresas, de forma específica depende:

- Autoconocimiento

Se convierte en una de las habilidades gerenciales necesarias para desarrollar empresas. Es decir; el autoconocimiento, es el conocimiento de la propia persona, de uno mismo, sus objetivos, su experiencia emocional y cómo se relaciona con los demás. En efecto, el autoconocimiento es la base fundamental para poder regular

las propias emociones y tener un trato digno con sus colaboradores comienza en uno mismo. Por lo tanto, no se puede ser un buen líder sin liderarse uno mismo, y para hacer eso, es necesario conocerse a fondo.

- Gestión de los problemas

La diferencia entre jefe y líder tiene mucho que ver en cómo ambos gestionan los conflictos. Los conflictos y los problemas surgen en el día a día de la organización, pero cómo se afrontan tiene un gran impacto en cómo se solucionan. Mientras el jefe puede señalar a quien ha cometido el error, castigando, gritando, etc. Un buen líder invierte su tiempo en intentar solucionar el problema y, si es necesario, ayudar a la persona que puede haberlo provocado.

La gestión de la solución de problemas, igual que las demás habilidades directivas, son entrenables. Por eso, es prioritario que los gerentes reciban formación en el conocimiento de procesos y estrategias para la optimización de las soluciones. Dentro de un equipo y de la empresa, los problemas irán surgiendo, de los líderes depende resolverlo de manera más apropiada y operativa.

- Toma de decisiones

Los gerentes y directivos deben, como una de sus funciones, tomar decisiones empresariales, para la

buena marcha o comportamiento organizacional. Dominar esta habilidad es necesario para su propio éxito y el de la empresa; para el caso pueden ser decisiones programadas o no programadas.

- Autoconfianza

Es fundamental en cualquier relación interpersonal, y especialmente cuando hay que dirigir grupos de personas o empresas. No solamente es importante el autoconocimiento y saber cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, sino que la confianza en nosotros mismos y en nuestras posibilidades o capacidad es esencial para afrontar con éxito nuestros objetivos en la empresa.

- Resiliencia

Es la capacidad que tienen las personas para afrontar los cambios o recuperarse de la adversidad; pudiendo suscitarse en la vida laboral, institucional o personal.

- Asertividad

Es un estilo de comunicación que todo líder debe poseer, especialmente los gerentes de empresas u organizaciones; pues es la habilidad de expresar la opinión de uno mismo de forma correcta, defendiendo el punto de vista propio mientras se respeta la opinión de los demás.

- Regulación emocional

Al respecto, es importante que los buenos gerentes deban saber controlar sus emociones, pues son conscientes que el equilibrio emocional es fundamental a la hora de relacionarse con los demás. En tal sentido, los líderes o gerentes que dominan esta habilidad y comprenden y manejan adecuadamente sus sentimientos y los de otras personas; les permite adecuar su comportamiento, su tono y el mensaje en función de las circunstancias.

- Capacidad de delegar

Una de las habilidades más importantes que debe poseer un gerente es la capacidad de delegar a otros su trabajo. Muchos jefes quieren tener todo tan controlado que son incapaces de delegar funciones menos importantes y que les quitan un tiempo valioso. Es importante saber las prioridades de las tareas para poder ceder en algunas de ellas. El líder o jefe debe rodearse de gente competente que le ayude a mejorar la calidad de su trabajo.

- Habilidades sociales y comunicativas

Las habilidades sociales y comunicativas son imprescindibles para ejercer el cargo de gerente, ya que ello puede determinar que la empresa crezca o no. En consecuencia, es necesario saber relacionarse con los demás, saber escuchar con apertura de mente, con

validación emocional, etc., y saber decir bien lo que necesitamos transmitir al resto del equipo es fundamental para la buena marcha de la empresa.

- Visión y pensamiento estratégico

Los gerentes por naturaleza del cargo deben ser estrategas y deben tener clara la visión de la empresa.

Es decir, dónde está y hacia dónde se dirige. Por lo tanto, se constituye como el responsable de que ese camino sea exitoso y de él depende, en gran parte, lograr o no los objetivos determinados en su oportunidad. De tal forma, que las habilidades de autoconocimiento son útiles si se aplican a la organización (para conocer el entorno y el momento en el que está la empresa), saber interpretar la información actual y tener la capacidad visionaria y anticipatoria es necesaria para desempeñar un buen trabajo como gerente.

- Empatía

Es imprescindible para relacionarse con los demás y para ser un buen líder o un buen gerente. Es una de las claves de la regulación emocional y una habilidad indispensable si queremos entender no solamente las necesidades de nuestros trabajadores, sino también de nuestros clientes o usuarios.

- Liderazgo

Las habilidades de liderazgo son un conjunto de capacidades que un líder debe poseer para influir en la mente de los miembros de su equipo o de la empresa, provocando que el grupo trabaje con motivación hacia los objetivos o metas.

Modelos de liderazgo Kurt Lewin distingue tres tipos distintos de liderazgo:

- a) **El liderazgo autocrático** es unidireccional: de un superior a un subordinado. El líder dicta órdenes, las cuales deben ser cumplidas por sus dirigidos. La participación es prácticamente nula y el poder de toma de decisiones está concentrado en el líder. Es un líder dominante y no muy abierto a escuchar opiniones de sus subordinados.
- b) **En el liderazgo democrático**, el líder involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación para capacitar a los empleados y lograr un aprendizaje de grupo. Es un liderazgo participativo en el cual se fomenta la discusión.
- c) **Finalmente, el laissez-faire** representa un estilo de liderazgo con muy poca participación del líder. Este otorga total libertad para la toma de decisiones y no impone mecanismos de evaluación y monitoreo de las acciones.

El modelo situacional de liderazgo no prescribe estilos sino que parte de las circunstancias en que el liderazgo se produce. La situación puede ser analizada a partir de la interacción de tres factores.

- **Las características del líder:** sus convicciones, su personalidad, su confianza en los subordinados, su capacidad para tomar decisiones, etc.
 - **Las características de los subordinados:** su formación y educación, sus necesidades, sus conocimientos técnicos específicos, su motivación, sus intereses, etc.
 - **Las características de la situación:** las tareas a ejecutar, la estructura y la cultura de la organización, las condiciones de trabajo, las condiciones de complejidad e incertidumbre del entorno, el tiempo disponible, etc.
- (Federico Marcó y otros, 2016, pp.149-155.)

❖ **LOS GERENTES COMO TOMADORES DE DECISIONES**

Los gerentes toman decisiones, y quieren que dichas decisiones sean buenas, para ello se debe considerar:

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: Etapas

- ✓ 1. Identificación de un Problema
- ✓ 2. Identificación de los criterios de decisión
- ✓ 3. Ponderación de criterios

- ✓ 4. Desarrollo de alternativas
- ✓ 5. Análisis de alternativas
- ✓ 6. Selección de una alternativa
- ✓ 7. Implementación de una alternativa
- ✓ 8. Evaluación de la efectividad de la decisión

❖ **¿CÓMO TOMAN DECISIONES LOS GERENTES?**

Aunque cada persona en una organización toma decisiones, este proceso es particularmente importante para los gerentes.

De hecho, por eso decimos que la toma de decisiones es la esencia de la administración. Y es por eso que los gerentes, cuando planean, organizan, dirigen y controlan, se conocen como tomadores de decisiones. Por tales razones, se analizarán tres perspectivas de cómo los gerentes toman decisiones.

1. Toma de Decisiones: Racionalidad

Asumiendo que la toma de decisiones de los gerentes será racional; es decir, que harán elecciones lógicas y consistentes para maximizar su valor. Después de todo, los gerentes tienen toda clase de herramientas y técnicas que les ayudan a ser tomadores de decisiones racionales.

2. Toma de Decisiones: Racionalidad Limitada

Establece que los gerentes toman decisiones racionalmente, pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar

información. Debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas, los gerentes satisfacen en lugar de maximizar. Es decir, aceptan soluciones que son “lo suficientemente buenas”. Son racionales dentro de los límites (cotos) de su capacidad de procesar información.

3. Toma de Decisiones: El papel de la intuición

La toma de decisiones intuitiva se basa en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas.

La toma de decisiones intuitiva puede complementar tanto la toma racional como la limitada. Antes que todo, un gerente que ha tenido experiencia con un tipo similar de problema o situación, frecuentemente puede actuar con rapidez con lo que parece ser información limitada gracias a la experiencia anterior.

❖ CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Cuando toman decisiones, los gerentes pueden enfrentar tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

- **Certidumbre:** La situación ideal para la toma de decisiones es la certidumbre, la cual es una situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas debido a que conoce el resultado de cada alternativa.
- **Riesgo:** Una situación bastante más común que la toma de decisiones con certidumbre es una de riesgo, condiciones en

las que el tomador de decisiones puede estimar la probabilidad de ciertos resultados. En situaciones de riesgo los gerentes tienen información histórica de experiencias personales o información secundaria que les permite asignar probabilidades a diferentes alternativas.

- ***Incertidumbre***: ¿Qué pasas si usted enfrenta una decisión y no está seguro de los resultados y no puede incluso hacer estimaciones probabilísticas razonables? A esta condición la llamamos incertidumbre. Los gerentes enfrentan situaciones de toma de decisiones con incertidumbre. En estas condiciones, la elección de alternativas se ve influenciada por la cantidad limitada de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones.

❖ **RELACION DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES CON LAS HABILIDADES GERENCIALES.**

Según Federico Marco y otros (2016), establecen que en las organizaciones se dan diversos niveles que exigen en el gerente, administrador o directivos a desarrollar habilidades que conllevan a desempeñarse de forma adecuada, en relación al puesto o cargo que desempeñan.

Entonces, el nivel operativo comprende las funciones de elaborar el producto o servicio final. Por lo tanto, se encuentra los puestos de trabajo que tienen contacto directo con los

clientes o usuarios, de tal forma que exigen habilidades de carácter técnico que permiten establecer los procedimientos o procesos de cómo hacer las cosas; además deben desarrollarse las habilidades humanas porque ello permiten interrelacionarse, comunicarse, entender, las necesidades tanto de los trabajadores como de los clientes, proveedores, entre otros factores; por su parte, de acuerdo al nivel estructural de la empresa, las habilidades conceptuales se necesitan en menor relevancia.

En cambio; en el nivel medio, para cumplir con eficiencia y eficacia las funciones inherentes al cargo o puesto asignado, se priorizan las habilidades humanas; las mismas que deben combinarse con las habilidades técnicas y conceptuales para el desarrollo de la función; que de una u otra manera conllevan a motivar e incentivar al trabajador

En consecuencia, para el nivel máximo de la empresa; denominado nivel de dirección estratégica, es fundamental la combinación de habilidades conceptuales y humanas, que resalta el conocimiento, el liderazgo, motivación y la comunicación; con la finalidad de garantizar la conducción eficaz de la empresa en la perspectiva de lograr los objetivos establecidos en su oportunidad.

1.2.2. PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

La productividad empresarial es una medida de la eficiencia con que una empresa produce bienes y servicios; o bien, es la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos (humanos y no humanos) utilizados en el proceso productivo.

➤ **Medición de la productividad**

Una de las formas más utilizada para medir la productividad es dividir los productos terminados entre los insumos que se utilizaron para elaborarlos.

Por otro lado, la productividad parcial es la relación entre el total de la producción con uno solo de los insumos. El insumo del que con más frecuencia se desea obtener su productividad es la fuerza laboral o mano de obra; se calcula dividiendo la producción total entre el número de horas trabajadas por empleado, necesarias para lograr esa producción.

Si la producción aumenta y el número de horas trabajadas por empleados permanece igual, quiere decir que la productividad de la mano de obra ha aumentado.

La productividad total es la relación entre el total de la producción y el total de los insumos, o la relación de bienes y servicios y el insumo de trabajo y el capital.

➤ **Importancia de la productividad**

La productividad es fundamental para desarrollar, crecer o para aumentar la rentabilidad o beneficios empresariales. Entonces, para lograr la productividad, se exige una buena gestión de los recursos que se poseen para conseguir que las actividades se desarrollen de manera eficiente desde las que están destinadas a la producción del servicio, utilizando métodos y alineándose a los objetivos establecidos, de tal manera, es fundamental detectar los elementos que no funcionan correctamente para corregirlos o mejorarlos incrementando así la productividad; la misma que está asociada a la eficiencia y al tiempo por ende cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado deseado, mayor será el carácter productivo del sistema que utilizamos en nuestra empresa o negocio. El objetivo de toda empresa es mejorar la productividad, la sostenibilidad, la competitividad, para garantizar la viabilidad de la empresa a mediano y largo plazo.

En consecuencia, el aumento de la productividad tiene, además, muchos beneficios para las empresas, sea cual sea su tamaño, sector de actividad:

- Ayuda a lograr los objetivos empresariales, determinados en mayor grado y con mayor eficacia.

- Supone un gran ahorro de costos, ya que nos permite deshacernos de aquellos elementos innecesarios para la consecución de nuestros objetivos
- Supone un gran ahorro de tiempo, lo que nos da la posibilidad de realizar un mayor número de tareas en un menor tiempo y, generalmente, con menor esfuerzo. Esto, a la larga, nos permite reservar ese "tiempo de más" a tareas que permitan hacer crecer nuestro negocio.
- Dota a nuestro negocio de mayor agilidad y, por lo tanto, flexibilidad a la hora de responder a los cambios en las demandas de nuestros clientes o del mercado en general.

➤ **Elementos a considerar para mejorar e incrementar la productividad en las organizaciones**

1) Metas y objetivos.- Es importante que las organizaciones en su conjunto así como en cada área estructural, los trabajadores deben tener con claridad las metas y objetivos a lograr, de tal manera que las políticas, lineamientos o reglas sean precisas, claras, entre otros criterios con la intención de buscar la máxima eficiencia organizacional.

2) Fomentar la sinergia.- Para ello es fundamental que los gerentes y trabajadores comprendan que el éxito empresarial no depende de una sola persona, más bien es importante la cooperación o trabajo en equipo,

resaltando que para el cumplimiento de la función es esencial los valores que se reflejan en el actuar de cada uno, hecho que permite comunicarse con confianza y a la vez motivar a las personas, para que desarrollen sus actividades de forma cordial cuyo resultado será el incremento de la productividad laboral e institucional.

3) Impulsar la creatividad.- Los cambios que se vienen suscitando a nivel mundial, en los aspectos sociales, productivos, educativos, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros, exigen a las empresas la creatividad, que en gran medida garantiza la supervivencia en el mercado, asegurando de esa forma la competitividad y productividad empresarial que conllevan a satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

4) Innovación tecnológica.- Los gerentes o quienes dirigen empresas asumen la responsabilidad que los cambios y la competitividad requiere productos o servicios cada día a menor costo pero de calidad; de tal forma que es imprescindible la incorporación de tecnología de última generación para poder competir en el mercado, lo que conlleva a deshacernos de procesos productivos innecesarios y reemplazarlos por otro más viables y eficaces, para ello es esencial la capacitación y entrenamiento de los trabajadores, con la finalidad de

poder manejar con eficiencia los equipos o herramientas modernas que se necesitan para cumplir labor.

5) Conocer y saber delegar responsabilidades.- Para el caso, las personas que dirigen empresas deben tomar conciencia que solo no se puede cumplir labor o en todo caso lograr los objetivos; en tal sentido, los buenos y eficientes gerentes en la actualidad son aquellos que saben delegar las responsabilidades, aprovechando de esa manera el uso de tiempo y motivar al trabajo en equipo tan necesario hoy para el éxito de las organizaciones

6) Planificación de las actividades.- Para incrementar la productividad es fundamental ordenar las cosas y por ende saber qué hacer en el tiempo; por lo consiguiente, es esencial la planificación del día para contribuir al logro de los objetivos, estableciendo las prioridades para el bienestar de la organización y de los cliente o usuarios.

7) Establecer acciones de empatía y flexibilidad laboral.- Los responsables de dirigir empresas, deben ser personas que en su gran mayoría sean aceptados por sus trabajadores, resaltando en ello su capacidad, liderazgo, etc, lo que conlleva a que cada integrante se identifique con su labor y en consecuencia con su centro de trabajo, cuya acción tenga como resultado la productividad empresarial.

➤ **Factores que determinan el aumento o disminución por hora-empleado son:**

- **Aumento de la Inversión de Capital:** consiste en asignar dinero para comprar maquinaria. Si se compra maquinaria, las horas de trabajo serán las mismas, pero con máquinas que ayuden a producir más, la productividad aumentará.

Por otra parte, muchas veces se cree que la productividad está disminuyendo, y esto no es así, lo que sucede es que la fuerza de trabajo aumenta más que la inversión de capital.

- **Innovación Tecnológica:** innovar tecnológicamente es introducir técnicas, métodos o maquinaria para hacer el trabajo más rápido y con mayor calidad. La innovación es dinámica; constantemente se tiene que cambiar y buscar el último avance en tecnología, y esto es muy caro; por lo tanto, a corto plazo la productividad se ve disminuida por el alto costo.

La Automatización es una forma de innovación tecnológica, y se refiere al control de la maquinaria por medio de computadoras.

- **Calidad de Trabajo:** el mejoramiento de la capacitación general de la fuerza de trabajo a través del tiempo,

usualmente se considera como un factor importante para el crecimiento de la productividad.

Esto se puede lograr contratando a personal especializado y mejorar el nivel de educación de los trabajadores de la empresa. El aumento en la calidad de la fuerza de trabajo y el aumento de capital por trabajador, van de la mano. Se requiere una fuerza de trabajo mejor educada y entrenada, para lograr más y mejores innovaciones. (Sérvulo Anzola, 2000, pp.203-205.)

➤ **Factores internos y externos que afectan la productividad empresarial**

A. Factores Internos:

- ✓ Terrenos y edificios
- ✓ Materiales
- ✓ Energía
- ✓ Máquinas y equipo
- ✓ Recurso humano

B. Factores Externos:

- ✓ Disponibilidad de materiales o materias primas.
- ✓ Mano de obra calificada

- ✓ Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- ✓ Infraestructura existente
- ✓ Disponibilidad de capital e intereses
- ✓ Medidas de ajuste aplicadas

1.3. MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **Cliente.-** Es la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.
- ✓ **Eficiencia.-** Comprende la utilización óptima de los recursos empresariales.
- ✓ **Eficacia.-** Conlleva al logro de los objetivos y metas empresariales. Es decir, logro de resultados según gestión en las organizaciones.
- ✓ **Habilidad gerencial.-** Comprende la capacidad, actitud y conocimientos que una persona posee para realizar actividades de liderazgo y coordinación al asumir el cargo, rol de gerente o líder de un equipo de trabajo u organización.
- ✓ **Habilidad técnica.-** Capacidad que tienen las personas para aplicar métodos, procedimientos, herramientas, etc., para realizar una labor u operación.
- ✓ **Habilidad conceptual.-** Conlleva a entender el conocimiento, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa,

con la finalidad de manejar la calidad, innovación y creatividad en el entorno empresarial

- ✓ **Habilidad social.**- Implica desarrollar la habilidad que debe tener el gerente para interactuar con los trabajadores, clientes, proveedores, entre otros.
- ✓ **Innovación Tecnológica.** Innovar tecnológicamente es introducir técnicas, métodos o maquinaria para hacer el trabajo más dinámico, oportuno, rápido y con mayor calidad.
- ✓ **Pensamiento.**- Es la operación intelectual de carácter individual que **se produce a partir de procesos de la razón**. Los pensamientos son productos que elabora la mente, voluntariamente a partir de una orden racional, o involuntariamente a través de un estímulo externo.
- ✓ **Productividad empresarial.**- Es un concepto que describe la cantidad producida en relación a los recursos utilizados.
- ✓ **Rentabilidad.**- Implica los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener mediante una inversión.

1.4. MARCO FILOSOFICO

En el quehacer diario de las organizaciones, caso particular las grandes empresas de Ica, se analizan muchos factores que conllevan a ser productivos, entre ellos juega un rol importante la capacidad del trabajador, especialmente el directivo, gerente o Administrador quien trata de desarrollar diversas estrategias de competitividad, productividad y diferenciación con la finalidad de reflejar **habilidades técnicas**; que consisten en el conocimiento de procesos, de tecnología, procedimientos,

etc.; **habilidades sociales**, que implica el saber interrelacionarse con los trabajadores, clientes, proveedores, motivación, comunicación y liderazgo en las organizaciones y las **habilidades conceptuales** que conllevan a que el gerente o trabajador en las empresas tengan conocimiento de las cosas, saber resolver problemas o inconvenientes que se pueden presentar al realizar las actividades u operaciones. Es decir, quienes dirigen organizaciones además de las habilidades antes indicadas deben tener en cuenta elementos que conllevan a ser líderes en las organizaciones, tales como: inteligencia emocional, creatividad, perseverancia, responsabilidad e innovación para cumplir labor.

Entonces, la productividad empresarial se basa en la capacidad que tienen las organizaciones para producir en relación a los recursos utilizados, de tal manera que la eficiencia y eficacia es factor esencial para el desarrollo empresarial, donde resalte el liderazgo y las acciones tendientes a un desarrollo sostenible en tiempo.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El funcionamiento y desarrollo empresarial está sujeto a la capacidad de sus trabajadores; especialmente al nivel de desempeño, actitud, aptitud, habilidades, destrezas, etc.; de sus directores, gerentes o administradores quienes establecen e implementan los lineamientos de dirección de las empresas, teniendo en cuenta su capacidad de operación, tecnología, mercado, proveedores, normas y requerimiento de sus clientes o usuarios.

Entonces, determinada su finalidad, objetivos y planificación, las grandes empresas actualmente se preocupan por satisfacer mercado y de esa manera lograr la productividad en relación a la cantidad producida y recursos utilizados; todo ello exige que los gerentes de las grandes empresas de Ica, analicen diversas estrategias que conlleven a segmentarse y posicionarse en el mercado. Por lo tanto, las empresas se preocupan por brindar diversidad de productos o servicios a sus clientes o usuarios, teniendo en cuenta la situación socioeconómica de la población.

En tal sentido, a pesar de las dificultades que se pueden enfrentar en el mercado, las grandes empresas se preocupan por la calidad, costos, precios, tiempo, eficiencia, eficacia, desempeño individual y del equipo de trabajo, entre otros factores. Todo ello conlleva a entender que gerenciar empresa implica tener habilidades técnicas, sociales y conceptuales, etc.; con la finalidad de optimizar gestión, ser competitivos impulsando el trabajo

en equipos como factor fundamental para la productividad empresarial, que en términos de la economía se debe evaluar bajo el criterio de costo – volumen – utilidad, tendiente a la eficacia y eficiencia empresarial que permita por un lado utilizar de la mejor forma los recursos y obtener el máximo de resultados.

En efecto, analizar la productividad significa que los gerentes estén preocupados por la efectividad empresarial que comprende el proceso que ejecuta uno o más trabajadores para coordinar las actividades laborales que realizan otros trabajadores según cargo / puesto que desempeñan en la empresa, quienes en forma conjunta o en equipo logren el máximo de resultados; considerando la calidad y cantidad de los bienes o servicios que se ofertan.

2.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMAS.

2.2.1. Problema General.

¿Cómo inciden las habilidades gerenciales en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 - 2019?

2.2.2. Problemas Específicos.

- ¿De qué manera inciden las habilidades técnicas de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019?
- ¿Cómo inciden las habilidades sociales de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019?

- ¿Cómo inciden las habilidades conceptuales de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019?

2.2.3. Delimitación del Problema.

- **Delimitación espacial.-** La investigación se realizó dentro del ámbito de funcionamiento de las grandes empresas de la Provincia de Ica
- **Delimitación temporal.-** El desarrollo del trabajo implicó los años 2017 - 2019
- **Delimitación social.-** Los resultados de la investigación beneficiara directamente al quehacer de las grandes empresas de Ica
- **Delimitación conceptual.-** Conllevó a determinar la relación causa – efecto, referente a las habilidades gerenciales y la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica.

2.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Justificación de la Investigación

El desarrollo de la investigación se justifica debido a que en el mundo empresarial, concordante a los cambios producido por la tendencia de la globalización, las grandes empresas están preocupadas por satisfacer a sus clientes o usuarios que cada día exigen calidad en los productos o servicios que adquieren, por tanto,

exige que los centros de trabajo evalúen el rendimiento o desempeño de sus trabajadores con la intención de capacitarlos o entrenarlos de acuerdo a necesidades o prioridades empresariales, de tal forma que las empresas se interesan por incorporar tecnología de última generación, brindar las facilidades en cuanto a la asignación de los recursos para que el colaborador realice de forma adecuada su labor.

Por lo consiguiente, se asume el compromiso de intercambiar ideas para que la producción empresarial se sujete a las actividades, que en conjunto el equipo de trabajo realiza; entendiendo que el crecimiento económico de las empresas es una tarea difícil pero viable en el tiempo, considerando para ello los criterios del desarrollo sostenible y sustentable.

2.3.2. Importancia de la Investigación

La investigación es de suma importancia, porque los resultados nos permitirán conocer y entender la real situación referente a la productividad de las grandes empresas de la Provincia de Ica, dado la diversidad de actividades que desarrollan o rol que cumplen en el mercado, ya sea brindando oportunidades laborales, contribución al desarrollo económico y social del país, así como la responsabilidad social que tienen para mantener la fidelidad del cliente o usuario.

Por tales razones, el trabajo es relevante porque el desarrollo está sujeto a la productividad que alcanzan las empresas, hecho que se refleja en el crecimiento económico y rentabilidad de las mismas.

En tal sentido, los directores o gerentes de las grandes empresas de Ica, deben de asumir el compromiso que para desarrollarse como empresa se debe brindar las facilidades y los recursos necesarios para el eficaz desempeño del trabajador, además de incorporar la tecnología acorde con la capacidad instalada en la empresa, teniendo como política la mejora continua en pro de un desarrollo eficiente y eficaz de las organizaciones.

2.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 - 2019

2.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la incidencia de las habilidades técnicas de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019
- Analizar la relación de las habilidades sociales de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019
- Analizar la contribución de las habilidades conceptuales de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

2.5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACION

2.5.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

2.5.2. Hipótesis Especificas

- Las habilidades técnicas de los gerentes inciden directamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019
- Las habilidades sociales de los gerentes se relacionan significativamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019
- Las habilidades conceptuales de los gerentes contribuyen significativamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

2.6. Variables de Investigación

2.6.1. Identificación de variables

- **Variable Independiente:** Habilidades gerenciales
- **Variable Dependiente:** Productividad empresarial

2.6.2. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Habilidades Gerenciales (V.I.)	Comprende el conjunto de capacidades y conocimiento que debe tener el gerente para desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades u operaciones en las empresas.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades técnicas• Habilidades sociales• Habilidades conceptuales
Productividad empresarial (V.D.)	Es el efecto o resultado de las acciones que se llevan a cabo para lograr los objetivos empresariales, en relación a la cantidad producida y los recursos utilizados.	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad producida• Recursos utilizados

CAPITULO III

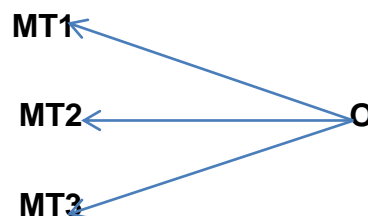
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- **Tipo.-** De acuerdo al tratamiento de los datos, la investigación fue de tipo **cuantitativa**, ya que conllevo a procesar los datos e interpretar los resultados desde el punto de vista de la estadística.

En función a la ciencia la Investigación fue de tipo Fáctica, ya que se trabajó con hechos concretos, según problemática de estudio.

- **Nivel de investigación.** Según metodología utilizada y el rigor científico, la investigación fue de nivel **Explicativa**, debido a la comprensión y entendimiento de los resultados. Es decir, permitió conocer el porqué de las cosas, determinando la relación causa – efecto de la problemática materia de investigación.
- **Diseño de investigación.** Dentro del contexto y naturaleza del estudio, corresponde al diseño no experimental, caso específico el diseño **Transversal**, el mismo que permitió observar la muestra según años 2017 – 2018 - 2019, siendo su esquema el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O = Observación

T= Tiempo

3.2. Población y Muestra

3.2.1. **Población.-** Estuvo conformada por los gerentes, directores y trabajadores de las grandes empresas de la provincia de Ica; cuya actividad comprende comercio, servicio e industria.

3.2.2. **Muestra.-** Al no existir una entidad que pueda facilitar con exactitud la cantidad de grandes empresas y por ende el número de trabajadores, gerentes o directivos de las mismas, que operan a nivel de la Provincia de Ica. El tamaño de la muestra, resulto de la aplicación de la formula cuando no se conoce la población, con una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Dónde: n = Tamaño de muestra

Z = Nivel de confiabilidad 95% = 1.96

p = probabilidad de éxito = 0,60

q = probabilidad de fracaso = 0,40

e = margen de error 5% = 0,05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6)(0.4)}{(0.05)^2}$$

n = 369 personas, integradas por gerentes, directores y trabajadores de las grandes empresas de Ica.

CAPITULO IV

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

4.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Las principales técnicas que nos permitieron recolectar datos fueron las siguientes.

- **Observación.** Implicó el primer acercamiento a la realidad de estudio, la misma que conllevó a obtener los datos primarios acerca de la problemática de investigación.
- **Encuesta.** Técnica que permitió recabar opiniones, actitudes o datos, que conllevó a solucionar la problemática de estudio.
- **Análisis documental.** Permitted revisar documentos acerca de la problemática, los mismos que otorgaron la fundamentación teórica y práctica de la investigación y comprendió libros, revistas, normas, documentos de gestión, entre otros.

4.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Teniendo en cuenta las técnicas antes indicadas, se utilizaron los siguientes instrumentos

- Ficha de Observación
- Cuestionario
- Libros, revistas, documentos, etc.

4.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Para procesar los datos e interpretar los resultados acerca, se utilizó las siguientes técnicas:

- **Codificación y clasificación de datos;** permitió ordenar los datos en función a las variables e indicadores.
- **Tabulación de datos;** según el caso esta técnica se utilizó para efectuar el conteo manual o computarizado; teniendo como resultado la distribución de frecuencias.
- **Cuadros y representaciones estadísticas;** establecidos los resultados, la presente técnica conllevó a elaborar los cuadros y representaciones estadísticas (Graficas).

CAPITULO V

CONTRASTACION DE HIPOTESIS

5.1. Comprobación de Hipótesis principal

❖ Hipótesis de Investigación

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

❖ Hipótesis nula

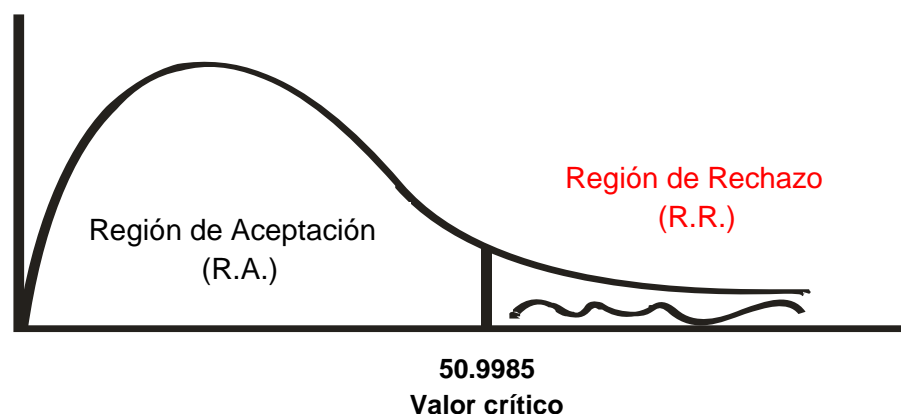
No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

Entonces, para efectuar la contrastación de la Hipótesis según resultados arribados, a un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se aplicó la prueba del CHI-CUADRADO mediante la

siguiente fórmula
$$X^2 = \frac{\sum (f_0 - f_e)^2}{f_e}$$
, considerando los grados de

libertad que resultaron de las filas por columnas $(19-1) (3-1) = 18 \times 2 = 36$ obteniendo el valor crítico de 50.9985 según tabla.

Luego en gráfica se determinó la Región de Aceptación (R.A) y la Región de Rechazo (R.R).



**APLICACIÓN DEL CHI – CUADRADO EN FUNCIÓN
A LAS FRECUENCIAS OBSERVADAS**

FÓRMULA:
$$x^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Dónde: x^2 = CHI CUADRADO

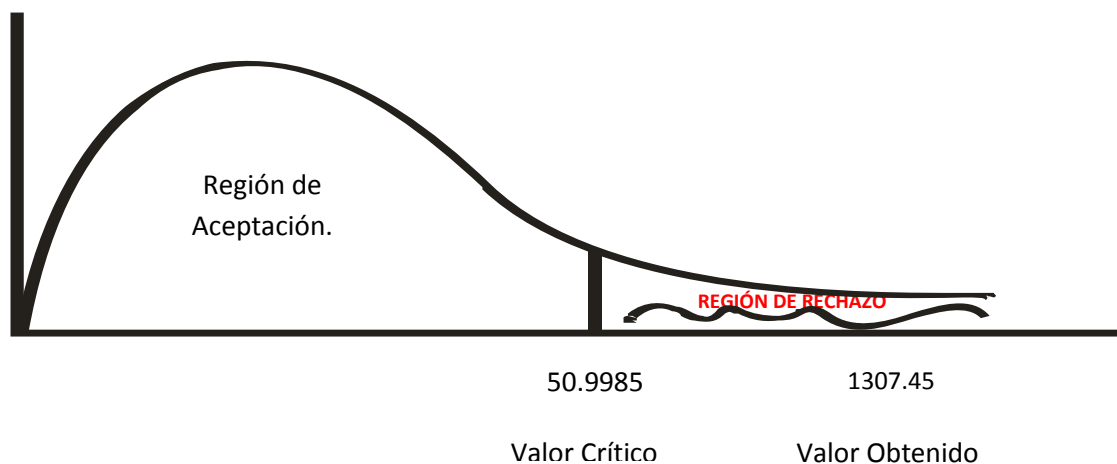
f_o = Frecuencias Observadas

f_e = Frecuencias Esperadas

Respuestas Nº Cuadro	1			2			3			TOTAL
	f_o	f_e	x^2	f_o	f_e	x^2	f_o	f_e	x^2	
1	244	240	0.07	87	98	1.23	38	31	1.58	369
2	221	240	1.50	83	98	2.30	65	31	37.29	369
3	276	240	5.40	0	98	98	93	31	124	369
4	312	240	21.60	38	98	36.73	19	31	4.64	369
5	335	240	37.60	34	98	41.80	0	31	31	369
6	289	240	10.00	26	98	52.90	54	31	17.06	369
7	274	240	4.82	45	98	28.66	50	31	11.64	369
8	218	240	2.02	151	98	28.66	0	31	31	369
9	217	240	2.20	152	98	29.76	0	31	31	369
10	302	240	16.02	67	98	9.81	0	31	31	369
11	199	240	7.00	115	98	2.95	55	31	18.58	369
12	156	240	29.40	181	98	70.30	32	31	0.03	369
13	298	240	14.02	71	98	7.44	0	31	31	369
14	306	240	18.15	63	98	12.5	0	31	31	369
15	138	240	43.35	196	98	98	35	31	0.52	369
16	202	240	6.02	148	98	25.51	19	31	4.64	369
17	149	240	34.50	178	98	65.31	42	31	3.90	369
18	190	240	10.42	136	98	14.73	43	31	4.64	369
19	244	240	0.07	88	98	1.02	37	31	1.16	369
TOTAL	4570		264.16	1859		627.61	582		415.68	7011

$X^2 = 264.16 + 627.61 + 415.68 = 1\ 307.45$

En efecto, el valor obtenido de 1 307.45 supera al valor crítico de 50.9985; Por tal razón, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis principal, donde confirma que: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica.



5.2. Comprobación de hipótesis específicas

5.2.1. Hipótesis específica 1

Las habilidades técnicas de los gerentes inciden directamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

5.2.2. Hipótesis nula

Las habilidades técnicas de los gerentes no inciden directamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

Grados de libertad = $(7 - 1) (3 - 1) = 6 \times 2 = 12$; valor crítico 21.03

Respuestas Nº Cuadro	1			2			3			TOTAL
	f _o	f _e	x ²	f _o	f _e	x ²	f _o	f _e	x ²	
2	221	247	2.74	83	84	0.01	65	38	19.18	369
3	276	247	3.40	0	84	84	93	38	79.60	369
4	312	247	17.10	38	84	25.19	19	38	9.5	369
5	335	247	31.35	34	84	29.76	0	38	38	369
15	138	247	48.10	196	84	149.33	35	38	0.24	369
16	202	247	8.20	148	84	48.76	19	38	9.5	369
19	244	247	0.04	88	84	0.19	37	38	0.03	369
TOTAL	1728		110.93	587		337.24	268		156.05	2583

$$X^2 = 110.93 + 337.24 + 156.05 = 604.22$$

Establecido los resultados, se puede determinar que el valor arribado de 604.22 sobrepasa al valor crítico 21.03. Por lo consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1

5.2.3. Hipótesis específica 2

Las habilidades sociales de los gerentes se relacionan significativamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

5.2.4. Hipótesis nula

Las habilidades sociales de los gerentes no se relacionan significativamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

Grados de libertad = $(7 - 1) (3 - 1) = 6 \times 2 = 12$; valor critico 21.03

Respuestas Nº Cuadro	1			2			3			TOTAL
	f _o	f _e	x ²	f _o	f _e	x ²	f _o	f _e	x ²	
6	289	226	17.56	26	115	68.88	54	28	24.14	369
7	274	226	10.19	45	115	42.61	50	28	17.29	369
8	218	226	0.28	151	115	11.27	0	28	28	369
9	217	226	0.36	152	115	11.90	0	28	28	369
15	138	226	34.26	196	115	57.05	35	28	1.75	369
16	202	226	2.55	148	115	9.47	19	28	2.89	369
19	244	226	1.43	88	115	6.34	37	28	2.89	369
TOTAL	1582		66.63	806		207.52	195		104.96	2583

$$X^2 = 66.63 + 207.52 + 104.96 = 379.11$$

En funcion al procesamiento de los datos, se obtuvo como resultado 379.11, lo que supero al valor crítico de 21.03, en tal sentido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2

5.2.5. Hipótesis específica 3

Las habilidades conceptuales de los gerentes contribuyen significativamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

5.2.6. Hipótesis nula

Las habilidades conceptuales de los gerentes no contribuyen significativamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019

Grados de libertad = $(7 - 1) (3 - 1) = 6 \times 2 = 12$; valor critico 21.03

Respuestas Nº Cuadro	1			2			3			TOTAL
	f _o	f _e	x ²	f _o	f _e	x ²	f _o	f _e	x ²	
10	302	220	30.56	67	124	26.20	0	25	25	369
11	199	220	2.00	115	124	0.65	55	25	36	369
12	156	220	18.62	181	124	26.20	32	25	1.96	369
13	298	220	27.65	71	124	22.65	0	25	25	369
15	138	220	30.56	196	124	41.81	35	25	4	369
16	202	220	1.47	148	124	4.64	19	25	1.44	369
19	244	220	2.62	88	124	0.58	37	25	5.76	369
TOTAL	1539		113.48	866		122.73	178		99.16	2583

$$X^2 = 113.48 + 122.73 + 99.16 = 335.37$$

El resultado arribado de 335.37 supera al valor crítico de 21.03 según tabla, de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3

CAPITULO VI

PRESENTACION, INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

6.1. Presentación e interpretación de resultados

TABLA N° 01

LA ACTIVIDAD Y CAPACIDAD EMPRESARIAL PERMITE SATISFACER LA DEMANDA DE LOS CLIENTES / USUARIOS

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
De acuerdo	244	244	66	66
Indeciso	87	331	24	90
En desacuerdo	38	369	10	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
Elaborado por el investigador

El propósito de toda empresa es satisfacer la demanda de los clientes / usuarios. Por lo tanto, el 66% considera que es fundamental que las Grandes Empresas de Ica, tomen en cuenta la actividad que realizan y la capacidad instalada para elaborar los productos o brindar los servicios, con el propósito de satisfacer oportunamente los requerimientos de los clientes; por otro lado el 24% de personas comprometidas con el estudio se encuentran indecisas para precisar alguna opinión, indicando que su condición en la empresa no le permite y el 10% de involucrados están en desacuerdo, manifestando que la satisfacción del cliente se debe a la responsabilidad del trabajador para cumplir su labor en relación a las políticas de dirección implementadas para el caso.

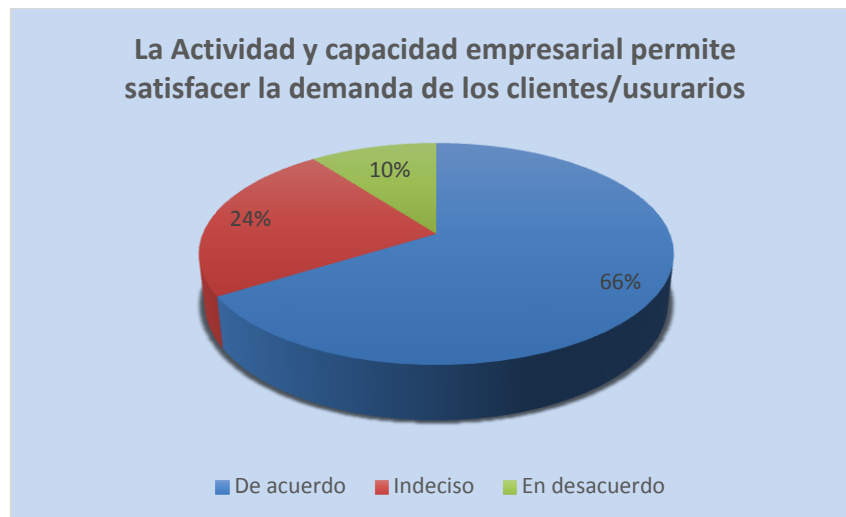


TABLA N° 02

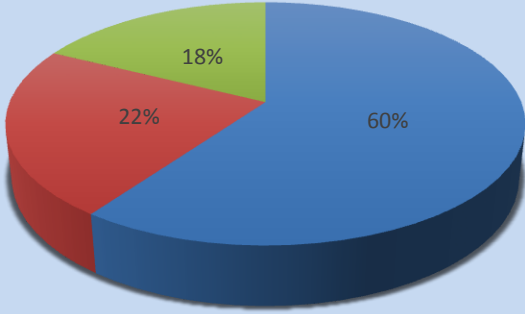
**EL FUNCIONAMIENTO Y GESTION ESTA BASADO EN LOS
RECURSOS EMPRESARIALES**

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
De acuerdo	221	221	60	60
Indeciso	83	304	22	82
En desacuerdo	65	369	18	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
Elaborado por el investigador

Las respuestas nos indican que el 60% de personas inmersas en la investigación, consideran que el funcionamiento y gestión empresarial se sustenta en la asignación oportuna de los recursos necesarios para la actividad correspondiente, en tanto que el 22% de involucrados manifiestan su indecisión debido al nivel y condición laboral en la que se encuentran y el 18% están en desacuerdo con lo establecido en la pregunta, más bien consideran que la gestión empresarial depende mucho de las políticas, estrategias y actos administrativos que se establezcan a nivel de la alta gerencia de las empresas inmersas en el estudio.

El funcionamiento y gestión esta basado en los recursos empresariales



■ De acuerdo ■ Indeciso ■ En desacuerdo

TABLA N° 03
EL QUEHACER EMPRESARIAL ESTA SUJETO A LA CAPACIDAD
TECNICA DE SUS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
De acuerdo	276	276	75	75
Indeciso	0	276	0	75
En desacuerdo	93	369	25	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta

Elaborado por el investigador

Como se puede apreciar, mayoritariamente el 75% de encuestados opinan que el accionar empresarial depende de las habilidades técnicas que deben tener tanto los directivos como los trabajadores según nivel, cargo o puesto que desempeñan en el centro laboral; en cambio gran parte de los involucrados representados por el 25% están en desacuerdo con la apreciación anterior; manifestando que el quehacer empresarial es de responsabilidad en términos generales de la parte operativa mas no de los directivos de la empresa. Es decir, de los trabajadores quienes en función a su habilidad o capacidad técnica establecen los mecanismos de cómo desarrollar o cumplir eficazmente la tarea asignada.

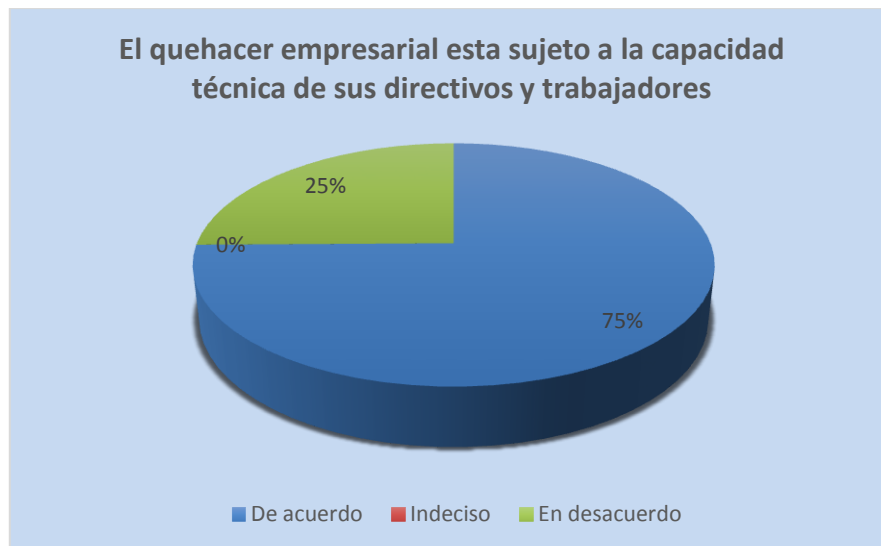


TABLA N° 04

**PARA CUMPLIR CON EFICIENCIA Y EFICACIA LA FUNCION ASIGNADA,
LOS GERENTES Y TRABAJADORES CONOCEN LOS PROCESOS /
PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN LA EMPRESA**

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
De acuerdo	312	312	85	85
Indeciso	38	350	10	95
En desacuerdo	19	369	5	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
Elaborado por el investigador

En función al nivel y cargo que desempeñan en la empresa, el 85% de encuestados manifiestan conocer los procesos o procedimientos para ejecutar sus actividades u operaciones asignadas, lo que les permiten lograr los resultados esperados tendientes a la productividad empresarial. En cambio, el 10% de actores de la investigación se encuentran indecisos

para responder, indicando que ellos solo se limitan a su trabajo y en efecto no están autorizados para emitir alguna opinión sobre el funcionamiento empresarial y el 5% de involucrados en el estudio están en desacuerdo, manifestando que en algunos casos no se les orienta para realizar con eficacia su trabajo, pero para cumplir lo hacen acorde a su capacidad e intuición.



TABLA N° 05
LA FUNCION ASIGNADA ESTA ACORDE AL CONOCIMIENTO
PRÁCTICO DE LA ACTIVIDAD Y APLICACIÓN DE TECNOLOGIA EN
EL CENTRO LABORAL

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	335	335	91	91
A veces	34	369	9	100
Nunca	0	369	0	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
 Elaborado por el investigador

Las respuestas nos indican que la mayoría de encuestados, representados por el 91% considera que siempre la función asignada esta en relación a la actividad práctica en el trabajo, ya que su accionar va mejorando en función a los años de experiencia y desarrollo de habilidades para manejar tecnología acorde con las exigencias laborales y el 9% manifiesta que A veces su accionar depende de la actividad práctica, debido al nivel de responsabilidad que tienen en su trabajo.



TABLA N° 06

LA EFICAZ GESTION ORGANIZACIONAL DEPENDE DE LA COMUNICACIÓN E INTERACCION ENTRE JEFES Y TRABAJADORES

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
De acuerdo	289	289	78	78
Indeciso	26	315	7	85
En desacuerdo	54	369	15	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
Elaborado por el investigador

Es importante que a nivel de las empresas se considere que la comunicación e interacción entre jefes y trabajadores es fundamental para lograr el desarrollo y productividad empresarial, ello lo fundamenta el 78% de encuestados; por el contrario el 15% de involucrados en el estudio aprecian que la eficacia de la gestión organizacional depende de las estrategias y políticas de gerencia o dirección empresarial y el 7% de personas inmersas en la investigación están indecisas para opinar, indicando que ellos solo se limitan a cumplir con su trabajo según horario o turno establecido.



TABLA N° 07

PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL TIEMPO, LOS GERENTES MOTIVAN A SUS TRABAJADORES, RESALTANDO RESPONSABILIDAD Y ACTITUD POR EL TRABAJO

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
De acuerdo	274	274	74	74
Indeciso	45	319	12	86
En desacuerdo	50	369	14	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta

Elaborado por el investigador

Como se puede apreciar, los resultados del presente cuadro nos indican que la mayoría de encuestados, representados por 74% consideran que el desarrollo sostenible de las empresas, basado en la satisfacción y cuidado de sus clientes en el tiempo, depende de la motivación de los trabajadores para hacer bien las cosas, hecho que se refleja en la fidelización de sus clientes por la atención recibida; en cambio el 14% de personas inmersas en el estudio, aprecian que el posicionamiento empresarial depende de la responsabilidad y actitud del trabajador para cumplir con su función asignada, logrando así la productividad laboral e institucional y el 12% de involucrados se encuentran indecisos para emitir opinión sobre el caso

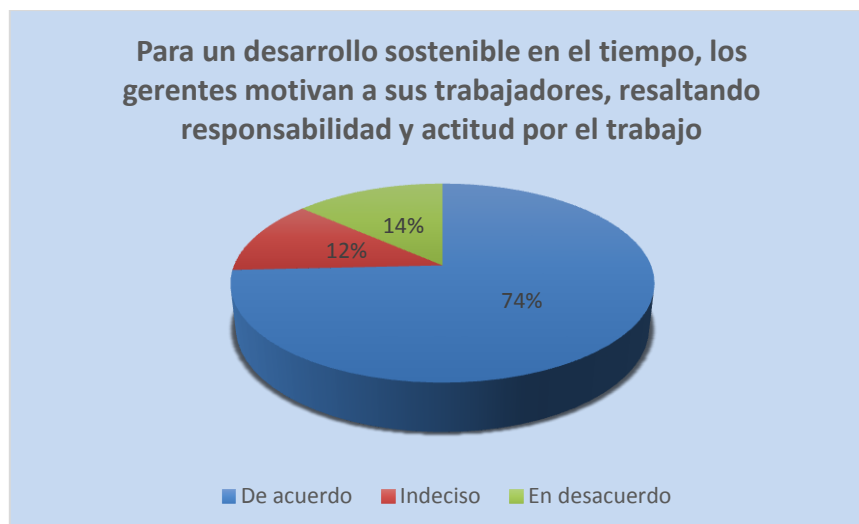


TABLA N° 08
PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL, RESALTA EL
LIDERAZGO A NIVEL INSTITUCIONAL Y AREAS DE TRABAJO

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	218	218	59	59
A veces	151	369	41	100
Nunca	0	369	0	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
 Elaborado por el investigador

Las respuestas nos llevan a entender, que gran parte de las personas comprometidas en el estudio, representadas por el 59% están seguras que siempre la productividad empresarial, basada en la cantidad producida y recursos utilizados esta en relación al liderazgo organizacional y áreas de trabajo y un apreciable 41% de implicados en el estudio, manifiestan que A veces se necesita los atributos de un buen líder para desarrollar empresa, mediante la competitividad y productividad empresarial.



TABLA N° 09
ES IMPORTANTE EN EL ACTUAR DE LOS DIRECTIVOS Y
TRABAJADORES, EL MANEJO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
PARA UN ADECUADO COMPORTAMIENTO EN EL CENTRO DE
TRABAJO

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	217	217	59	59
A veces	152	369	41	100
Nunca	0	369	0	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
 Elaborado por el investigador

Es relevante entender que el éxito de las organizaciones radica en gran parte en el manejo de la inteligencia emocional. Por lo tanto, el 59% de implicados en la investigación establecen que cuando los trabajadores son capaces de reconocer y controlar sus emociones frente a requerimientos de los jefes, compañeros y especialmente del cliente, conlleva a un actuar eficaz desarrollando habilidades

sociales acorde con las exigencias laborales y el 41% manifiesta que A veces es importante en el actuar de los directivos y trabajadores el manejo de la inteligencia emocional, en cuanto al autoconocimiento, autocontrol y motivación, para actuar con eficiencia y efectividad, tendiente al logro de la productividad empresarial.



TABLA N° 10

PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL Y LABORAL ES NECESARIO QUE LOS DIRECTIVOS O GERENTES CONOZCAN COMO REALIZAR LAS ACTIVIDADES PARA ORIENTAR A SUS TRABAJADORES

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
De acuerdo	302	302	82	82
Indeciso	67	369	18	100
En desacuerdo	0	369	0	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
Elaborado por el investigador

Mayoritariamente los implicados en la investigación, representados por el 82% aprecian que los resultados y la utilización eficiente y eficaz de los recursos, se suscita en la medida que las personas que dirigen las empresas, áreas, oficinas, etc., deben conocer el funcionamiento de la empresa, según actividad y magnitud empresarial y el 18% de personas comprometidas con el estudio, se encuentran indecisas para dar algún punto de vista, por su condición y nivel en el centro de trabajo



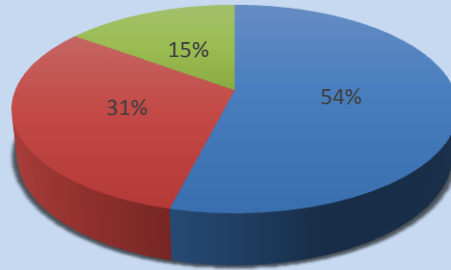
TABLA N° 11
AL LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES Y FRENTE A LOS
PROBLEMAS QUE SE SUSCITAN EN LA VIDA LABORAL, LOS
GERENTES TIENEN INICIATIVA PARA SOLUCIONAR DICHAS
DIFICULTADES

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	199	199	54	54
A veces	115	314	31	85
Nunca	55	369	15	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
Elaborado por el investigador

El desarrollo de las organizaciones es un objetivo esencial del empresario. Por lo consiguiente, las políticas de las empresas deben sustentarse en la capacidad que tienen los gerentes para dirigir empresa, lo cual implica que el 54% de personas comprometidas en la investigación fundamentan que siempre y en lo posible tratan de buscar la mejor y oportuna solución a los problemas o dificultades a las que se enfrentan, desarrollando así habilidades conceptuales, que se relacionen con los aspectos técnicos y sociales del caso. Por su parte, un considerable 31% de encuestados manifiestan que A veces y dependiendo de la magnitud o complejidad del problema, los gerentes tienen iniciativa para enfrentar y solucionar los inconvenientes que se originan en el quehacer laboral / empresarial y el 15% de personas inmersas en el estudio responden que algunos gerentes, según nivel organizacional no están preparados para analizar e implementar la mejor solución a los problemas empresariales.

Al llevar a cabo las actividades y frente a los problemas que se suscitan en la vida laboral, los gerentes tienen iniciativa para solucionar dichas dificultades.



■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

TABLA N° 12

LOS TRABAJADORES Y DIRECTIVOS CONSIDERAN LOS FACTORES DE CREATIVIDAD E INNOVACION PARA LOGRAR PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	156	156	42	42
A veces	181	337	49	91
Nunca	32	369	9	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta

Elaborado por el investigador

La creatividad e innovación son factores que impulsan la mejora continua a nivel de las organizaciones para satisfacer clientes / usuarios y posicionarse en el mercado. Razón por la cual, el 49% de investigados responden que A veces y según circunstancias es fundamental la creatividad e innovación para lograr la productividad empresarial acorde con la demanda del mercado y beneficios esperados como empresa. Por su parte, el 42% indica que siempre es necesario la rutina, por lo cual se debe crear e innovar permanentemente porque el cliente así lo exige; de tal manera que los dirigentes y trabajadores en general deben desarrollar habilidades que refleje capacidad y conocimiento de las cosas y el 9% responden que la mejor forma de mantenerse en el mercado es con sus productos o servicios originales, ya que ello le da a la empresa confiabilidad y al cliente seguridad en sus requerimientos.



TABLA N° 13

LA PRODUCTIVIDAD LABORAL E INSTITUCIONAL CONLLEVA OBTENER LOS BENEFICIOS ESPERADOS

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
De acuerdo	298	298	81	81
Indeciso	71	369	19	100
En desacuerdo	0	369	0	100
Total	369		100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por el investigador

Hablar de productividad significa producir más con los mismos recursos. Entonces, las opiniones del 81% de implicados en el estudio así lo establecen, porque ello les permite tener mejores beneficios organizacionales, según planificación de los mismos y un considerable 19% de personas comprometidas en el estudio no opinan a favor ni en contra, indicando que desconocen lo requerido y otra que no están autorizados para emitir opinión.

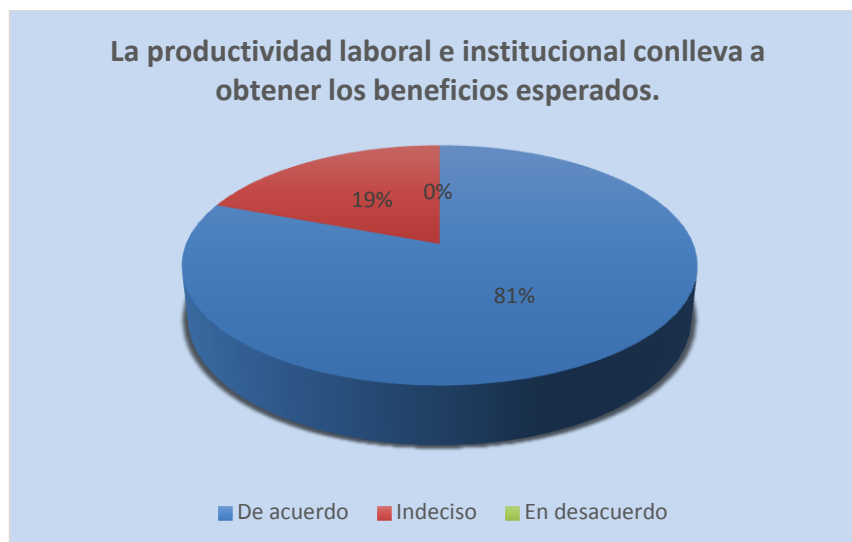


TABLA N° 14
PARA UNA EFICAZ PRODUCTIVIDAD LAS GRANDES EMPRESAS
NECESITAN QUE SUS GERENTES DESARROLLEN HABILIDADES
TECNICAS, HUMANAS Y CONCEPTUALES

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
De acuerdo	306	306	83	83
Indeciso	63	369	17	100
En desacuerdo	0	369	0	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
 Elaborado por el investigador

Considerando que la gestión en las organizaciones es integral. Por lo tanto, los gerentes deben tener pleno conocimiento del funcionamiento de la organización en su conjunto como de las áreas que dirige, ello lo indica el 83% quienes aseguran que la productividad empresarial se da en la medida que los gerentes de las empresas desarrollen habilidades técnicas que conllevan a cumplir la tarea mediante la procedimientos prácticos de las cosas, además de las habilidades

humanas que consisten en una mejor comunicación e interacción entre los integrantes de la empresa, con la finalidad de motivar y brindar confiabilidad en el trabajo. Es decir, desarrollar el aspecto social y sobre todo, para optimizar la productividad y maximizar los beneficios, los gerentes en las empresas deben desarrollar con mayor énfasis las habilidades conceptuales, que se refieren a la capacidad y conocimiento para hacer mejor las cosas; y el 17% está indeciso para opinar sobre lo requerido.

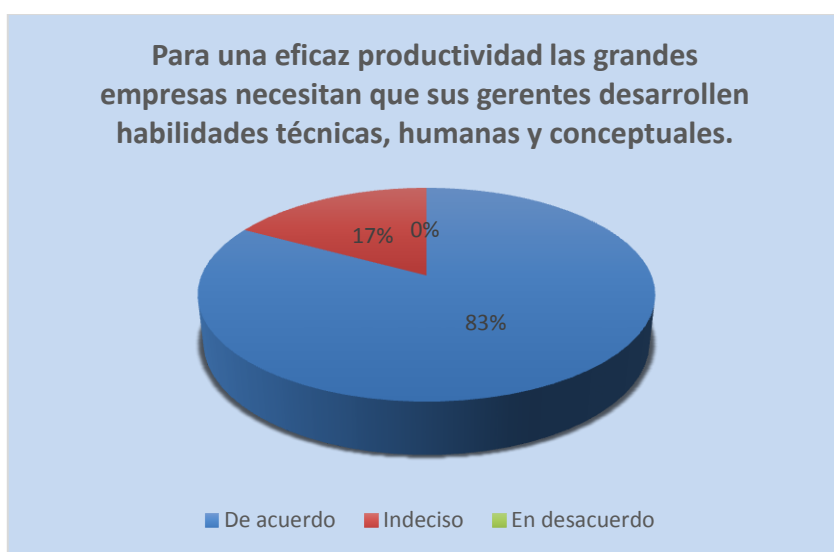


TABLA N° 15
A NIVEL DE LAS GRANDES EMPRESAS, LA CANTIDAD PRODUCIDA
PERMITE SATISFACER LAS DEMANDAS O REQUERIMIENTOS DE
LOS CLIENTES / USUARIOS

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	138	138	37	37
A veces	196	334	53	90
Nunca	35	369	10	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
 Elaborado por el investigador

Los resultados muestran que gran parte de los involucrados en la investigación, representados por el 53% manifiestan que A veces la cantidad producida satisfacen las necesidades de demandas de los clientes / usuarios; teniendo en cuenta que nunca están satisfechos porque al satisfacer una necesidad surgen otras, que exigen que las empresas cambien sus políticas de producción en razón a la posición socioeconómica de los clientes; en cambio el 37% considera que siempre se satisface la demanda de los clientes dada la diversidad de productos que se ofrecen y el 10% de personas inmersas en la investigación responden que nunca se satisface la demanda de los clientes, debido a los constantes cambios y aparición de nuevos productos en el mercado.

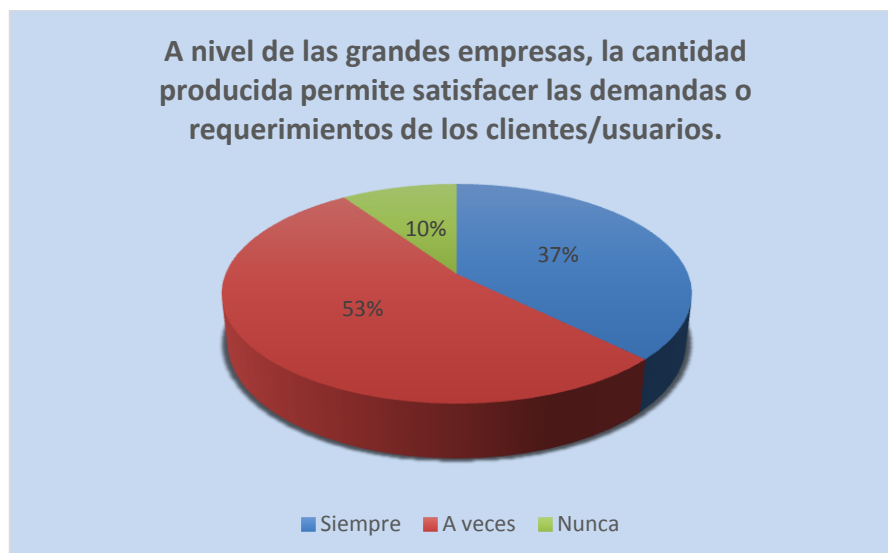


TABLA N° 16
LOS RECURSOS ASIGNADOS Y UTILIZADOS PERMITEN OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL CENTRO DE TRABAJO

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	202	202	55	55
A veces	148	350	40	95
Nunca	19	369	5	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
 Elaborado por el investigador

El desarrollo empresarial está basado en la productividad. En tal sentido, el 55% de personas inmersas en la problemática consideran que para optimizar los beneficios, es fundamental tener los recursos disponibles oportunamente, lo que permite elaborar los productos o brindar los servicios según requerimientos de los clientes / usuarios. En cambio, el 40% responde que A veces los recursos asignados conllevan a la productividad empresarial; por lo general solo permiten lograr producción programada y el 5% de implicados en el estudio, manifiestan

que nunca se logra productividad, solo se aprecia la producción necesaria para satisfacer mercado.



TABLA N° 17
LA ACTITUD Y APTITUD DEL TRABAJADOR SON ASPECTOS QUE PERMITEN DESARROLLAR EMPRESA Y POR ENDE LOGRAR COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	149	149	40	40
A veces	178	327	48	88
Nunca	42	369	12	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
 Elaborado por el investigador

La predisposición y capacidad del trabajador son aspectos esenciales para el desarrollo, competitividad y productividad empresarial. Por tal razón, el 48% de personas comprometidas en el estudio manifiestan que A veces es necesario la actitud, voluntad, responsabilidad, entre otros aspectos para desarrollar empresa;

por otro lado el 40% de encuestados establecen que siempre es fundamental la actitud y aptitud del trabajador para que la empresa se enmarque en el ámbito de la competitividad y productividad y el 12% responde que no es necesario la actitud y aptitud del trabajador, más bien sustenta que el desarrollo empresarial se debe a las estrategias y políticas de dirección implementadas a nivel organizacional



TABLA N° 18

**LOS RESULTADOS OBTENIDOS PERMITEN DESARROLLAR
EMPRESA EN FUNCION A LAS EXIGENCIAS DE MERCADO**

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	190	190	51	51
A veces	136	326	37	88
Nunca	43	369	12	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
Elaborado por el investigador

El procesamiento de los datos recolectados nos permite aseverar que el 51% de implicados en la investigación están de acuerdo con lo requerido, manifestando que siempre los resultados obtenidos durante los años de funcionamiento les han permitido en ciertos aspectos desarrollar empresa, con el propósito de satisfacer las exigencias de mercado, otro considerable grupo de encuestados, representados por el 37% responden que A veces los resultados obtenidos conllevan a satisfacer las demandas de mercado, dependiendo del aprovechamiento de oportunidades que se presentan en el mercado y el 12% de los involucrados, aprecian que nunca los resultados conllevan a desarrollar empresa, solo les permiten mantener o subsistir en el tiempo, dado los cambios y avance tecnológico de la época, lo cual no está al alcance de la empresa.



TABLA N° 19

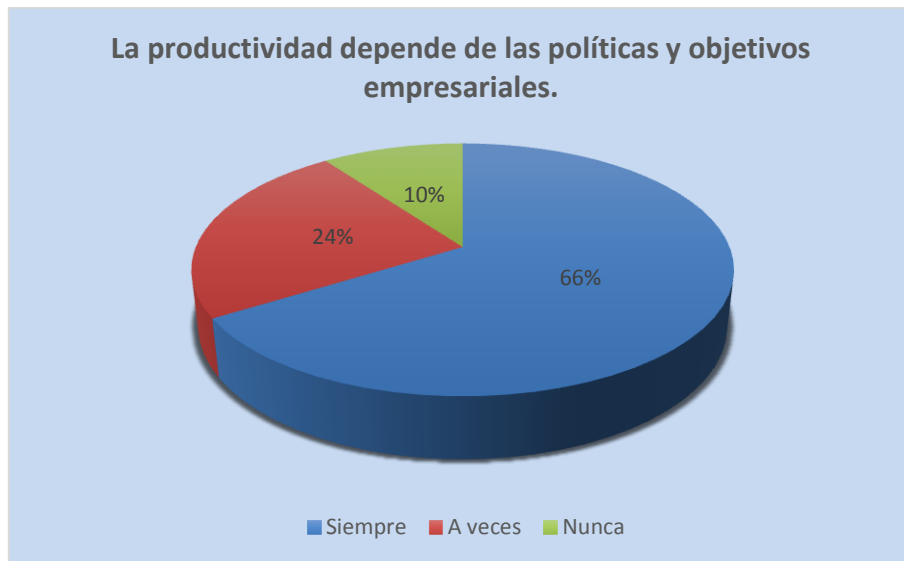
LA PRODUCTIVIDAD DEPENDE DE LAS POLITICAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

Respuestas	fo	Fa	h%	H%
Siempre	244	244	66	66
A veces	88	332	24	90
Nunca	37	369	10	100
Total	369		100	

Fuente: Datos encuesta
Elaborado por el investigador

El 66% de encuestados aseveran que la productividad tiene relación con los lineamientos, reglas, mecanismos o políticas y objetivos empresariales, teniendo en cuenta las estrategias gerenciales utilizadas para el funcionamiento adecuado y desarrollo empresarial, por su parte el 24% de personas que integran la investigación responden que A veces la cantidad producida depende de las

políticas y propósitos empresariales y un apreciable grupo de personas comprometidas con la investigación, representadas por el 10% indica que la productividad empresarial no depende de las políticas y objetivos, más bien se sustenta en los principios y compromisos empresariales para posicionarse en el mercado y determinar el segmento al cual deben dirigirse.



6.2. Discusión de resultados

En cuanto al procesamiento de datos y resultados arribados, se tiene que el 66% de implicados en el estudio, consideran que es fundamental la actividad y capacidad empresarial para satisfacer la demanda. Por otro lado, el 75% de encuestados indican, que en las grandes empresas el quehacer empresarial está sujeto al conocimiento técnico de los directivos y trabajadores, referente a las actividades u operaciones que efectúan; lo que conlleva a que tanto los gerentes como los demás directivos deben conocer los procesos / procedimientos (82%), con el propósito de poder orientar a sus dirigidos en el cumplimiento de sus funciones; razón por la cual, los directivos tienen que motivar a sus trabajadores con la intención de que se identifiquen con su labor y centro de trabajo.

Por lo consiguiente; el 83% considera que, para una eficaz productividad empresarial los gerentes deben tener iniciativas para solucionar los problemas de la mejor forma, exigiendo desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

Entonces, lo sustentado anteriormente se reafirma mediante la comprobación de la hipótesis, al 95% de confiabilidad y 5% de nivel de significación; resultados que se detallan a continuación.

- Las habilidades técnicas de los gerentes inciden en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica; ya que el valor obtenido de 604.22 supera al valor crítico de tabla (21.03)
- Las habilidades sociales de los gerentes se relacionan con la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica;

considerando que el valor obtenido de 379.11 sobrepasa el valor crítico de 21.03

- Las habilidades conceptuales de los gerentes contribuyen en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, teniendo en cuenta que el valor arribado de 335.37 supera el valor crítico de 21.03

En consecuencia, los resultados arribados nos indican que la productividad empresarial está en función a la cantidad producida y optimización de los recursos, tendientes a satisfacer las demandas y exigencias de mercado.

CONCLUSIONES

El análisis de la problemática, en función a los resultados arribados permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Las habilidades gerenciales aplicadas en las distintas actividades u operaciones empresariales acorde con los requerimientos de mercado, afectan la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica
- Las habilidades técnicas de los gerentes en cuanto a gestión basada en recursos empresariales, capacidad técnica de directivos, conocimiento de procesos para aplicación práctica en actividades se relacionan con la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica.
- Las habilidades sociales de los gerentes referentes a la comunicación, motivación, liderazgo y manejo de inteligencia emocional inciden en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica.
- Las habilidades conceptuales de los gerentes en cuanto a conocimiento de actividades para orientar a trabajadores, iniciativa para solucionar problemas, creatividad, innovación contribuyen en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica.

RECOMENDACIONES

- Los gerentes de las Grandes empresas de la provincia de Ica, deben tener en cuenta que el desarrollo integral de sus representadas deben estar sujetas a que sus trabajadores y directivos en cumplimiento de sus funciones tienen que desarrollar competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales en función a la actividad empresarial , posicionamiento y segmentos de mercado
- Es relevante que los Gerentes o responsables de las Grandes empresas de la provincia de Ica, en sus actuar prioricen las habilidades conceptuales, con el propósito de maximizar la productividad empresarial y satisfacer los requerimientos y exigencias del cliente o usuario; complementadas con las habilidades técnicas y sociales del caso.
- Los gerentes o empresarios de las grandes empresas de Ica, para maximizar la productividad y competitividad empresarial, deben priorizar el trabajo en equipo, de tal forma que se interrelacionen las diversas habilidades de los trabajadores para un eficaz cumplimiento de las tareas o funciones asignadas oportunamente.
- Para lograr la productividad empresarial y desarrollo sostenible en el tiempo, los gerentes o responsables de las grandes empresas de Ica, deben evaluar el desempeño de los trabajadores y directivos, a fin de determinar los perfiles o requisitos que se requieren para los puestos o cargos a ocupar; maximizando de esa forma los beneficios empresariales.

FUENTES DE INFORMACION

- ANZOLA ROJAS, Servulo (2000); Curso Básico de Administración de Empresas. Colombia; McGrawHill
- BERNAL, César A. (2006), Metodología de la Investigación; México, Prentice-Hall.
- GALLARDO-GALLARDO, Eva; Fundamentos de la Administración; México, Prentice-Hall.
- GUTIERREZ PULIDO, Humberto (2006): Calidad y Productividad; México, McGrawHill.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2014): Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill.
- KOONTZ HAROLD, Weihrich Keinz (2004); Administración una Perspectiva Global, Hill Interamericana^{12ª}, Edición McGraw.
- MARAVI LINDO, Alfonso (2004): Metodología de la Investigación Científica, Lima – Perú, Impresiones y publicaciones de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- MARCÓ Federico, Héctor Aníbal LOGUZZO y Javier Leonel FEDI (2016): Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. Argentina.

- ROBBINS, Stephen P. (2010): Administración, México, Prentice-Hall, México, Décima Edición.
- ROBBINS Stephen P., JUDGE Timothy (2017). Comportamiento Organizacional, México; Pearson 17^a edición.
- STONER James, FREEMAN Edward, Daniel Gilbert Jr.: ADMINISTRACIÓN, México, Sexta Edición.
- WHETTEN David A., CAMERON Kim S. (2016), Desarrollo de habilidades directivas, México, novena edición; Pearson.

INTERNET:

- ✓ www.monografias.com/trabajos96/habilidades-directivas-del-gerente-moderno/habilidades-directivas-del-gerente-moderno.shtml; consultado 02 de diciembre de 2019
- ✓ <https://psicologiaymente.com/empresas/habilidades-gerenciales>; consultado 10 de diciembre de 2019
- ✓ www.monografias.com/trabajos109/la-productividad/la-productividad.shtml; consultado 10 de diciembre de 2019
- ✓ www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml; consultado 10 de diciembre de 2019
- ✓ <http://repositorio.uap.edu.pe/handle/uap/2783>; consultado 10 de diciembre de 2019

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"

ESCUELA DE POSGRADO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**"HABILIDADES GERENCIALES Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS GRANDES
EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE ICA; AÑOS 2017 - 2019"**

ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Señores para analizar y proponer soluciones a la problemática, se solicita responder con objetividad las preguntas planteadas, resaltando que dicha encuesta es anónima y la información solo servirá para sustentar un trabajo de investigación.

Preguntas:

1. Para usted la actividad que realiza su centro laboral está en relación a la capacidad instalada, lo que le permite satisfacer la demanda de sus clientes o usuarios
De acuerdo Indeciso En desacuerdo
2. El funcionamiento y gestión empresarial está basado en los recursos que cuenta la empresa
De acuerdo Indeciso En desacuerdo
3. El quehacer y desarrollo empresarial está sujeto a la capacidad técnica de sus directivos y trabajadores
De acuerdo Indeciso En desacuerdo
4. Para cumplir con eficiencia y eficacia la función asignada, los gerentes y trabajadores conocen a cabalidad los procesos / procedimientos a seguir, para elaborar productos o brindar servicios requeridos.
De acuerdo Indeciso En desacuerdo
5. La función asignada, está acorde con el conocimiento práctico de la actividad y aplicación de tecnología en el centro laboral
Siempre A veces Nunca
6. La eficaz gestión organizacional depende de la comunicación e interacción entre jefes y trabajadores en el centro laboral
De acuerdo Indeciso En desacuerdo

7. Para un desarrollo sostenible en el tiempo, los gerentes requieren motivar a sus trabajadores, resaltando en ello responsabilidad y actitud por el trabajo

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

8. Para lograr la productividad empresarial, en su centro laboral resalta el liderazgo a nivel institucional y áreas de trabajo.

Siempre () A veces () Nunca ()

9. Es importante en el actuar de los directivos y trabajadores, el manejo de la inteligencia emocional, que conlleve a un adecuado comportamiento en el centro de trabajo.

Siempre () A veces () Nunca ()

10. Para lograr la productividad empresarial y laboral es necesario que los directores, administradores, gerentes o jefes conozcan el cómo realizar las actividades, resaltando en ello la capacidad para orientar a sus trabajadores.

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

11. Al realizar actividades y frente a los problemas que se suscitan en la actividad laboral, los gerentes tienen iniciativa para solucionar las dificultades.

Siempre () A veces () Nunca ()

12. A nivel general, los trabajadores y directivos toman en cuenta los factores de creatividad e innovación para lograr la productividad empresarial.

Siempre () A veces () Nunca ()

13. La productividad laboral y por ende organizacional conlleva a obtener los beneficios esperados en el centro de trabajo

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

14. A su entender, para una eficaz productividad en las grandes empresas se necesitan que sus gerentes desarrollen habilidades técnicas, humanas y conceptuales

De acuerdo () Indeciso () En desacuerdo ()

15. A nivel de las grandes empresas de Ica, la cantidad producida permite satisfacer las demandas o requerimientos de los clientes/usuarios.

Siempre () A veces () Nunca ()

16. Los recursos utilizados permiten optimizar la productividad en el centro de trabajo

Siempre () A veces () Nunca ()

17. La actitud y aptitud del trabajador son factores que permiten desarrollar empresa y por ende lograr la competitividad y productividad empresarial.

Siempre () A veces () Nunca ()

18. Los resultados obtenidos, permiten desarrollar empresas, en función a las exigencias de mercado.

Siempre () A veces () Nunca ()

19. La productividad en el centro de trabajo, depende de las políticas y objetivos empresariales

Siempre () A veces () Nunca ()

Nombre del encuestador: _____

Lugar: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Observaciones: _____

—

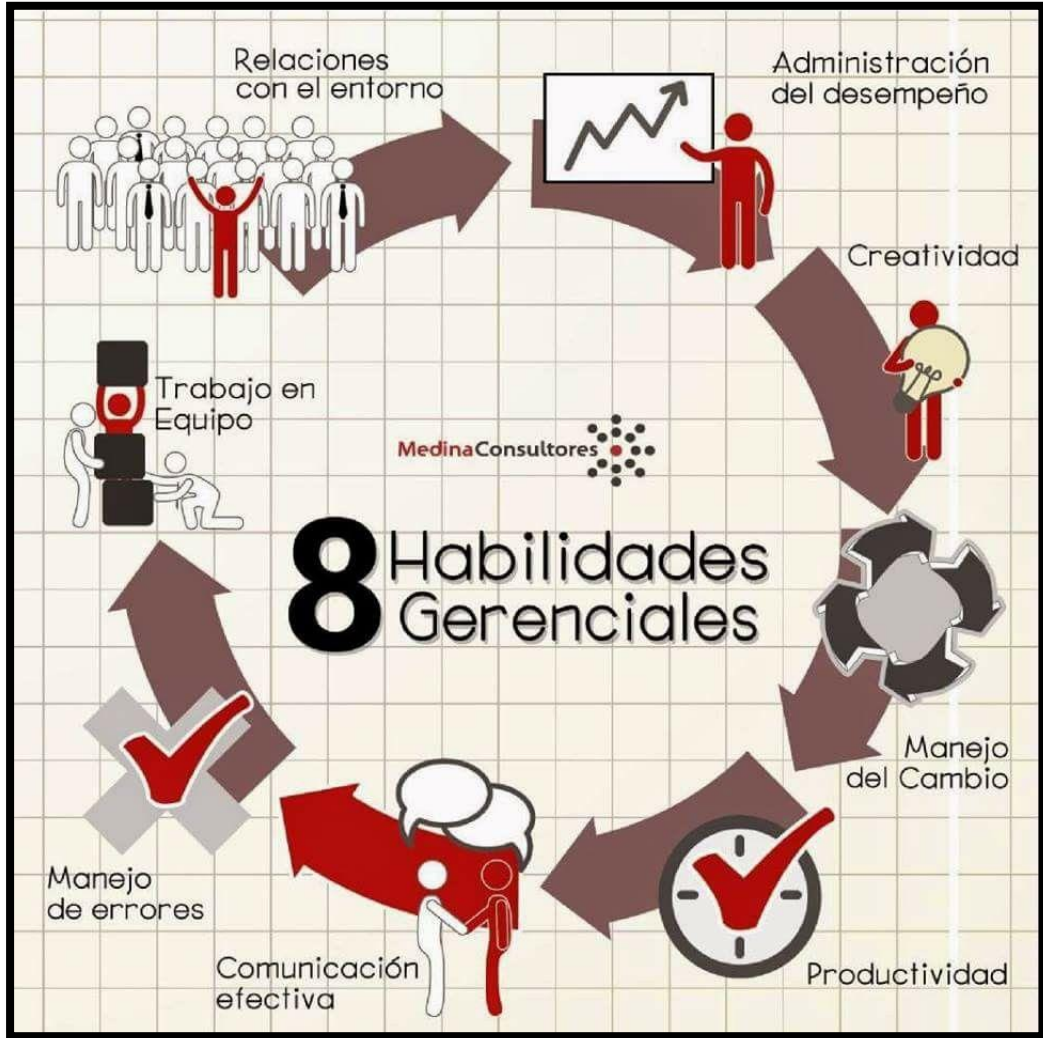
ANEXO 2
MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO	VARIABLES E INDICADORES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
<p>PROBLEMA GENERAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo inciden las habilidades gerenciales en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 - 2019? <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera inciden las habilidades técnicas de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019? ¿Cómo inciden las habilidades sociales de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019? 	<p>HIPÓTESIS GENERAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 - 2019 <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las habilidades técnicas de los gerentes inciden directamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019 Las habilidades sociales de los gerentes se relacionan significativamente en la productividad de las grandes empresas en la 	<p>OBJETIVO GENERAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019 <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar la incidencia de las habilidades técnicas de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019 Analizar la relación de las habilidades sociales de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la 	<ul style="list-style-type: none"> VARIABLE INDEPENDIENTE: Habilidades Gerenciales <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades técnicas ✓ Habilidades sociales ✓ Habilidades conceptuales <ul style="list-style-type: none"> VARIABLE DEPENDIENTE Productividad empresarial <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cantidad producida ✓ Recursos utilizados 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo, Nivel y Diseño <p>✓ Tipo: Cuantitativa / fáctica</p> <p>✓ Nivel: Explicativa</p> <p>✓ Diseño: Transversal</p> <ul style="list-style-type: none"> Población y Muestra <p>Población: Gerentes, directores y trabajadores de las grandes empresas de Ica</p> <p>✓ Muestra: 369 personas</p>	<p>DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Observación ✓ Encuesta ✓ Análisis Documental <p>DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codificación y clasificación de datos • Tabulación de datos • Cuadros y representaciones estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ANZOLA ROJAS, Servulo: Curso Básico de Administración de Empresas; editorial McGrawHill, Colombia, 2000 ✓ BERNAL, César Augusto: Metodología de la Investigación; Editorial Prentice-Hall, México 2006. ✓ GALLARDO GALLARDO, Eva: Fundamentos de la Administración. ✓ GUTIERREZ PULIDO, Humberto: Calidad y Productividad; Editorial McGrawHill, México, 2014 ✓ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto: Metodología de

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo inciden las habilidades conceptuales de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019? 	<p>provincia de Ica, años 2017 – 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las habilidades conceptuales de los gerentes contribuyen significativamente en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019 	<p>provincia de Ica, años 2017 – 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la contribución de las habilidades conceptuales de los gerentes en la productividad de las grandes empresas en la provincia de Ica, años 2017 – 2019 				<p>la Investigación, editorial Mc Graw Hill, México 2001</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ KOONTZ HAROLD, Weihrich Keinz; "Administración una Perspectiva Global" 12ª Edición McGraw - Hill Interamericana; 2004 ✓ MARAVÍ LINDO, Alfonso: Metodología de la Investigación Científica, editorial Impresiones y Publicaciones de la Universidad Nacional Inca Garcilazo de la Vega; Lima-Perú, 2004 ✓ MARCÓ Federico, LOGUZZO Héctor y Javier Leonel FEDI: Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones.
--	--	---	--	--	--	--

ANEXO 3





IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES



