



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA MECH
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA CUSCO - 2017”**

TESIS PRESENTADO POR:

Bach. MELLADO GARAY MILAGROS

Bach. BERTO LLANQUI TANIA

Para optar al Título Profesional de

Licenciada en Administración.

ASESOR: Mgt. Edison Alan Alves

Choque

CUSCO - 2018



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco. Señores docentes, miembros distinguidos del jurado.

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables; es grato para nosotras poner a vuestra distinguida disposición, la tesis titulada: **“HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA MECH SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA CUSCO - 2017”**, con la finalidad de optar al título profesional de Licenciadas en Administración.

La presente investigación se realizó con el propósito de dar a conocer la importancia de este tema en la administración, ya que ayudará a desempeñar de manera eficiente, funciones o roles propio de la dirección de una empresa u organización.

Así mismo el presente trabajo de investigación dará inicio y fundamento a futuras investigaciones.

En tanto cualquier sugerencia u observación, será beneficioso para incrementar nuestro conocimiento profesional.

Atentamente

Las tesisistas.



DEDICATORIA

Con mucho cariño a mi madre y a mis hijas que siempre están conmigo en todo momento por su comprensión y amor incondicional.

A mi esposo quien me acompaño en el camino de este gran esfuerzo, brindándome su soporte y aliento en cada momento.

Bach. Milagros Mellado Garay

A mi familia, como testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi existencia, valores morales y formación profesional.

En especial a mis padres por creer en todo momento en mí y brindarme todo su amor incondicional.

Bach. Tania Berto Llanqui



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por protegerme a lo largo de toda mi vida.

Agradezco a mi familia que siempre me alentaron a perseverar mis sueños que me brindaron alegría, comprensión y consejos.

A mis amigos y a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado apoyándome para que este sueño se haga realidad

Gracias a todos.

Bach. Milagros Mellado Garay

Mi agradecimiento especial a:

Todos los docentes de la prestigiosa escuela profesional de Administración, por las enseñanzas y experiencias adquiridas durante mi formación académica.

Todas las personas que contribuyeron en la presente investigación y en especial a mi asesor, familiares y amigos, por su incondicional apoyo para lograr esta meta profesional y personal.

Bach. Tania Berto Llanqui



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación de la investigación	5
1.4.1. Relevancia social	5
1.4.2. Implicancias prácticas	6
1.4.3. Valor teórico	6
1.4.4. Utilidad metodológica	6
1.4.5. Viabilidad o factibilidad	6
1.5. Delimitación de la investigación	7
1.5.1. Delimitación espacial	7
1.5.2. Delimitación temporal	7
1.5.3. Delimitación conceptual	7
1.5.4. Delimitación social	7



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. Antecedentes internacionales	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	10
2.1.3. Antecedentes locales	12
2.2. Bases teóricas.....	14
2.2.1. Habilidades directivas.....	14
2.3. Marco empresarial	27
2.3.1. Información empresarial.....	27
2.3.2. Servicios	28
2.3.3. Organigrama	30
2.4. Marco conceptual.....	33
2.5. Variable de la investigación.....	37
2.5.1. Variable.....	37
2.5.2. Conceptualización de la variable	37
2.5.3. Operacionalización de la variable.....	39

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación.....	40
3.2. Enfoque de la investigación.....	40
3.3. Diseño de la investigación	40
3.4. Alcance de la investigación	41
3.5. Población y muestra de la investigación.....	41
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación.....	41
3.7. Procesamiento de datos.....	42

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	43
4.1.1. Presentación del instrumento	43
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado	45



4.1.3. Características de la muestra	46
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable habilidades directivas	49
4.2.1. Dimensión: Habilidades para administrar el tiempo	49
4.2.2. Dimensión: Habilidades interpersonales	52
4.2.3. Dimensión: Habilidades conceptuales	56
4.2.4. Dimensión: Habilidades para la comunicación	59
4.2.5. Dimensión: Habilidades para diagnosticar	62
4.2.6. Dimensión: Habilidades para la toma de decisiones	65
4.2.7. Dimensión: Habilidades técnicas	68
4.3. Resultados de la variable habilidades directivas	71
4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades directivas	73
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	83
Anexo 01: Matriz de consistencia.....	84
Anexo 02: Matriz de instrumentos	85
Anexo 03: Cuestionario	88
Anexo 04: Organigrama de la empresa constructora MECH S.R.L.....	93
Anexo 05: Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa	96
Anexo 06: Galería.....	102



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización de la variable37

Tabla 2. Operacionalización de la variable.....39

Tabla 3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos41

Tabla 4. Distribución de los ítems del cuestionario.....43

Tabla 5: Descripción de la escala de medición.....44

Tabla 6. Descripción de la Baremación y escala de interpretación44

Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad45

Tabla 8. Sexo46

Tabla 9. Edad47

Tabla 10. Grado de instrucción.....48

Tabla 11. Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo49

Tabla 12. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades para la administración del tiempo.....51

Tabla 13. Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales53

Tabla 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales55

Tabla 15. Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales56

Tabla 16. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales.....58

Tabla 17. Indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación59

Tabla 18. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades para la comunicación61

Tabla 19. Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar.....62

Tabla 20. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar64

Tabla 21. Indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones65

Tabla 22. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones67

Tabla 23. Indicadores de la dimensión habilidades técnicas68



Tabla 24. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas
.....70

Tabla 25. Habilidades directivas.....71

Tabla 26. Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas
.....73



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa 30

Figura 2. Sexo 46

Figura 3. Edad 47

Figura 4. Grado de instrucción 48

Figura 5. Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo..... 50

Figura 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo 52

Figura 7. Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales..... 53

Figura 8. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales 55

Figura 9. Indicadores de la dimensión 56

Figura 10. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales..... 58

Figura 11. Indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación..... 60

Figura 12. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación 61

Figura 13. Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar 63

Figura 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar 64

Figura 15. Indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones..... 66

Figura 16. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones 67

Figura 17. Indicadores de la dimensión habilidades técnicas.....69

Figura 18. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas 70

Figura 19. Habilidades directivas 72

Figura 20. Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas 74



RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue describir como son las habilidades directivas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017. Para la consecución de esta investigación se trabajó con una población de 24 directivos de dicha empresa, teniendo un alcance de estudio descriptivo, tipo de investigación básica con diseño no experimental; para la obtención de los resultados se empleó la encuesta con su instrumento el cuestionario. Los resultados fueron procesados en el programa estadístico SPSS-24; de donde se obtuvo que las habilidades directivas en los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada tienen un desarrollo medio con un promedio de 3.1; en cuanto a las dimensiones los directivos cuentan con nivel medio de desarrollo de habilidades para administrar el tiempo, con un promedio de 3.3; los directivos cuentan con un nivel medio de desarrollo de habilidades interpersonales 3.3; los directivos cuentan con nivel bajo de desarrollo de habilidades conceptuales 2.58; asimismo los directivos cuentan con nivel alto para el desarrollo de sus habilidades para la comunicación 3.5; los directivos cuentan con nivel medio de desarrollo de habilidades para diagnosticar 3.27; por otra parte los directivos cuentan con un nivel medio de desarrollo de habilidades para la toma de decisiones 3.4 y un nivel bajo de desarrollo de habilidades técnicas 2.5.

Palabra clave

Habilidades directivas



ABSTRACT

The objective of the present investigation was to describe the management skills of the construction company MECH Limited Liability Company Cusco - 2017. In order to achieve this research, we worked with a population of 24 executives of said company, having a scope of descriptive study, type of basic research with non-experimental design; to obtain the results, the survey was used with its instrument, the questionnaire. The results were processed in the statistical program SPSS-24; from where it was obtained that the managerial skills in the executives of the construction company MECH Limited Liability Company have an average development with an average of 3.1; in terms of dimensions, managers have medium level skills development to manage time, with an average of 3.3; managers have a medium level of interpersonal skills development 3.3; managers have a low level of conceptual skills development 2.58; also the managers have a high level for the development of their communication skills 3.5; managers have average level of skill development to diagnose 3.27; On the other hand, managers have a medium level of development of skills for decision making 3.4 and a low level of technical skills development 2.5..

Keyword

Management skills



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad las habilidades humanas en cualquier trabajo o actividad han tomado mayor relevancia para incrementar la productividad y crecimiento de cualquier tipo de organización. Su importancia se centra en la capacidad del colaborador de ejecutar con destreza sus funciones y garantizar resultados óptimos. En este sentido todo directivo debe desarrollar y perfeccionar sus habilidades para enfrentar los retos y oportunidades que se le presentan en su entorno.

Las habilidades directivas se basan en las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y futuros; para ello los directores y/o gerentes deben dominar siete habilidades centrales: las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, las que se usan para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo (Griffin & Van Fleet, 2016).

Actualmente en el mundo es notable la falta de ejecutivos con las habilidades de gestión apropiadas. De acuerdo a un estudio del mercado laboral realizado por el grupo Manpower (2014), el 36% de los empleadores a nivel global presentan escasez de talento; sin embargo, más de una de cada cinco organizaciones aún no adoptan estrategias para enfrentar esta problemática, lo que a futuro provocará baja productividad en las empresas.

Para Manpower (2014), en el Perú el 67% de los empleadores presentan una demanda de profesionales insatisfechos, porcentaje significativamente mayor que el observado en el año 2013 (28%) y el más alto de Latinoamérica, lo cual podría ocasionar la pérdida de competitividad en muchas organizaciones. Por un lado, las empresas luchan por reclutar ejecutivos con las habilidades idóneas que el negocio requiere, y



por otro, se evidencia que los niveles de desempleo se incrementan; es decir existe una sobreoferta laboral, pero el talento es muy escaso.

La empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada posicionada en la ciudad del Cusco desde el año 1995 con 23 años de experiencia en el mercado, expertos en los campos de ingeniería, construcción, inmobiliaria y equipos; a la fecha evidencia una problemática referida a la aplicación de habilidades directivas por parte de su personal directivo en el desempeño de sus funciones teniendo como consecuencia el incumplimiento de sus objetivos propuestos, demora en la entrega de obras, errores en la planificación y coordinación de actividades, escasa comunicación, deficiente trabajo en equipo; todo esto debido posiblemente a que los perfiles de sus directivos no reúnen las habilidades directivas necesarias para afrontar las responsabilidades de cada cargo y cumplir con las metas propuestas.

De la observación preliminar efectuada en la empresa, en cuanto a las habilidades para administrar el tiempo al parecer los directivos no estarían priorizando sus actividades según la importancia que estos demandan, el tiempo de entrega y las repercusiones que tiene para otras tareas, por otra parte las juntas programadas no se estarían comunicando anticipadamente ocasionando inasistencia y pérdida de tiempo.

En cuanto a las habilidades interpersonales algunos directivos no estarían siendo efectivos al momento de trabajar correctamente con los miembros de su equipo desmereciendo los logros de algunos colaboradores, puesto que al parecer no tendrían un plan de incentivos formal que los mantendría motivados y comprometidos. Por otra parte, estarían siendo poco tolerantes a la hora de entender las diferencias individuales de los miembros de su equipo, desaprovechando las cualidades potenciales de cada uno de ellos.

Respecto a las habilidades conceptuales, al parecer algunos directivos no estarían tomando en cuenta el plan operativo anual establecido por la empresa, llevando a cabo sus tareas por criterio propio. Asimismo, algunos directivos que son reubicados de forma inesperada, no tienden a adaptarse al cambio de manera rápida y les cuesta comprender el funcionamiento de su nueva área de trabajo.



En cuanto a las habilidades para la comunicación, los directivos generalmente estarían dando mayor importancia a la comunicación oral sin el apoyo de un documento formal que evidencie la información transmitida, asimismo no se estaría respetando los niveles jerárquicos durante la emisión de un mensaje; provocando confusión en cuanto al cumplimiento de funciones.

En cuanto a las habilidades para diagnosticar, al parecer no se estarían programando reuniones para analizar y examinar las causas de los problemas que surgen dentro de la empresa y así plantear las mejores alternativas de solución.

Por otra parte, con respecto a las habilidades para la toma de decisiones al parecer no se estaría recaudando información suficiente y relevante para plantear alternativas efectivas de solución a los problemas; asimismo los directivos no estarían tomando en cuenta las opiniones o sugerencias de los colaboradores que permitan afrontar distintos eventos negativos.

Y en cuanto a las habilidades técnicas por lo visto no todos los directivos tendrían conocimiento sobre el presupuesto asignado a su área y solo algunos utilizarían la herramienta de planeación PERT para llevar un control de tareas a realizar; limitándolos a contar con un buen desempeño laboral.

De continuar con estas situaciones en un ambiente competitivo y exigente como el que se desarrolla en la actualidad, la empresa no lograría conseguir éxito y permanencia en el mercado, por ello es necesario que la empresa genere estrategias que le permitan revertir la actual situación y mejorar la actuación de sus directivos en función de lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo son las habilidades directivas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017?



1.2.2. Problemas específicos

- P.E.1.** ¿Cómo son las habilidades para administrar el tiempo en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017?
- P.E.2.** ¿Cómo son las habilidades interpersonales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017?
- P.E.3.** ¿Cómo son las habilidades conceptuales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017?
- P.E.4.** ¿Cómo son las habilidades para la comunicación en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017?
- P.E.5.** ¿Cómo son las habilidades para diagnosticar en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017?
- P.E.6.** ¿Cómo son las habilidades para tomar decisiones en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017?
- P.E.7.** ¿Cómo son las habilidades técnicas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir como son las habilidades directivas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.



1.3.2. Objetivos específicos

- O.E.1.** Describir las habilidades para administrar el tiempo en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.
- O.E.2.** Describir las habilidades interpersonales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.
- O.E.3.** Conocer como son las habilidades conceptuales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.
- O.E.4.** Describir las habilidades para la comunicación en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.
- O.E.5.** Describir las habilidades para diagnosticar en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.
- O.E.6.** Conocer las habilidades para tomar decisiones en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.
- O.E.7.** Describir las habilidades técnicas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

La presente investigación brinda información sobre la situación actual de las habilidades directivas del personal directivo en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada; con el fin de mejorar sus



capacidades y conocimientos en administración y liderazgo y de esta manera contribuir en el desarrollo socioeconómico en el área de ejecución de la obra.

1.4.2. Implicancias prácticas

Si la empresa toma en cuenta la información brindada en nuestro trabajo de investigación a través de los resultados obtenidos, permitirá mejorar las capacidades de los directivos para desarrollar un trabajo óptimo en beneficio de la organización.

1.4.3. Valor teórico

El valor teórico de la presente investigación se justifica en el aporte de las conclusiones a las cuales se llegaron, pudiendo estas ser consideradas como antecedentes de estudio para futuras investigaciones y mayor toma de conciencia sobre la importancia de este tema en cualquier organización.

1.4.4. Utilidad metodológica

En lo metodológico el presente trabajo de investigación sigue secuencias o procesos ya estructurados en metodología de investigación. Asimismo, no contribuirá en nuevas definiciones de la variable de estudio, más si se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de la variable de estudio.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

El presente trabajo es factible de realizar por la predisposición de tiempo, accesibilidad a la empresa para la recolección de información y la disposición de recursos económicos para el financiamiento de los gastos que se genere en todo el proceso de la investigación.



1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, situado en el Distrito de Wanchaq, Provincia y Departamento del Cusco.

1.5.2. Delimitación temporal

La presente investigación se desarrolló en el periodo 2017.

1.5.3. Delimitación conceptual

La presente investigación estudió las habilidades directivas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.

1.5.4. Delimitación social

El grupo social objeto de estudio en la presente investigación son los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Título: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)

Autor: Karla Yesenia Reyes Maldonado

Universidad: Licenciatura en Psicología Industrial /Organizacional, Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar

Lugar y año: Quetzaltenango, marzo de 2016

Conclusiones:

- Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.
- Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.
- Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la



situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.

- El desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz (Reyes, 2016).

Título: Uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un Organismo Gubernamental, Comisión Nacional De Seguros Y Fianzas

Autores: Hazael López García

Universidad: Universidad Nacional Autónoma de México

Lugar y año: México, 2012

Conclusiones:

- Es complicado evaluar cuando una persona tiene habilidades gerenciales a través de un examen tipo escuela, estas se adquieren ejecutándolas una y otra vez, a través de la experiencia ya que dichas habilidades no son aplicables como un procedimiento descrito sino que dependen del entorno en el que se desarrolla determinado proyecto.
- Las habilidades técnicas y las directivas deben tener una relación inherente, es decir, que no se puedan separar, siendo dos conceptos distintos, y terminen formando una relación indisoluble que los vuelve uno solo.
- La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto y dependen del proyecto que se pretenda llevar a cabo, hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes.
- El trabajo en equipo es fundamental en cualquier organización y bajo cualquier circunstancia.
- La dirección es pieza fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto.



- Un directivo debe ser abierto a recibir retroalimentación; buscar retos, y saber enfrentarse con los cambios de manera flexible; debe crear un ambiente de seguridad y de confianza; es congruente y confiable, respetuoso y comprometido con las necesidades de sus seguidores.
- No se pueden desasociar en un proyecto las habilidades técnicas de las directivas (López, 2012).

2.1.2. Antecedentes nacionales

Título: Evaluación de habilidades directivas de los directores en las instituciones educativas de nivel secundario del Distrito de Tarma periodo 2014.

Autor: Carlos Rodrigo Chamorro Huamán

Universidad: Universidad Nacional del Centro del Perú.

Lugar y año: Tarma - Perú, 2015.

Conclusiones:

- El nivel de las habilidades directivas de los directores en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, en el período 2014, se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo según la escala Likert y es medianamente practicada.
- El nivel de habilidades directivas de Clan que presentan los directores en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, en el período 2014, se encuentran en desacuerdo según la escala Likert y NO es altamente practicada.
- Las habilidades directivas de Adhocracia en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, en el período 2014, se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo según la escala Likert y es practicada en un nivel medio.
- El nivel de habilidades directivas de Mercado que presentan los directores en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma,



en el período 2014, se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo según la escala Likert y es practicada en un nivel medio.

- Las habilidades directivas de Jerarquía en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, en el período 2014, se encuentran ni en desacuerdo según la escala Likert y es poco practicado (Chamoro, 2015).

Título: Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04, 2013.

Autor: Fernando Aguilar Padilla y Artemio Guerrero Fernández

Universidad: Unidad Cesar Vallejo (Escuela de postgrado).

Lugar y año: Lima – Perú, 2014

Conclusiones:

- Los directivos necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas como son las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.
- Los docentes indican que los directores deberían saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesionales. Los directores deben contar con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos.
- El 73.3% de los encuestados sostienen que la personalidad de los directores permite que puedan influir positivamente en las condiciones y expectativas



de los docentes. El gobierno central no estimula, ni mejora la remuneraciones con lo cual la situación profesional es cada vez más deprimente.

- La personalidad y formación intelectual del director permite influir positivamente en la cultura organizacional de los docentes, así lo demuestra el 80.6% de los encuestados (Aguilar & Guerrero, 2014)

2.1.3. Antecedentes locales

Título: “Habilidades gerenciales en la empresa de transportes Hwareño S.C.R.L. Cusco 2016”

Autor: Anyela Ninantay Astete

Universidad: Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Andina del Cusco.

Lugar y fecha: Cusco –Perú, 2016

Conclusiones:

- Las habilidades gerenciales dentro de la empresa de transportes Hwareño son débiles a causa del inadecuado manejo interno principalmente con el liderazgo, la motivación, las estrategias que se utilizan y la creatividad; debido a que no se desarrollan las habilidades necesarias en la conducción apropiada de la empresa; lo cual es una debilidad importante a tomar en cuenta.
- De acuerdo a los resultados de la investigación el 40% de los colaboradores considera que las habilidades técnicas son buenas; sin embargo el 50% manifiesta que las habilidades técnicas de la gerencia son regulares; esto se debe a las deficiencias en la capacidad de liderazgo demostrado por la gerencia a razón del incumplimiento de los objetivos y sobre todo, al encaminarla hacia un futuro mejor, ya que sienten un estancamiento organizacional.
- El 30% de los colaboradores de la empresa de transportes Hwareño S.C.R.L. afirma, que las habilidades humanas son malas, y el 40%



considera, como habilidades regulares; además los colaboradores consideran que la empresa recompensa su desempeño laboral de forma injusta lo que no les inspira a trabajar por objetivos comunes.

- El 40% de los colaboradores considera que la habilidad de conceptualización es buena; mientras que el 60% piensa que es mala; lo que nos indica que existen deficiencias al transmitir los objetivos al cumplir en un corto, mediano y largo plazo, además de sentir que la gerencia no analiza el contexto en detalle para tomar la mejor decisión. (Ninantay, 2016)

Título: “Habilidades directivas en el Instituto Educativo de Grupo Privado Carrión del Cusco - 2016”

Autor: Lissette Casa Unancha.

Universidad: Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Andina del Cusco.

Lugar y fecha: Cusco – Perú, 2016

Conclusiones:

- Las habilidades directivas dentro del I.E.G.P. Carrión del Cusco es regular, con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación, tal como lo evidencia el 92% de los encuestados y una medida de 3.15 en la escala, por lo que se concluye que las habilidades directivas es regular. La habilidad para comunicar es la dimensión con mayor puntuación, con un puntaje medio de 3.38, sin embargo también se reconoce que la dimensión más baja es la habilidad contextual ya que presenta 2.88 como puntuación media.
- La habilidad conceptual presenta una clasificación “regular” con una media de 2.84, tal como lo respalda el 56% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que el cambio es el indicador con mayor puntaje medio de 2.88 sin embargo también se reconoce que el indicador más bajo son las estrategias con 2.80 como puntuación media.



- La habilidad técnica presenta una clasificación “regular” con una media de 3.22, tal como lo respalda el 60% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que el conocimiento es el indicador que tiene 3.15 como puntuación media, y el indicador con mayor puntaje es la experiencia con 3.38 como puntuación media.
- La habilidad interpersonal presenta una clasificación “regular” con una media de 3.40 tal como lo respalda el 48% de los encuestados.
- La habilidad para comunicar presenta una clasificación “regular” con una media de 3.38. En esta dimensión se pudo establecer que la comunicación eficaz y la coordinación en el trabajo son los indicadores con mayor puntaje teniendo 3.40 como puntuación media y con el menor puntaje se encuentra la comunicación eficiente con 3.35 de puntaje medio (Casa, 2016).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Habilidades directivas

Whetten & Cameron (2011) mencionan que; “Las habilidades directivas son conductuales, no son atributos de la personalidad, consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p.9).

En tanto para Griffin & Van Fleet (2016) las habilidades directivas se centra en las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y futuros. Las habilidades centrales según este mismo autor son: administrar el tiempo, las interpersonales, las conceptuales, las diagnósticas, las de comunicación, las de toma de decisiones y las técnicas.

2.2.1.1. Habilidades para administrar el tiempo

Para Griffin & Ebert (2005) se refiere al uso productivo que los directivos hacen de su tiempo y para manejar el tiempo eficazmente.



En tanto para Griffin & Van Fleet (2016); “Se refiere a la capacidad del director para ordenar sus labores por prioridad, para trabajar con eficiencia y para delegar debidamente. Para mejorar estas habilidades se requiere establecer el orden de prioridad, delegar con eficacia, programar y encabezar juntas y manejar el estrés” (p. 57).

A. Comprender el orden de prioridades

“Se refiere a la capacidad para comprender la importancia relativa que tienen diferentes metas y actividades. Para ello se debe establecer el orden de las prioridades, que son las decisiones sobre cuáles y en que secuencia desarrollar las actividades” (Griffin & Van Fleet, 2016, p.57).

Este orden debe estar basado por lo general en los siguientes elementos:

- El tiempo: ¿Cuál es la fecha final para entregar la tarea o actividad?, en igualdad de condiciones se debe realizar primero aquellas a las cuales les queda menos tiempo para llegar a la fecha límite.
- La responsabilidad: ¿Quién es el responsable de la actividad o la tarea? ¿El director debe manejar personalmente o delegar o asignar legítimamente a alguien?
- Responsabilidad: ¿Quién es el gerente y/o directivo responsable para completar la actividad o la tarea?, todo lo demás es igual, la rendición de cuentas a alguien en un nivel superior en la organización probablemente debería tener prioridad.
- Importancia: ¿Qué tanta es la importancia de la actividad o la tarea? ¿Cuáles son las consecuencias si no se termina a tiempo?
- Repercusiones para otros: ¿Tiene repercusiones para otros no terminar a tiempo la actividad o tarea?, Por ejemplo si un



director es el encargado de preparar la primera parte del informe que será entregado dentro de seis meses, pero hay otros que completaran las siguientes partes del mismo, él debe conocer su calendario de trabajo así como el de esas personas (Griffin & Van Fleet, 2016).

B. Delegar con eficacia

Para Griffin & Van Fleet (2016), otro elemento primordial para la administración eficaz del tiempo es delegar debidamente. “Significa establecer el patrón de las atribuciones correspondientes a un superior y a uno o varios de sus subordinados; asignar a otras personas una parte de su carga de trabajo” (p. 58).

Asimismo, Griffin & Van Fleet (2016), menciona que la razón fundamental para delegar es que permite al director desarrollar una cantidad más grande de su propio trabajo, los subordinados apoyan en una parte de la carga cuando los directivos desempeñan cantidades considerables de las labores de la organización.

C. Programar las juntas

Griffin & Van Fleet (2016) menciona que las juntas; “Son parte normal y frecuente del funcionamiento diario de toda la organización, las reuniones bien programadas y dirigidas ofrecen un camino estupendo para tomar decisiones, discutir asuntos, resolver conflictos crear estrategias y comunicar información” (p.61).

Asimismo, las juntas planeadas según Griffin & Van Fleet (2016) deben ser anunciadas con anticipación suficiente para que todos los que deban asistir tengan tiempo disponible para ello. Además,



se deben llevar a cabo en una sala apropiada para el grupo que se reunirá.

D. Manejo del estrés

Griffin & Van Fleet (2016) menciona que el estrés, “Es la respuesta del individuo ante un estímulo muy fuerte o la causa estresante. Se presenta después de un ciclo llamado síndrome de adaptación general, el cual representa el proceso normal que seguimos al reaccionar ante hechos estresantes” (p.62).

Asimismo, las causas principales del estrés en las organizaciones son la exigencia de tareas (decisiones rápidas, información incompleta para la toma de decisiones, decisiones críticas), exigencias físicas (temperatura extremosa, oficina mal diseñada, amenazas para la salud), exigencia de la función (conflicto de la función, ambigüedad de la función) y exigencia interpersonal (presiones del grupo, estilos de liderazgo, choque de personalidades).

Por tanto, Griffin & Van Fleet (2016) menciona que; “El ejercicio es un camino para que las personas manejen el estrés, la relajación (vacaciones, actividades en los fines de semana, descansos regulares durante la jornada laboral) es otro método para manejar el estrés.” (p.66).

2.2.1.2. Habilidades interpersonales

Para Achua & Lussier (2016), también se conocen como habilidades humanas, personales y blandas; están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas.



Por otra parte, para Griffin & Van Fleet (2016) se refiere; “A la capacidad que tiene un director para comunicarse, comprender y relacionarse con muchas personas diferentes. También para trabajar con proveedores, clientes, inversionistas y otros individuos fuera de la organización” (p. 104).

Los factores que afectan las relaciones interpersonales según Griffin & Van Fleet (2016) son:

A. Comprender las diferencias individuales

El buen funcionamiento de una empresa depende en gran parte de su personal, por tanto es necesario entenderlos y conocer acerca de su personalidad individual (atributos personales que varían de un individuo a otro) para poder comprender, mejorar y estimular su desempeño dentro de la empresa, para alcanzar mejores resultados (Griffin & Van Fleet, 2016).

B. Motivar a los empleados

Una de las funciones básicas de la dirección es motivar a los empleados. Por tanto, Griffin & Van Fleet (2016) conceptualizan la motivación como un conjunto de fuerzas que hace que los individuos se comporten de determinadas maneras.

Asimismo, Griffin & Van Fleet (2016) menciona que el desempeño individual suele ser determinado por tres elementos: la motivación (el deseo de desempeñar el trabajo), la capacidad (la destreza para llevarlo a cabo) y el entorno laboral (los recursos necesarios para desempeñarlo). De esto depende el gran desempeño laboral y se puede mostrar por dos posiciones, una en función al pago, las horas de trabajo y condiciones laborales y la otra en la responsabilidad y autonomía.



C. Trabajo en equipo

Representa la capacidad de conseguir que todos los miembros de un equipo sean capaces de colaborar y cooperar activamente con otras personas en la consecución de una meta común alcanzando los objetivos y resultados esperados por la organización (Griffin & Van Fleet, 2016).

D. Dirigir las conductas en el centro del trabajo

Uno de los grandes resultados que buscan alcanzar los directivos, se refiere a dirigir los diversos comportamientos de los subordinados en el centro de trabajo. Se preocupa por el mejoramiento de la conducta organizacional, por tanto deben tratar de conocer las bases del comportamiento dentro de la organización como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización y se tiene que crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente (Griffin & Van Fleet, 2016).

2.2.1.3. Habilidades conceptuales

Según Griffin & Ebert (2005), se refieren a la capacidad de una persona de pensar en lo abstracto, de diagnosticar y analizar distintas situaciones, y ver más allá de la situación actual. Ayudan a los administradores a reconocer las oportunidades y amenazas de los nuevos mercados y analizar los probables resultados de sus decisiones.

Por otra parte, Griffin & Van Fleet (2016) conceptualizan como; “capacidad del director para el pensamiento abstracto, capacidad mental necesaria para comprender el funcionamiento general de la organización y de su entorno. Para entender estas habilidades se debe



explicar el pensamiento estratégico, dirigir la creatividad, dirigir el cambio” (p.154).

A. Pensamiento estratégico

Es un proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para futuros trabajos de planeación de la empresa. Los resultados de este pensamiento se incorporarán a la misión, visión, estrategia de la empresa (Sánchez, 2018).

B. Dirigir la creatividad

La creatividad es un fenómeno individual y se define como la capacidad para generar ideas nuevas o para concebir otras perspectivas de las ideas existentes. Estas capacidades caben por lo habitual en tres categorías: experiencias formativas, rasgos personales y capacidades cognitivas (Griffin & Van Fleet, 2016).

C. Dirigir el cambio

El cambio organizacional es toda modificación sustantiva en alguna parte de la compañía. Por ende, involucra prácticamente cualquier aspecto de ella: los horarios de trabajo, las bases para la división en departamentos, la dimensión de la administración y dirección, la maquinaria, el diseño organizacional, las personas mismas, etc (Griffin & Van Fleet, 2016).

D. Administrar el riesgo

Para Griffin & Van Fleet (2016), se refiere al proceso de proteger la empresa y sus activos mediante la reducción de las posibles consecuencias de hechos futuros que impliquen un riesgo.



Asimismo, Griffin & Van Fleet (2016), mencionan que los gerentes tienen diversas opciones para administrar el riesgo, entre ellas:

- Conocer la propia propensión a correr riesgos, que es la medida en que un individuo está dispuesto a correr riesgos y a tomar decisiones temerarias.
- Saber cuáles podrían ser los costos y los beneficios de los posibles resultados.
- Disminuir el riesgo.
- Compartir el riesgo.

2.2.1.4. Habilidades para la comunicación

Para Griffin & Van Fleet (2016) se refiere; “A la capacidad del director de transmitir de forma eficaz información a otros y recibir de la misma forma la información que ellos le proporcionan, estas destrezas permiten transmitir información a los subordinados de modo que sepan lo que se espera de ellos” (p. 242).

A. La comunicación formal:

Para Vasquez (2017), es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización mediante protocolos, manuales, reglamentos, que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa.

Asimismo, define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor, es cuando el personal tiene comunicación con un nivel más alto que el otro.



Ejemplos de comunicación formal:

Vasquez (2017), ejemplifica de la siguiente manera: Reuniones, juntas, entrevistas, cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memorando). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

B. La comunicación informal:

Para Vasquez (2017), la comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.

Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Ejemplos de comunicación informal

Para Vasquez (2017), la comunicación informal dentro de la empresa, alimentada por rumores, chismes, es inversamente proporcional a la cantidad y calidad de la comunicación formal en una organización.

2.2.1.5. Habilidades para diagnosticar

Las habilidades de diagnóstico incluyen la capacidad de determinarse por análisis y la examinación, la naturaleza de una condición particular. Un encargado puede diagnosticar un problema en la organización estudiando sus síntomas (Barnat, 2016).



Asimismo, es la destreza para conocer y prever las relaciones entre la causa y el efecto. Algunos elementos de las habilidades para diagnosticar son conocer las relaciones causa efecto y administrar el control (Griffin & Van Fleet, 2016).

A. Conocer la causa y el efecto

Para Griffin & Van Fleet (2016), identificar la relación causa-efecto, consiste en vincular la condición en virtud de la cual algo sucede o existe con la consecuencia de algo.

a. Causa: Es lo que crea, produce o da vida a otro hecho y lo antecede en el tiempo.

b. Efecto: Lo que surge bajo la acción de la causa se denomina efecto.

Las categorías filosóficas de causa y efecto, expresan la relación existente entre dos fenómenos, de los cuales uno llamado causa, produce ineluctablemente el otro, denominado efecto; esa relación recibe el nombre de relación causal (o de causa y efecto) (Griffin & Van Fleet, 2016).

B. Administrar el control

Griffin & Van Fleet (2016), mencionan que se refiere a la regulación de las actividades de la organización de modo que un elemento meta del desempeño permanezca dentro de los límites aceptables.

Asimismo, el control proporciona a una compañía distintos caminos para adaptarse a los cambios en el entorno, limitar la acumulación de errores, lidiar con la complejidad organizacional y minimizar los costos.

Dada la importancia del control, Griffin & Van Fleet (2016) indican que los gerentes tienen que diagnosticar con sumo cuidado



el contexto de la organización, del entorno y de las operaciones de los sistemas de manejo que diseñan e implementan. Para ello se debe conocer los siguientes pasos:

- Establecer normas o medidas de control
- Medir el desempeño
- Comparar el desempeño con las normas
- Determinar si se necesitan medidas correctivas.

2.2.1.6. Habilidades para tomar decisiones

Para Griffin & Ebert (2005), se refiere al acto de escoger una alternativa de entre un conjunto de ellas. El proceso de la toma de decisiones implica reconocer y definir la índole de la situación de la decisión, identificar alternativas, escoger la mejor de ellas y ponerla en práctica.

Asimismo, Griffin & Van Fleet (2016) se refieren; “ A la capacidad del director para reconocer y definir con exactitud tanto los problemas como oportunidades a efecto de despues escoger un curso de acción adecuado para resolver los problemas y capitalizar las oportunidades” (p. 281).

A. Perspectiva racional

Griffin & Van Fleet (2016), definen como un planteamiento prescriptivo que indica a los directores como deben tomar las determinaciones; depende del supuesto de que ellos son seres lógicos y racionales y que deciden para el interés mayor de la organización.

Para ello Griffin & Van Fleet (2016), recomienda que:

- a) Reconocer y definir la situación de la decisión.** Es decir, debe existir un estímulo que inicie el proceso. El gerente debe tener



pleno conocimiento de la problemática, de sus causas y de sus relaciones con otros factores; este saber se deriva de un análisis cuidadoso y de una consideración bien pensada de la situación.

b) Identificar las alternativas. Identificar los cursos de acción eficaces alternativos para la solución del problema.

c) Evaluar las alternativas. Los directores deben evaluar cada alternativa en términos de viabilidad, suficiencia y asequibilidad

d) Escoger una alternativa. Consiste en elegir la que presenta la combinación óptima de viabilidad, suficiencia y asequibilidad.

e) Implementar la alternativa seleccionada. Poner en práctica la alternativa escogida

f) Seguimiento y evaluación de los resultados. Es la evaluación de la eficacia de sus resoluciones, es decir, que se cercioren si la alternativa que han escogido ha cumplido con su propósito original.

B. La toma de decisiones en grupo

Los directores optan de manera individual, pero con frecuencia dirigen también los procesos de la toma de decisión cuando atribuyen facultades a sus subordinados o grupos para que decidan (Griffin & Van Fleet, 2016).

C. Toma de decisiones para contingencias

Se refiere al proceso de decidir por adelantado sobre cursos de acción alternativos que se podrían seguir si el curso pretendido sufriera una alteración inesperada o se tornara inservible (Griffin & Van Fleet, 2016).



2.2.1.7. Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas para Achua & Lussier (2016), están relacionadas con la capacidad de utilizar métodos y procedimientos para efectuar una tarea. Esto incluye el conocimiento sobre metodologías, procesos y técnicas, así como la capacidad para usar herramientas y equipos en la realización de una tarea.

Por otra parte, para Griffin & Van Fleet (2016); “Es la capacidad del director o gerente de desempeñar o comprender tareas relativamente concretas que requieren de conocimientos especializados. Deben incluir conocimientos sobre tecnología, productos, servicios, finanzas, contabilidad, pronósticos, planeación, toma de decisiones y el negocio mismo” (p. 328).

A. Tecnología

La tecnología consiste en los procesos de conversión usados para transformar insumos, la mayoría de las organizaciones usan múltiples tecnologías, pero la tecnología básica es la más importante (Griffin & Van Fleet, 2016).

B. Conocimientos del negocio

Los directores deben conocer los bienes y servicios básicos creados y suministrados por la organización, los directores deben conocer la dinámica básica que existe en sus industrias (Griffin & Van Fleet, 2016).

C. Técnicas de contabilidad y dirección financiera

Aunque la mayoría de las organizaciones tienen directores de contabilidad y finanzas para ocuparse de los recursos económicos, todos ellos deben tener al menos una comprensión rudimentaria de los sistemas, procedimientos de contabilidad y administración



de finanzas que utilizan sus compañías. De hecho, todos los directores desempeñan un papel al menos básico en el control financiero (Griffin & Van Fleet, 2016).

D. Técnicas de pronóstico

Es el proceso de construir supuestos o premisas sobre el futuro, los cuales pueden usarse en la planeación o la toma de decisiones. Estos son: pronóstico de ventas e ingresos, pronóstico tecnológico y otros tipos de pronóstico (Griffin & Van Fleet, 2016).

2.3. Marco empresarial

2.3.1. Información empresarial

La empresa MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, es una de las empresas constructoras más antiguas del Cusco y del Sur del país, tiene 23 años en el mercado y es considerada como la empresa constructora líder en la región. Cuenta con los estándares de calidad, seguridad y las políticas de satisfacción al cliente.

Está localizada en la Av. los Incas 1500, Distrito de Wanchaq, provincia y departamento de Cusco.

A. Misión

Somos una empresa confiable, dedicadas a resolver las necesidades crecientes en todos los campos de la ingeniería y construcción, comprometida e identificada con sus clientes, trabajando en un entorno de motivación y desarrollo de su personal. Respetando la cultura y protegiendo el medio ambiente de las comunidades donde intervenimos.



B. Visión

Ser un grupo empresarial líder reconocido por su confiabilidad desarrollándose en todo el ámbito nacional, asumiendo retos empresariales en importantes áreas de Ingeniería, Construcción, Inmobiliaria y Equipos.

C. Valores

- Honestidad: Transparencia entre todos los trabajadores y clientes.
- Formalidad: Cumplimiento de compromisos y plazos.
- Responsabilidad: Al ejecutar planes de trabajo y Responsabilidad social Corporativa con la comunidad.
- Respeto: Valor fundamental, respeto dentro de la organización, respeto a los clientes, proveedores, medio ambiente, cultura y a los lugares de intervención.

2.3.2. Servicios

La empresa se desarrolla en 3 áreas que son:

Ingeniería y Construcción: La cual es especialista en obras de infraestructura como estabilización de taludes, carreteras, pavimentaciones, bases de operaciones, sub-estaciones eléctricas, obras de retail, edificaciones, mini centrales hidroeléctricas, operando no sólo en nuestra región sino a nivel nacional.

Inmobiliaria: La cual ha incursionado exitosamente en la ejecución y venta de proyectos inmobiliarios gracias a la calidad y servicio demostrados.

Equipos: Área que gestiona el alquiler de equipo liviano y pesado ofreciendo altos estándares de mantenimiento y soporte técnico.

2.3.3. Organigrama

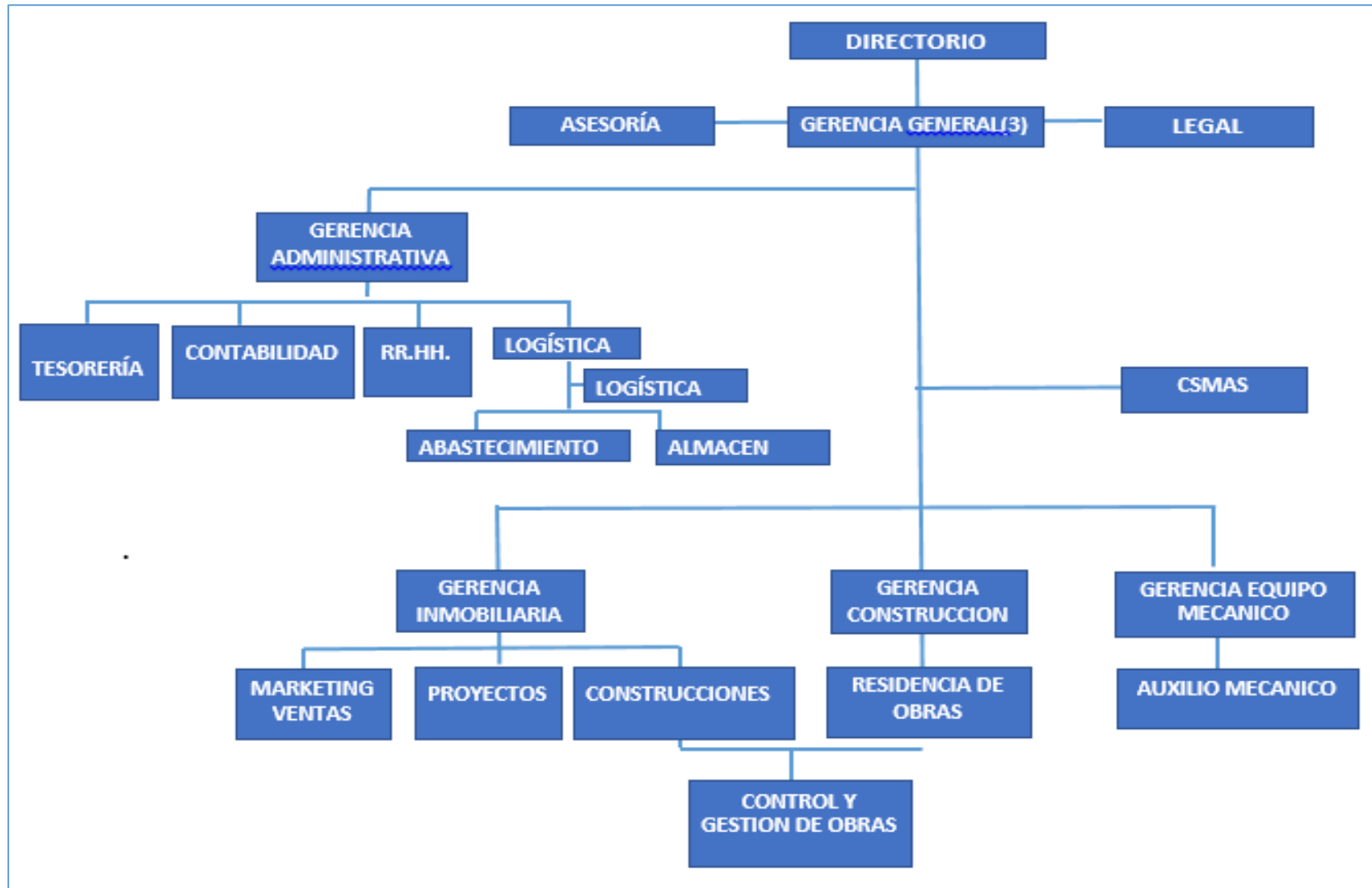
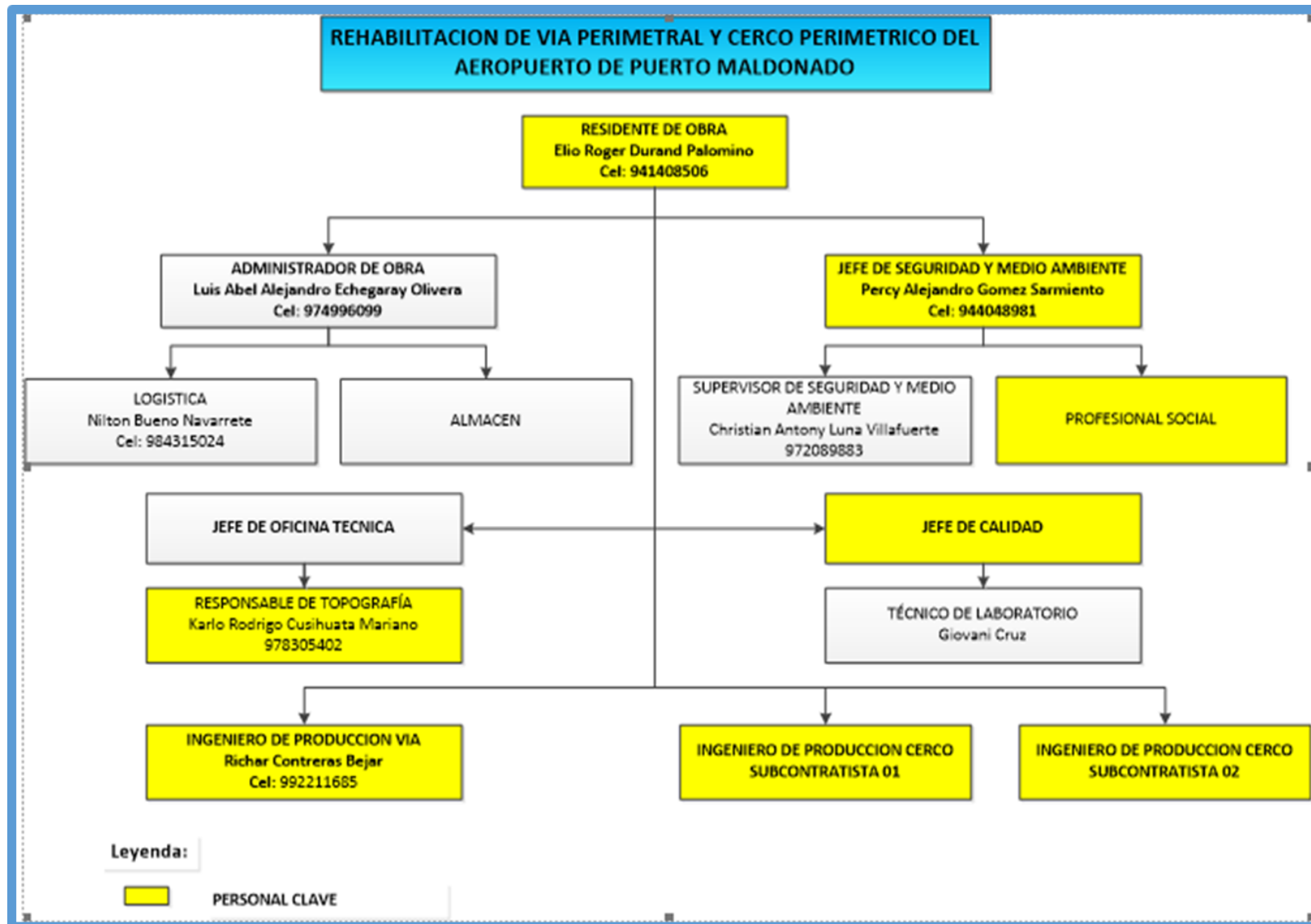
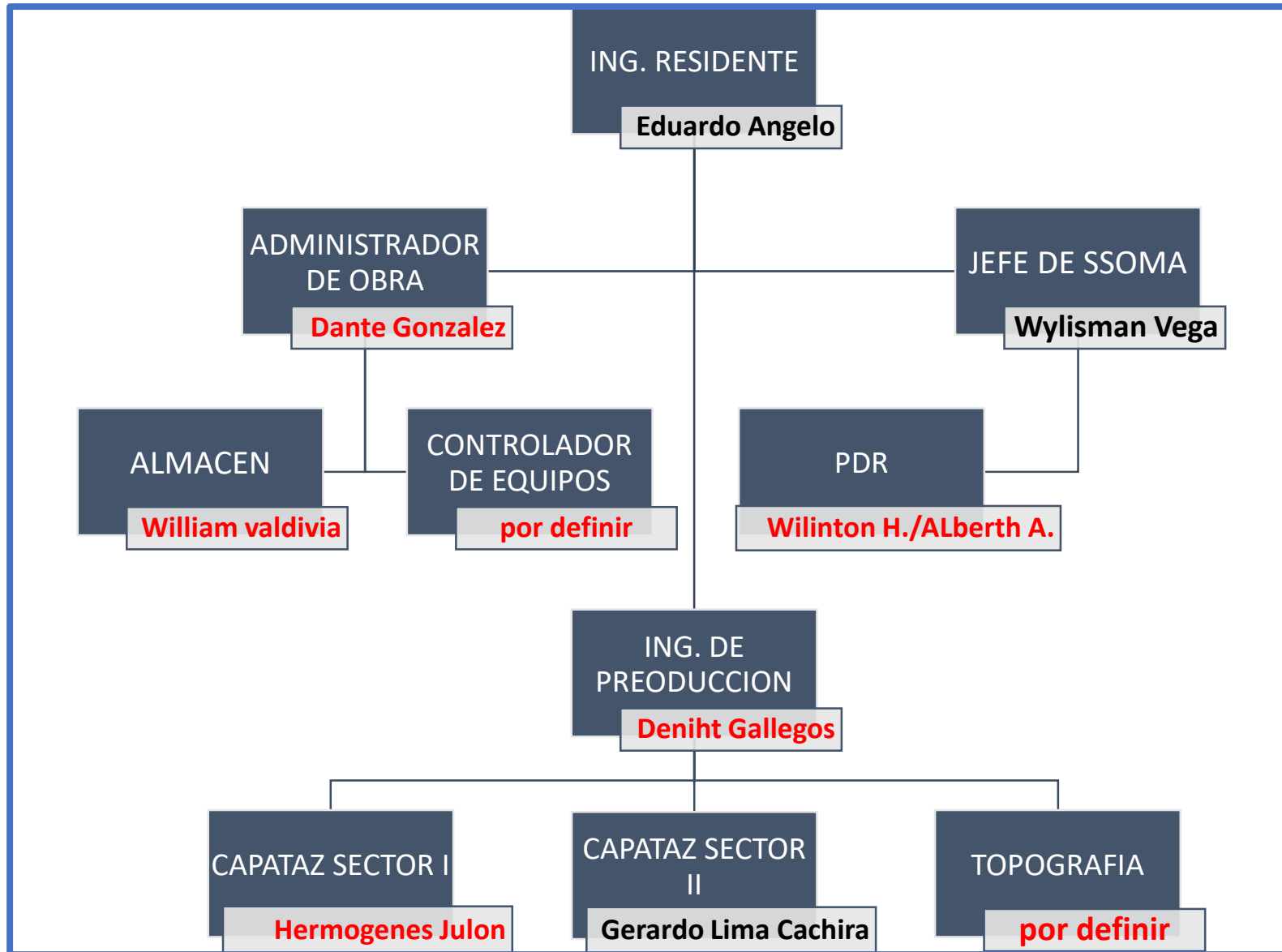


Figura 1. Organigrama de la empresa (Fuente: Elaboración propia)







2.4. Marco conceptual

2.4.1. Líder

Es una persona que actúa como guía de un grupo. Es quien impulsa las transformaciones, y no se preocupa por parecer (Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, & Bocchi, 2008).

2.4.2. Habilidad

Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Aptitudes y comportamientos que asumen las personas para enfrentar situaciones y hallar las soluciones (Robbins, 2004).

2.4.3. Dirección

Es el elemento del proceso administrativo que tiene como propósito coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad (Ruiz P. , 2012).

2.4.4. Directivo

Está dotado de poder legítimo, coercitivo y de recompensa, que le es otorgado por el poder oficial en la estructura organizativa. Esta investido de autoridad por su posición dentro de la jerarquía de la organización. Tiene asignadas competencias y funciones específicas dentro de la organización, orientados al logro de objetivos generalmente de tipo productivo económico, bajo criterios de máxima eficiencia (Manuel, 2006).

2.4.5. Habilidades directivas

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones



positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas (Ruiz P. , 2013).

2.4.6. Delegación

Asignación de una tarea, responsabilidad o autoridad por parte de un administrador hacia un subordinado (Griffin & Ebert, Negocios, 2005).

2.4.7. Creatividad

Es la capacidad de visualizar, generar e instrumentar ideas nuevas (Ruiz P. , 2012).

2.4.8. Comunicación

Es el conducto por el cual se enlazan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. La actividad de un grupo de trabajo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo el proceso de coordinación y cambio (Ruiz P. , 2012).

2.4.9. Control

El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario (Anzil, 2010).

2.4.10. Capacitación

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal (Frigo, 2017).



2.4.11. Flujograma de comunicación

Un diagrama de flujo de comunicación es una representación gráfica que desglosa un proceso de comunicación en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa (Manene, 2011).

2.4.12. Last planner

Ultimo Planificador se desarrolló a finales de los 90' por los profesores Ballard y Howell, se trata de planificar las actividades semanales de forma colaborativa. Los responsables de las diferentes actividades han de comprometerse a unas mediciones o unidades a entregar. La mejor forma de percibirlo es con una muestra visual (Construcción Lean, 2018).

2.4.13. BIM (Building Information modeling)

Es una metodología que permite crear simulaciones digitales de diseño, manejando coordinadamente toda la información que conlleva un proyecto de arquitectura (Tomás, 2018).

2.4.14. Eficacia

Se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio al que están destinadas. Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer (INDES, 2002).

2.4.15. Eficiencia

El grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente) (INDES, 2002).



2.4.16. Test Psicológico

Todo aquella prueba, método o instrumentos utilizado con el fin de evaluar o medir una o más de una de las diferencias características que forman parte de la psique del individuo (Castillero, 2018).

2.4.17. Sobreutilidad

Es el interés o provecho que es obtenido del disfrute o uso de un bien o servicio en particular. Es decir, un individuo puede conseguir una cierta satisfacción o beneficio al emplear un bien. Como resultado, cuanto mayor es la utilidad del mismo, el deseo de consumirlo será mayor (Economipedia, 2018).

2.4.18. TIC

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos, tales como: computadoras, teléfonos móviles, televisores, reproductores portátiles de audio y video o consolas de juego (Universidad Nacional autónoma de México, 2018).

2.4.19. Plan de contingencias

Es un conjunto de medidas de carácter organizativo, técnico y humano que tiene como principal finalidad la continuación del negocio o establecer cómo actuar cuando ocurren situaciones extraordinarias y/o en que existe algún tipo de riesgo (Emprendemype.net, 2018).



2.5. Variable de la investigación

2.5.1. Variable

- Habilidades Directivas

2.5.2. Conceptualización de la variable

Tabla 1. Conceptualización de la variable

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES
<p>HABILIDADES DIRECTIVAS</p>	<p>Para Griffin & Van Fleet (2016) estudia las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y futuros. Las habilidades directivas fundamentales son las habilidades para administrar el tiempo, interpersonales, conceptuales, para la comunicación, diagnosticar, toma de decisiones y técnicas.</p>	<p>HABILIDADES PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO</p>
		<p>Es la capacidad del director para ordenar por prioridad las actividades laborales, para trabajar con eficiencia y delegar correctamente. Algunos elementos básicos de las destrezas para hacerlo bien son saber ordenar por prioridad las actividades, delegar con eficacia, programar las juntas y manejar el estrés (Griffin & Van Fleet, 2016).</p>
		<p>HABILIDADES INTERPERSONALES</p>
<p>Es la capacidad del director o gerente para comprender y relacionarse con personas y con grupos, así como para motivar a otros para que den su mejor desempeño. Algunos elementos básicos de las habilidades interpersonales son: reconocer las diferencias individuales, trabajar con equipos, motivar a otros y dirigir las conductas en el centro de trabajo (Griffin & Van Fleet, 2016).</p>		
<p>HABILIDADES CONCEPTUALES</p>		
<p>Dependen de la capacidad del director en el área del pensamiento abstracto, debe conocer el funcionamiento general de la organización y de su entorno, comprender cómo embonan todas las partes de esta y vislumbrarla de forma integral. Lo anterior les permite pensar de forma estratégica y tomar decisiones generales que abarcan a la organización completa. El pensamiento estratégico, la creatividad, el manejo del cambio y la administración del riesgo son elementos fundamentales de las habilidades conceptuales (Griffin & Van Fleet, 2016).</p>		



		<p>HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN</p> <p>Es la capacidad del director o gerente de transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas y la información que ellos le proporcionan, estas destrezas permiten transmitir ideas a los subordinados de modo que sepan lo que se espera de ellos, coordinar el trabajo con compañeros y colegas de modo que trabajen debidamente juntos y mantener informados a los administradores de los niveles altos sobre lo que está sucediendo. Entender el significado de la comunicación, ser competente en diferentes formas comunicativas, tener conocimiento de la comunicación informal y contar con capacidad para manejar la comunicación contribuye a las habilidades para la comunicación (Griffin & Van Fleet, 2016).</p>
		<p>HABILIDADES PARA DIAGNOSTICAR</p> <p>Se refiere a la capacidad de vislumbrar la respuesta más conveniente para la situación, Algunos elementos de las habilidades para diagnosticar son: conocer las relaciones causa efecto y administrar el control (Griffin & Van Fleet, 2016).</p>
		<p>HABILIDADES PARA TOMAR DECISIONES</p> <p>Es la capacidad del director o gerente de reconocer y definir correctamente los problemas y las oportunidades, así como, para escoger un curso de acción adecuado para resolver esos problemas y capitalizar esas oportunidades. Algunas habilidades para tomar decisiones son: conocer la perspectiva racional, decisiones en grupo y tener decisiones para contingencias. (Griffin & Van Fleet, 2016).</p>
		<p>HABILIDADES TÉCNICAS</p> <p>Es la capacidad del director o gerente de desempeñar o comprender tareas relativamente concretas que requieren de conocimientos especializados. Las habilidades técnicas deben incluir conocimientos sobre tecnología, productos, servicios, finanzas, contabilidad, pronósticos, planeación, toma de decisiones y el negocio mismo (Griffin & Van Fleet, 2016).</p>

Fuente: Elaboración propia

2.5.3. Operacionalización de la variable

Tabla 2. Operacionalización de la variable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
HABILIDADES DIRECTIVAS	HABILIDADES PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orden de prioridades ▪ Delegar con eficacia ▪ Programar juntas ▪ Manejo de estrés 	(Likert) Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre
	HABILIDADES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferencias individuales ▪ Motivación a los empleados ▪ Trabajo en equipo ▪ Dirigir conductas 	
	HABILIDADES CONCEPTUALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento estratégico ▪ Dirigir la creatividad ▪ Dirigir el cambio ▪ Administrar el riesgo 	
	HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación formal ▪ Comunicación informal 	
	HABILIDADES PARA DIAGNOSTICAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Causa-efecto ▪ Administrar el control 	
	HABILIDADES PARA TOMAR DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectiva racional ▪ Decisiones en grupo ▪ Decisiones para contingencias 	
	HABILIDADES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología ▪ Conocimiento del negocio ▪ Contabilidad y finanzas ▪ Pronóstico 	

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica porque “solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (Carrasco Diaz, 2005, p. 43). Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos.

3.2. Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, porque se utilizó la estadística para la presentación de los resultados con base a la medición numérica y el análisis estadístico (Canahuire, Endara, & Morante, 2015).

3.3. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental porque no se manipuló las variables, los datos a reunir se obtuvieron de los directivos de la empresa y está se recolecto en un solo tiempo.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De igual manera, de tipo transversal porque la recolección de datos para la variable de estudio se dio en un solo momento. Con el propósito de describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández & Fernández, 2014).

3.4. Alcance de la investigación

La presente investigación es descriptiva, porque solo describió los fenómenos, situaciones, contextos y eventos de la variable de estudio. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las habilidades directivas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017 (Hernandez & Fernández, 2014).

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

Según Mario Tamayo citado por Canahuire, Endara, & Morante (2015), la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población está conformada por los 24 directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017.

3.5.2. Muestra

La muestra es de tipo censal, debido a que está conformado por los 24 directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, misma cantidad de la población total antes mencionada.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

Tabla 3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia



3.7. Procesamiento de datos

Para la presente investigación se encuestó a los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuyos datos se procesaron en el programa SPSS - 24, donde se realizó la tabulación respectiva de las encuestas para la elaboración de las figuras respectivas para cada ítem; planteando así las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir las habilidades directivas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017, se encuestó a 24 directivos, tomando en consideración 47 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4. Distribución de los ítems del cuestionario

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
Habilidades directivas	Habilidades para administrar el tiempo	▪ Orden de prioridad	1, 2,3	
		▪ Delegar con eficacia	4,5,6	
		▪ Programar juntas	7,8	
		▪ Manejo de estrés	9,10,11	
	Habilidades interpersonales	▪ Diferencias individuales	12,13	
		▪ Motivación a los empleados	14,15,16,17	
		▪ Trabajo en equipo	18,19	
	Habilidades conceptuales	▪ Dirigir conductas	20,21,22	
		▪ Pensamiento estratégico	23,24	
	Habilidades técnicas	▪ Dirigir la creatividad	25	
		▪ Dirigir el cambio	26,27	
		▪ Administrar el riesgo	28	
		Habilidades para la comunicación	▪ Comunicación formal	29,30
			▪ Comunicación informal	31,32
Habilidades para diagnosticar		▪ Causa-efecto	33,34	
		▪ Administrar el control	35,36	
Habilidades para tomar decisiones		▪ Perspectiva racional	37,38	
	▪ Decisiones en grupo	39,40		
	▪ Decisiones para contingencias	41,42		
Habilidades técnicas	▪ Tecnología	43		
	▪ Conocimiento de negocio	44		
	▪ Contabilidad y finanzas	45		
	▪ Pronóstico	46,47		

Fuente: Elaboración propia

Para la recolección de información del personal de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada se consideró la siguiente escala de medición:

Tabla 5: Descripción de la escala de medición

Escala	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de los indicadores, dimensiones y variable presentados en las tablas y figuras estadísticas, se utilizó la siguiente escala de interpretación.

Tabla 6. Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Interpretación
1,0 – 1,80	Muy bajo
1,81 – 2,60	Bajo
2,61 – 3,40	Medio
3,41 – 4,20	Alto
4,21 – 5,00	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento de la baremación:

$$\bar{X}_{Máximo} = 5$$

$$\bar{X}_{Mínimo} = 1$$



$$Rango = \bar{X}_{Máximo} - \bar{X}_{Mínimo} = 4$$

$$Amplitud = \frac{Rango}{Número\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.8$$

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario, se aplicó el método del alpha de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80.

Para esta investigación el alpha de Cronbach dio 0.833, lo que confirma que el cuestionario es fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS-24, siendo el resultado el siguiente:

Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.833	47

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se observa el valor de Alfa de Cronbach, teniendo un valor de 0.833 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.1.3. Características de la muestra

Las principales características sociodemográficas para los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada se detalla a continuación:

A. Sexo

Tabla 8. Sexo

	<i>F</i>	<i>%</i>
Femenino	8	33%
Masculino	16	67%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

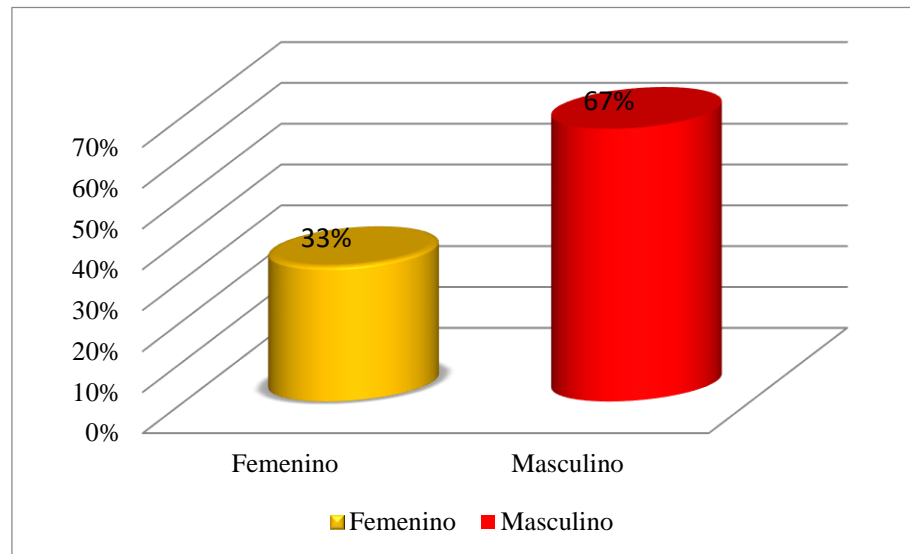


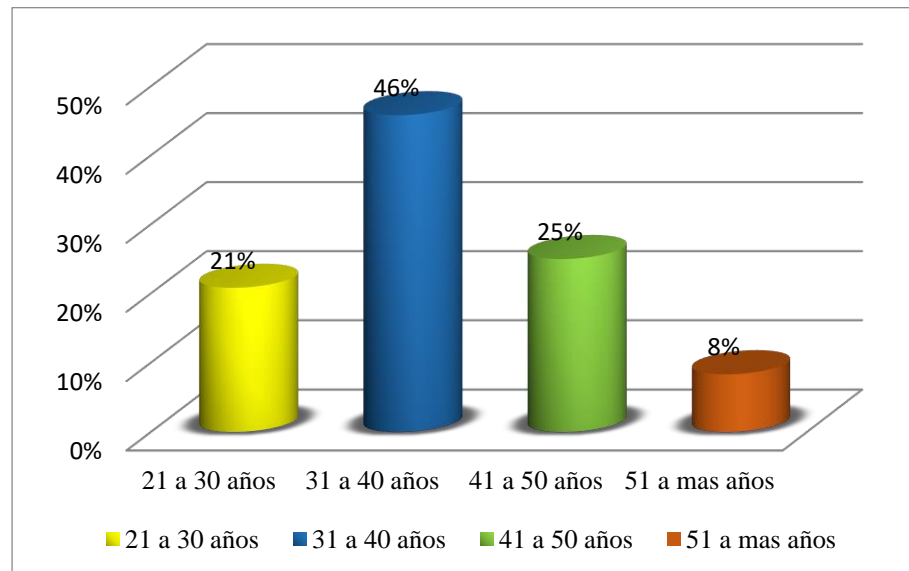
Figura 2. Sexo (Fuente: Elaboración propia)

En la figura 2, se observa que del total de directivos encuestados de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, el 67% son de género masculino y un 33% de género femenino, teniendo mayor cantidad de trabajadores directivos varones.

B. Edad**Tabla 9. Edad**

	<i>F</i>	%
21 a 30 años	5	21%
31 a 40 años	11	46%
41 a 50 años	6	25%
Más de 50 años	2	8%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3. Edad (Fuente: Elaboración propia)**

En la figura 3, se muestra que del total de directivos encuestados de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, el 46% tienen entre 31 a 40 años, el 25% de 41 a 50 años, el 21% de 21 a 30 años y el 8% de 51 a más años. Las edades de los trabajadores encuestados en su mayoría oscilan entre 31 a 40 años.

C. Grado

Tabla 10. Grado de instrucción

	<i>f</i>	%
Bachiller	0	0%
Licenciatura	9	37.5%
Maestría	15	62.5%
Doctorado	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

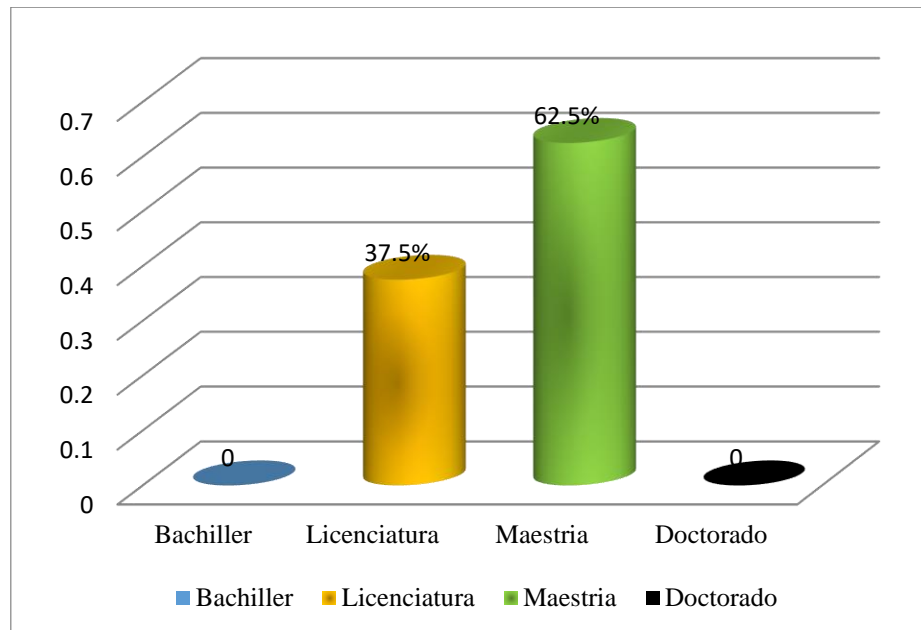


Figura 4. Grado de instrucción (Fuente: Elaboración propia)

En la figura 4, se observa que del total de directivos encuestados en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, el 62.5% tienen estudios de post grado (maestría) y el 37,5% son licenciados.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable habilidades directivas

Para describir las habilidades directivas en el personal directivo de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco - 2017, se consideró las dimensiones de: habilidades para administrar el tiempo, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, habilidades para la comunicación, habilidades para diagnosticar, habilidades para la toma de decisiones y habilidades técnicas; de donde se obtiene los siguientes resultados:

4.2.1. Dimensión: Habilidades para administrar el tiempo

4.2.1.1. Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

Los indicadores de esta dimensión son: orden de prioridades, delegar con eficacia, programar juntas y el manejo de estrés.

Tabla 11. Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

	Orden de prioridades		Delegar con eficacia		Programar juntas		Manejo de estrés	
	f	%	F	%	F	%	f	%
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%	1	4.2%	5	20.8%
Bajo	3	12.5%	5	20.8%	6	25.0%	4	16.7%
Medio	6	25.0%	6	25.0%	10	41.7%	8	33.3%
Alto	7	29.2%	6	25.0%	5	20.8%	4	16.7%
Muy alto	8	33.3%	7	29.2%	2	8.3%	3	12.5%
Total	24	100.0%	24	100.0%	24	100.0%	24	100.0%

Fuente: Elaboración propia

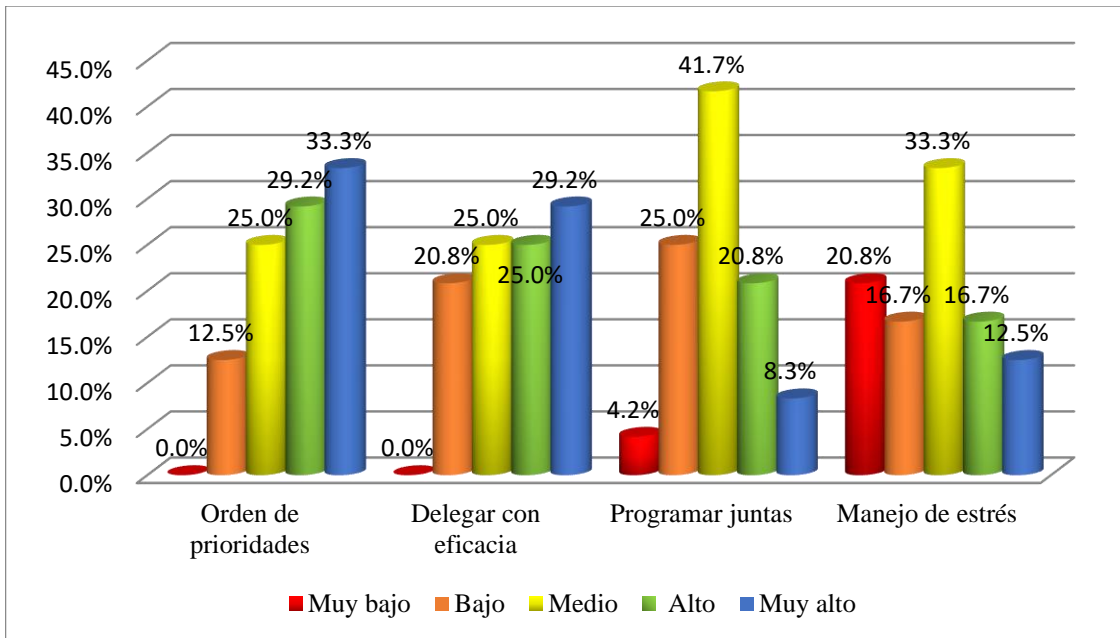


Figura 5. Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 5, se observa que:

- Un 33.3% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada presentan un nivel muy alto de desarrollo de orden de prioridades; esto debido a que los directivos siempre enfrentan las tareas de alta prioridad y realizan sus tareas dentro de los plazos establecidos. Solo un 12.5% de los directivos cuentan con un nivel bajo de desarrollo de orden de prioridades, esto debido a que a veces agendan sus tareas durante su jornada laboral.
- Un 29.2% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada presentan un nivel muy alto a la hora de delegar con eficacia; esto debido a que los directivos siempre asignan a sus colaboradores una parte de su carga total de trabajo y establecen las tareas con las pautas necesarias a presentar. Por otra parte, solo un 20.8% presenta un nivel bajo a la hora de delegar con eficacia, debido a que



algunos directivos a veces facilitan los recursos necesarios y disponibles para cada actividad designada.

- Un 41.7% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada presentan un nivel medio a la hora de programar juntas; esto debido a que los directivos a veces apartan anticipadamente un tiempo para reunirse con los demás trabajadores y comunican anticipadamente los detalles de la reunión a tratar.
- El 33.3 % de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada presentan un nivel medio a la hora del manejo de estrés y 20.8% presentan un nivel muy bajo; a causa de que la empresa a veces fomenta la práctica de algunas actividades extra laborales para manejar el estrés, a veces toman pausas dentro de su jornada laboral para lidiar con la carga de trabajo y nunca enfrentan con una actitud positiva las situaciones que le generan estrés.

4.2.1.2. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades para administrar el tiempo

Tabla 12. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades para la administración del tiempo

	N	Promedio	Interpretación
Orden de prioridades	24	3.8	Alto
Delegar con eficacia	24	3.6	Alto
Programar juntas	24	3.0	Medio
Manejo de estrés	24	2.7	Medio
Habilidades para administrar el tiempo	24	3.3	Medio

Fuente: Elaboración propia

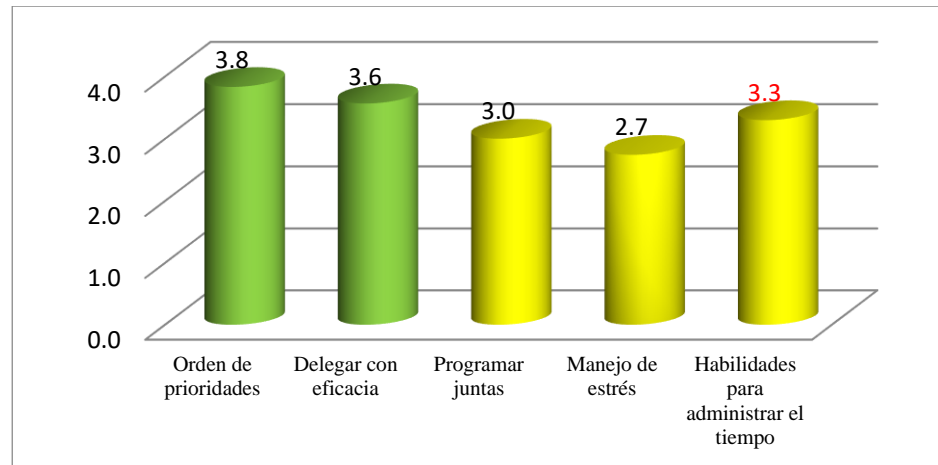


Figura 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis

En la figura 6, que se refiere a la comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo, se observa que el orden de prioridades es de alto nivel de desarrollo con un promedio de 3.8, delegar con eficacia representa un alto nivel de desarrollo con un promedio de 3.6, sin embargo, programar juntas y el manejo de estrés representan un nivel medio de desarrollo con un promedio de 3.0 y 2.7 respectivamente. Estos indicadores en resumen expresan que el desarrollo de las habilidades para administrar el tiempo representa un nivel medio de desarrollo en los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada con un promedio de 3.3, debido a que los directivos a veces apartan anticipadamente un tiempo para reunirse con los demás trabajadores, a veces comunican anticipadamente los detalles de la reunión a tratar y a veces toman pausas dentro de su jornada laboral para lidiar con la carga de trabajo.

4.2.2. Dimensión: Habilidades interpersonales

El objetivo es describir como son las habilidades interpersonales en los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada.

4.2.2.1. Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales

Los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales son: diferencias individuales, motivación a los empleados, trabajo en equipo y dirigir conductas.

Tabla 13. Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales

	Diferencias individuales		Motivación a los empleados		Trabajo en equipo		Dirigir conductas	
	f	%	F	%	F	%	f	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	1	4%	7	29%	9	38%	3	13%
Medio	10	42%	7	29%	11	46%	5	21%
Alto	9	38%	5	21%	3	13%	4	17%
Muy alto	4	17%	5	21%	1	4%	12	50%
Total	24	100%	24	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

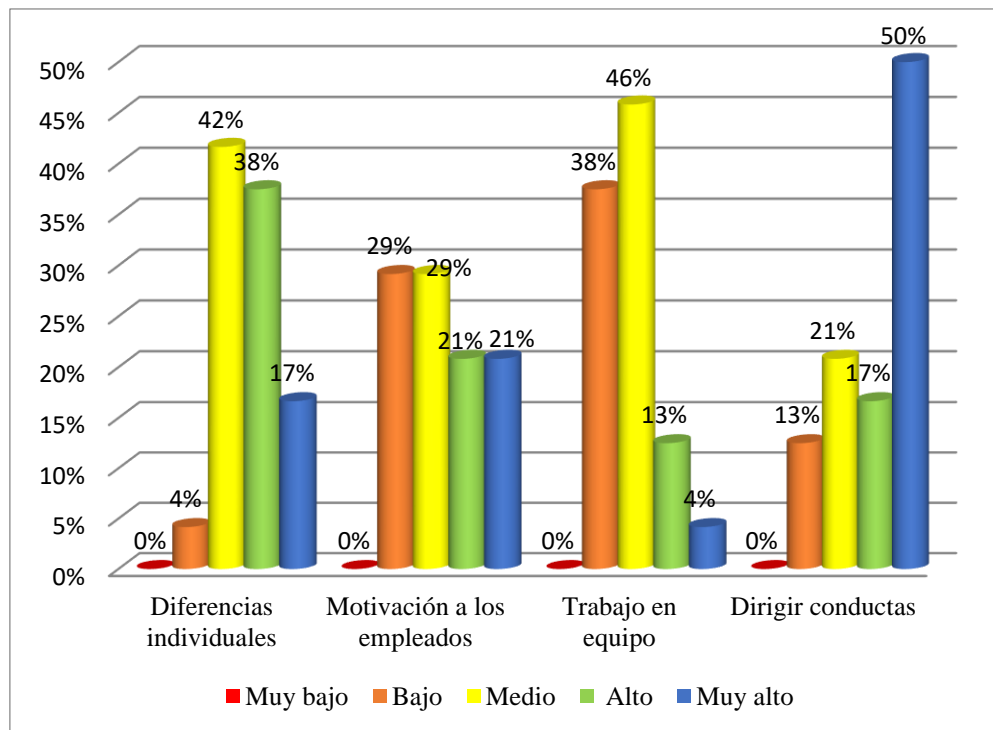


Figura 7. Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales (Fuente: Elaboración propia)



Interpretación y análisis:

En la figura 7, se observa:

- Un 42% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada presentan un nivel medio de desarrollo para el manejo de las diferencias individuales; lo que implica que los directivos a veces conocen las debilidades y fortalezas de los miembros de su grupo y a veces designan las tareas a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades.
- Un 29% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada presentan un nivel medio y bajo para motivar a los empleados; esto debido a que casi nunca recompensan el apoyo eficiente de cualquier miembro de equipo y casi nunca la empresa fortalece las capacidades de sus colaboradores mediante becas y cursos especializados. Otro 21% de directivos, representa un nivel alto y muy alto a la hora de motivar a los empleados, debido a que casi siempre brinda soporte necesario a sus colaboradores durante sus actividades.
- Un 46% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel medio para trabajar en equipo; esto debido a que a veces se establece y mantiene buenas relaciones de cooperación con los colaboradores y están asignados los roles y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.
- Un 50% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel muy alto a la hora de dirigir las conductas de los subordinados; ya que la empresa siempre maneja un reglamento interno de trabajo, siempre fomentan el cumplimiento de las normas de convivencia establecidas en la empresa y siempre gestionan los conflictos con un enfoque directo y constructivo.

4.2.2.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales

Tabla 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales

	N	Promedio	Interpretación
Diferencias individuales	24	3.2	Medio
Motivación a los empleados	24	3.3	Medio
Trabajo en equipo	24	2.8	Medio
Dirigir conductas	24	4.0	Alto
Habilidades Interpersonales	24	3.3	Medio

Fuente: Elaboración propia

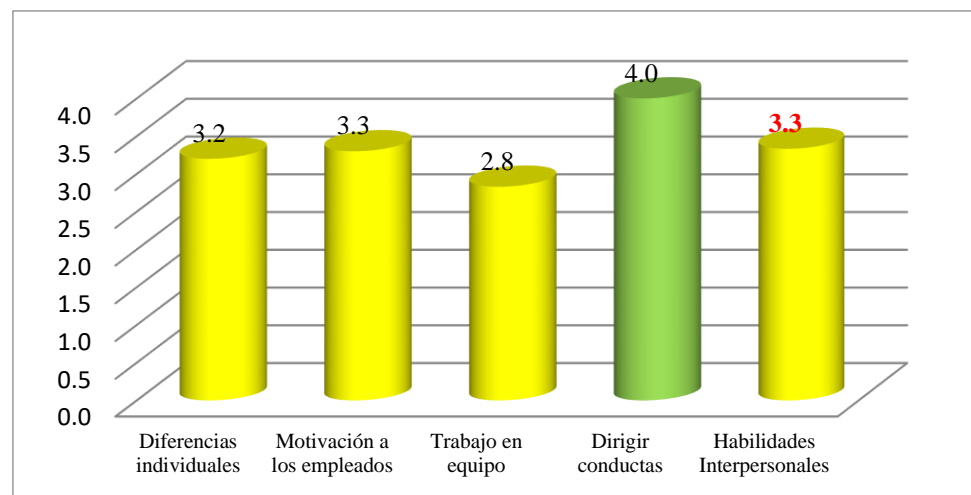


Figura 8. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis

En la figura 8, que se refiere a la comparación promedio de los indicadores de las habilidades interpersonales, se observa que el manejo de las diferencias individuales es de nivel medio de desarrollo con un promedio de 3.2, motivación a los empleados representa un nivel medio de desarrollo con un promedio de 3.3; trabajo en equipo se interpreta como un nivel medio de desarrollo con un promedio de 2.8 y dirigir las conductas que se interpreta como un nivel alto de desarrollo con un promedio de 4.0. Estos indicadores en resumen expresan que el desarrollo de las habilidades interpersonales en los directivos de la empresa Constructora MECH Sociedad de

Responsabilidad Limitada presenta un nivel medio con un promedio de 3.3; esto debido a que a veces conocen las debilidades y fortalezas de los miembros de su grupo y a veces designan las tareas a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades.

4.2.3. Dimensión: Habilidades conceptuales

4.2.3.1. Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales

Los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales son: pensamiento estratégico, dirigir la creatividad, dirigir el cambio y administrar el riesgo.

Tabla 15. Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales

	Pensamiento estratégico		Dirigir la creatividad		Dirigir el cambio		Administrar el riesgo	
	F	%	F	%	f	%	f	%
Muy bajo	5	21%	9	38%	2	8%	6	25%
Bajo	9	38%	7	29%	7	29%	7	29%
Medio	5	21%	4	17%	7	29%	6	25%
Alto	3	13%	2	8%	6	25%	3	13%
Muy alto	2	8%	2	8%	2	8%	2	8%
Total	24	100%	24	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

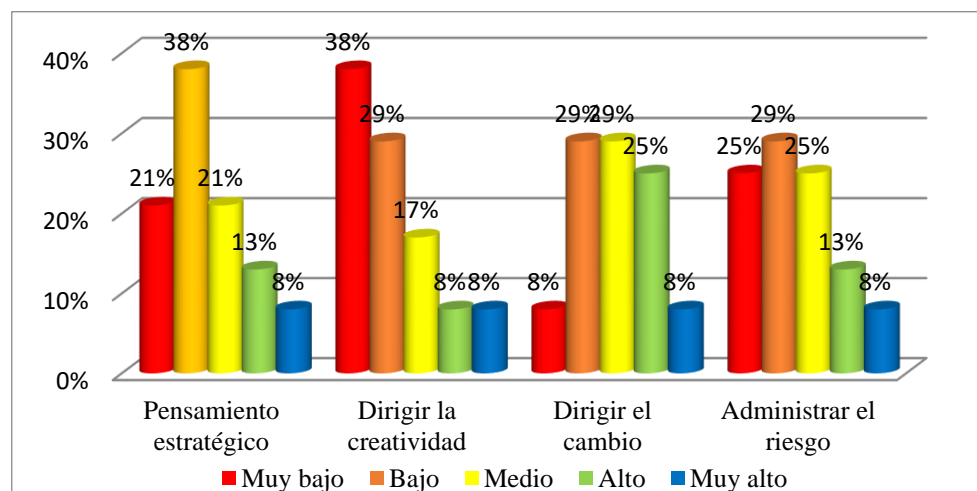


Figura 9. Indicadores de la dimensión (Fuente: Elaboración propia)



Interpretación y análisis:

En la figura 9, se observa que:

- Un 38% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel medio para pensar estratégicamente; a causa de que los directivos casi nunca identifican los recursos necesarios para desempeñar sus tareas y casi nunca establece objetivos a corto y largo plazo en función a las políticas establecidas en la empresa.
- Un 38% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel muy bajo a la hora de ser creativos; esto debido a que nunca proponen alternativas de solución para enfrentar un problema.
- Un 29% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel medio y bajo en cuanto al manejo del cambio; ya que los directivos casi nunca controlan las situaciones que no están estructuradas en su área de trabajo y a veces se adaptan rápidamente a los cambios que la empresa designa para enfrentar eventos inesperados.
- Un 29 % de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel bajo en cuanto al desarrollo para administrar el riesgo; ya que los directivos casi nunca minimizan las posibles consecuencias de situaciones que impliquen algún tipo de riesgo en su área de trabajo.

4.2.3.3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales

Tabla 16. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales

	N	Promedio	Interpretación
Pensamiento estratégico	24	2.5	Bajo
Creatividad	24	2.2	Bajo
Dirigir el cambio	24	3.1	Medio
Administrar el riesgo	24	2.5	Bajo
Habilidades Conceptuales	24	2.58	Bajo

Fuente: Elaboración propia

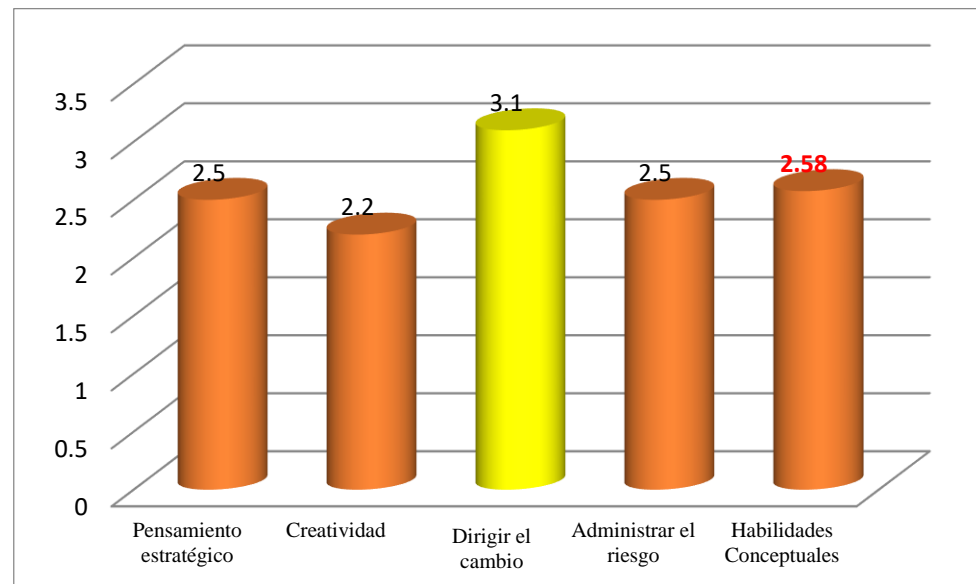


Figura 10. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 10, que se refiere a la comparación promedio de los indicadores de las habilidades conceptuales, se observa para el pensamiento estratégico un bajo nivel de desarrollo en los directivos con un promedio de 2.5, asimismo para la creatividad se tiene un bajo nivel de desarrollo con un promedio de 2.2, para dirigir el cambio se tiene un nivel medio de desarrollo con un promedio de 3.1 y para administrar el riesgo un nivel bajo de desarrollo con un promedio de 2.5. Estos indicadores en resumen expresan que el



desarrollo de las habilidades conceptuales en los directivos de la empresa Constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada presenta un nivel bajo con un promedio de 2.58; esto debido a que casi nunca identifican los recursos necesarios para desempeñar sus tareas, casi nunca establecen objetivos a corto y largo plazo en función de las políticas establecidas en la empresa, nunca proponen alternativas de solución para enfrentar un problema, casi nunca controlan las situaciones que no están estructuradas en su área de trabajo y casi nunca minimizan las posibles consecuencias de situaciones que impliquen algún tipo de riesgo en su área de trabajo.

4.2.4. Dimensión: Habilidades para la comunicación

4.2.4.1. Indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación

Los indicadores de la dimensión son: comunicación formal y comunicación informal.

Tabla 17. Indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación

	Comunicación formal		Comunicación informal	
	F	%	F	%
Muy bajo	1	4%	3	13%
Bajo	2	8%	5	21%
Medio	5	21%	5	21%
Alto	9	38%	6	25%
Muy alto	7	29%	5	21%
Total	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

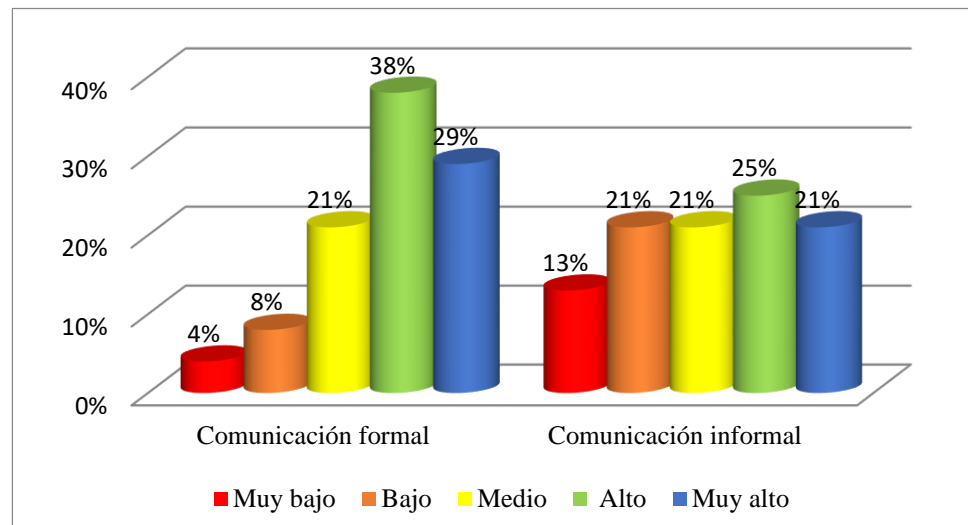


Figura 11. Indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 11, se observa que:

- Un 38% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel alto en el uso de la comunicación formal; esto debido a que siempre emiten documentos de comunicación interna claros y precisos para informar asuntos de interés a toda la organización o los miembros del centro de trabajo y la comunicación oral casi siempre es efectiva al emplearse.
- Un 25% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel alto a la hora de dominar la comunicación informal; dado que a veces consolidan sus relaciones laborales con sus colaboradores a través de la comunicación informal y casi siempre resuelven los problemas en su trabajo mediante el apoyo de la comunicación informal.

4.2.4.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación

Tabla 18. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades para la comunicación

	N	Promedio	Interpretación
Comunicación formal	24	3.79	Alto
Comunicación informal	24	3.2	Medio
Habilidades para la comunicación	24	3.5	Alto

Fuente: Elaboración propia

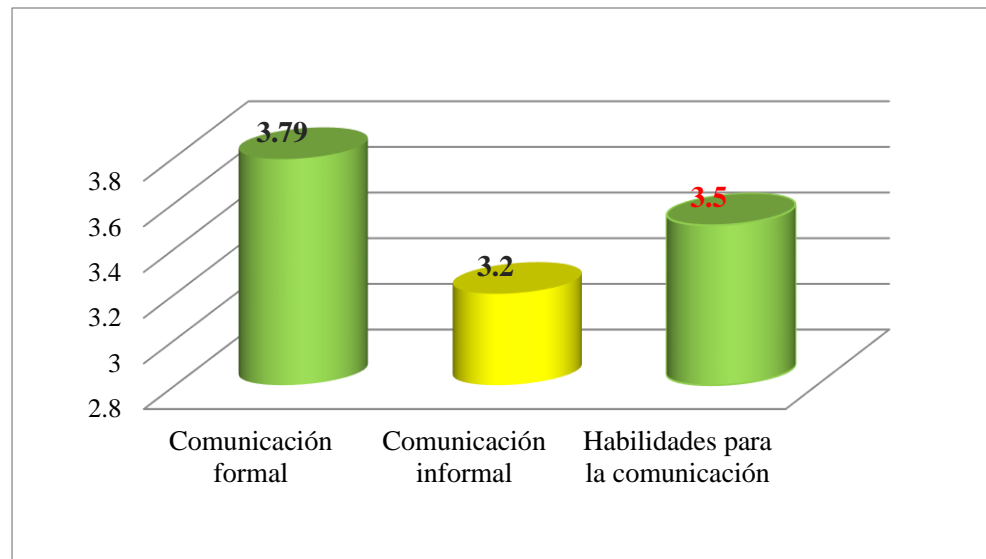


Figura 12. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 12, se observa la comparación promedio de los indicadores de las habilidades para la comunicación, donde se tiene para el manejo de la comunicación formal un alto nivel de desarrollo en los directivos con un promedio de 3.79 y la comunicación informal representa un nivel medio de desarrollo con un promedio de 3.2. Estos indicadores en resumen expresan que el desarrollo de las habilidades para la comunicación en los directivos



presenta un alto nivel de desarrollo con un promedio de 3.5; esto debido a que siempre emite documentos de comunicación interna claros y precisos y casi siempre resuelven los problemas en su trabajo mediante el apoyo de la comunicación informal.

4.2.5. Dimensión: Habilidades para diagnosticar

El objetivo es describir las habilidades para diagnosticar en los directivos de la empresa Constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada.

4.2.5.1. Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

Los indicadores de la dimensión son: Causa- efecto y administrar el control.

Tabla 19. Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

	Causa-efecto		Administrar el control	
	f	%	f	%
Muy bajo	1	4%	1	4%
Bajo	6	25%	2	8%
Medio	10	42%	10	42%
Alto	3	13%	7	29%
Muy alto	4	17%	4	17%
Total	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

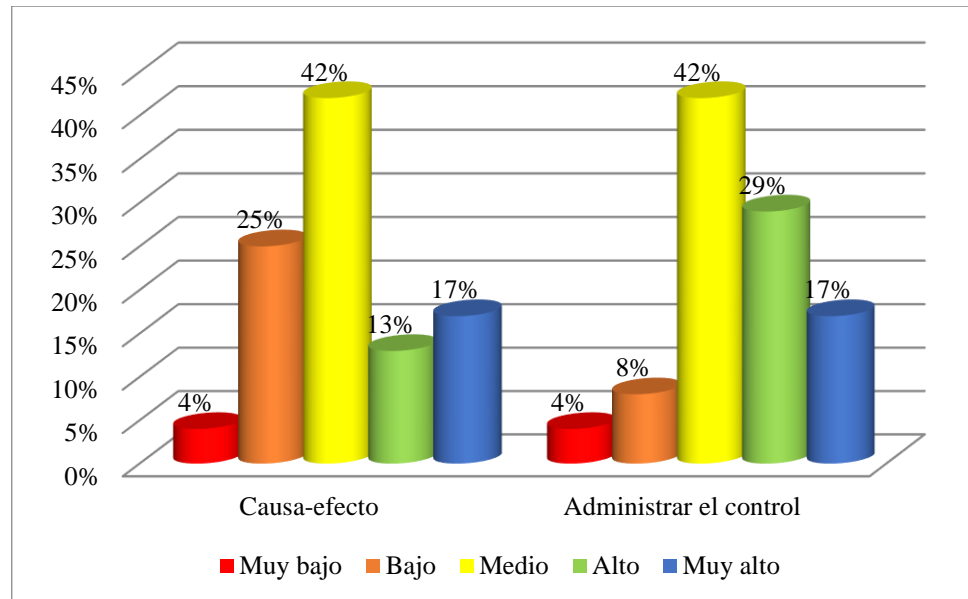


Figura 13. Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 13, se observa que:

- Un 42% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel medio de desarrollo a la hora de identificar la relación causa- efecto; ya que los directivos a veces al abordar algún problema primero determinan las causas directas y a veces examina los problemas por partes para resolverlo mejor.
- Un 42% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel medio a la hora de administrar el control en la empresa; esto debido a que casi siempre los directivos cumplen con las reglas establecidas en la organización al realizar sus actividades y a veces determina si algunas actividades a realizar necesitan de medidas correctivas.

4.2.5.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

Tabla 20. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

	N	Promedio	Interpretación
Causa-efecto	24	3.13	Medio
Administrar el control	24	3.42	Alto
Habilidades para diagnosticar	24	3.27	Medio

Fuente: Elaboración propia

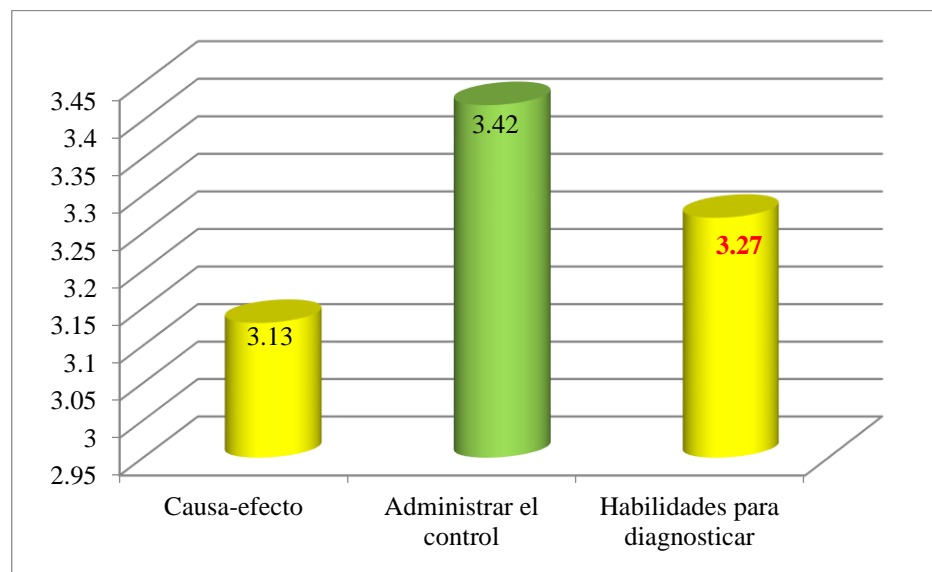


Figura 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 14, se observa la comparación promedio de los indicadores de las habilidades para diagnosticar donde se tiene para el manejo de la causa y efecto un medio nivel de desarrollo con un promedio de 3.13 y administrar el control representa un alto nivel de desarrollo con un promedio de 3.42. Estos indicadores en resumen expresan que el desarrollo de las habilidades para

diagnosticar presenta un nivel medio en los directivos de la empresa MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada con un promedio de 3.27; esto debido a que a veces examinan los problemas por partes para resolverlo mejor y a veces determina si algunas actividades a realizar necesitan de medidas correctivas.

4.2.6. Dimensión: Habilidades para la toma de decisiones

El objetivo es describir las habilidades para la toma de decisiones en los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada.

4.2.6.1. Indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones

Los indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones son: Perspectiva racional, decisiones en grupo, decisiones para contingencias.

Tabla 21. Indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones

	Perspectiva racional		Decisiones en grupo		Decisiones para contingencias	
	f	%	f	%	F	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	2	8%
Bajo	5	21%	5	21%	5	21%
Medio	6	25%	7	29%	7	29%
Alto	5	21%	5	21%	6	25%
Muy alto	8	33%	7	29%	4	17%
Total	24	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

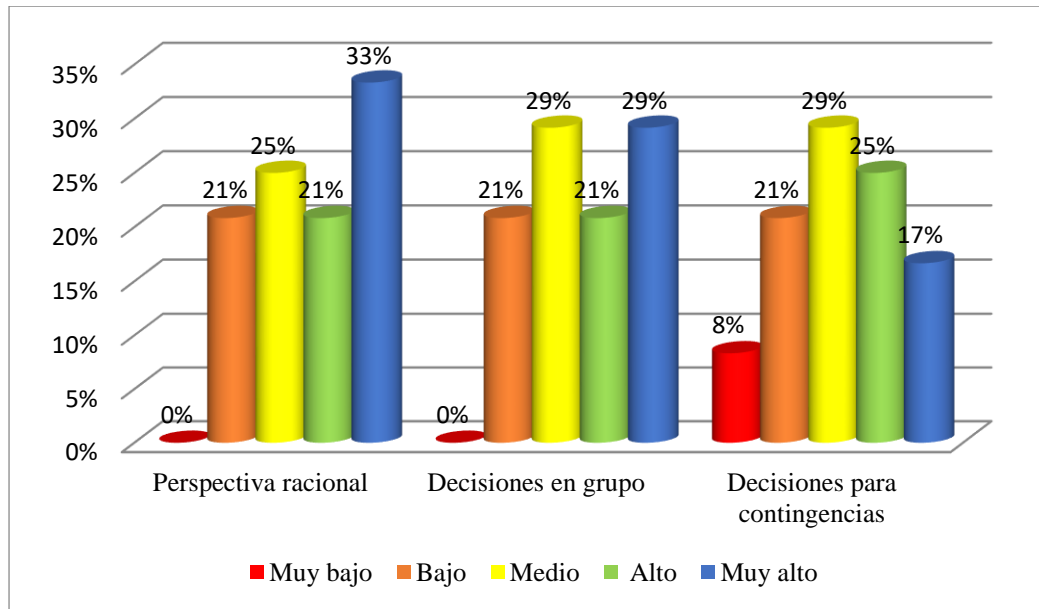


Figura 15. Indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones

Interpretación y análisis:

En la figura 15, se observa que:

- Un 33% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel muy alto en cuanto al desarrollo de la perspectiva racional; lo cual implica que los directivos siempre recolectan información necesaria antes de tomar una decisión y siempre realizan seguimiento y evalúan los resultados de las decisiones tomadas.
- Un 29% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel medio y muy alto para la toma de decisiones en grupo; esto debido a que los directivos a veces involucran a los trabajadores en la participación de toma de decisiones y a veces atribuyen facultades a sus subordinados para que decidan.
- Un 29% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel medio de desarrollo en la toma de decisiones para contingencias; a causa de que los directivos casi

nunca proponen anticipadamente medidas para situaciones de contingencia en la organización y a veces los directivos recurren al plan de contingencias cuando se presentan desastres o alguna calamidad imprevista en la empresa.

4.2.6.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones

Tabla 22. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones

	N	Promedio	Interpretación
Perspectiva racional	24	3.6	Alto
Decisiones en grupo	24	3.6	Alto
Decisiones para contingencias	24	3.1	Medio
Habilidades para tomar decisiones	24	3.4	Medio

Fuente: Elaboración propia

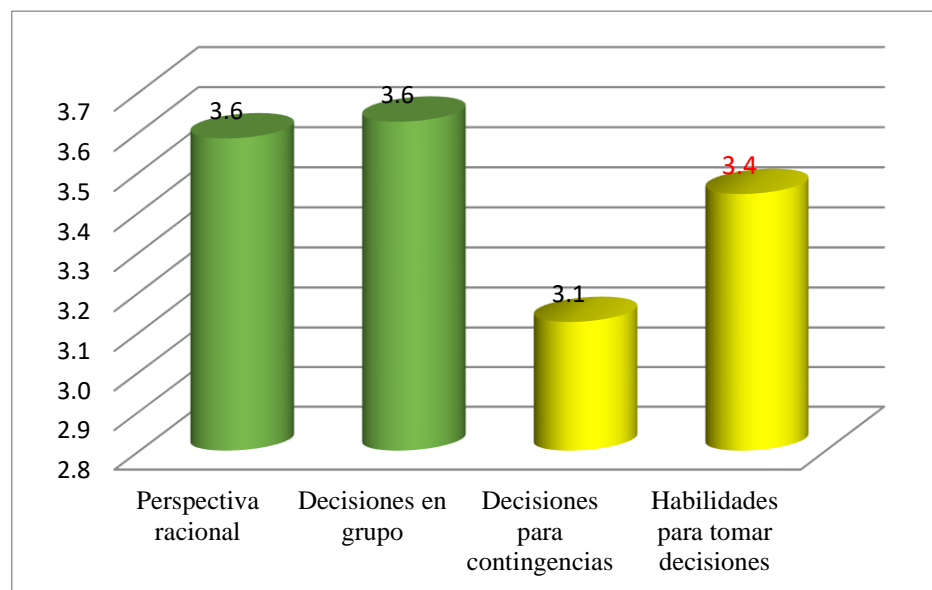


Figura 16. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la toma de decisiones (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 16, se observa la comparación promedio de los indicadores de las habilidades para la toma de decisiones, donde se tiene para la perspectiva racional decisiones en grupo un alto nivel de desarrollo con un promedio de 3.6, y decisiones para contingencias se interpreta como un medio nivel de desarrollo con un promedio de 3.1. Estos indicadores en resumen expresan que el desarrollo de las habilidades para la toma de decisiones presenta un nivel medio en los directivos de la empresa MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada con un promedio de 3.4; esto debido a que a veces involucran a los trabajadores en la participación de toma de decisiones y casi nunca proponen anticipadamente medidas para situaciones de contingencia en la organización.

4.2.7. Dimensión: Habilidades técnicas

El objetivo es describir las habilidades técnicas en los directivos de la empresa Constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada.

4.2.7.1. Indicadores de la dimensión habilidades técnicas

Los indicadores de la dimensión son: Tecnología, conocimiento de la empresa, contabilidad y finanzas y pronóstico.

Tabla 23. Indicadores de la dimensión habilidades técnicas

	Tecnología		Conocimiento de negocio		Contabilidad y finanzas		Pronóstico	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	4	17%	0	0%	8	33%	8	33%
Bajo	7	29%	6	25%	12	50%	11	46%
Medio	8	33%	5	21%	3	13%	3	13%
Alto	3	13%	7	29%	1	4%	1	4%
Muy alto	2	8%	6	25%	0	0%	1	4%
Total	24	100%	24	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

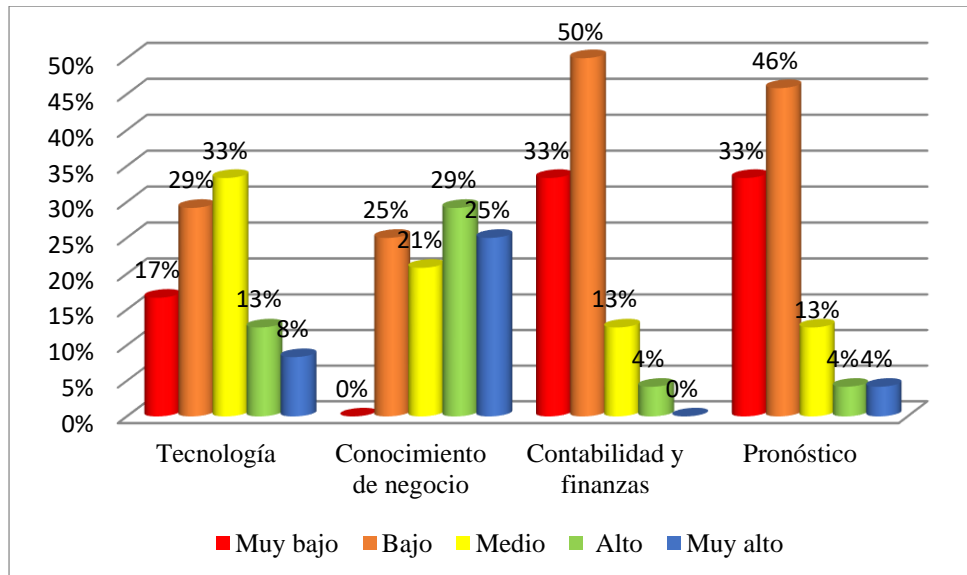


Figura 17. Indicadores de la dimensión habilidades técnicas (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 17, se observa que:

- Un 33% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel medio de conocimiento de tecnología; esto debido a que la mayor parte de directivos no operan en su totalidad el Software de gestión empresarial que proporciona la empresa.
- Un 29% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel alto de conocimiento del negocio; puesto que casi siempre los directivos conocen los tipos de servicios que ofrece la empresa.
- Un 50% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel bajo para el nivel de conocimientos de finanzas y contabilidad; esto debido a que casi nunca los directivos identifican las partes importantes de presupuestos y estados financieros.
- Un 46% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, presentan un nivel bajo en cuanto a conocimiento de

pronóstico; esto debido a que casi nunca los directivos tienen conocimiento sobre los ingresos proyectados para el siguiente mes en la empresa y sobre los proyectos a realizarse durante el año.

4.2.7.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas

Tabla 24. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas

	N	Promedio	Interpretación
Tecnología	24	2.7	Medio
Conocimiento de negocio	24	3.5	Alto
Contabilidad y finanzas	24	1.9	Bajo
Pronóstico	24	2.0	Bajo
Habilidades técnicas	24	2.5	Bajo

Fuente: Elaboración propia

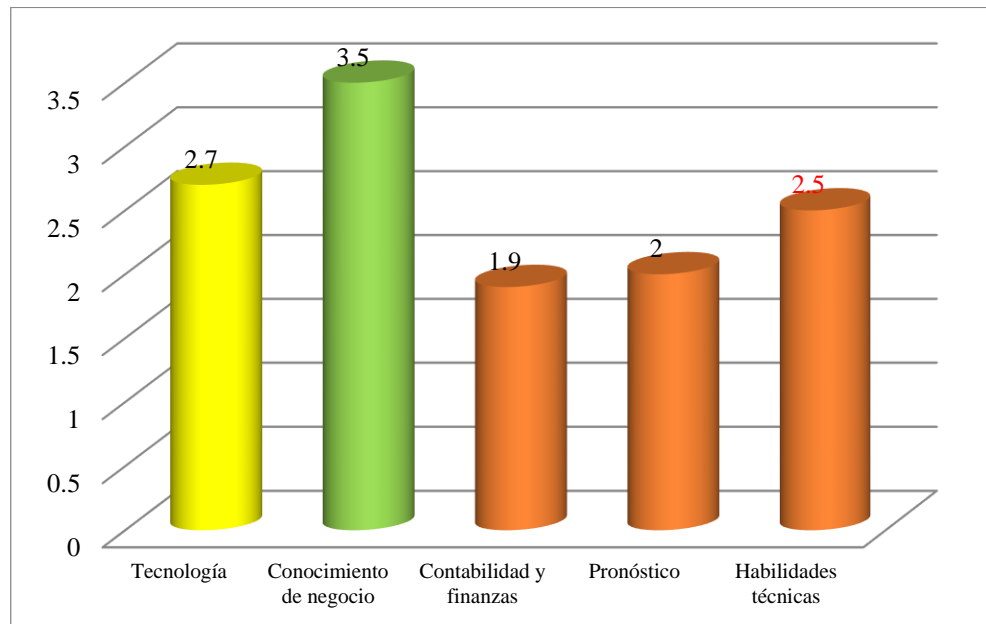


Figura 18. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 18, se observa la comparación promedio de los indicadores para las habilidades técnicas en los directivos, donde se tiene para el conocimiento de tecnología un medio nivel de desarrollo con un promedio de 2.7, para el conocimiento del negocio un alto nivel de desarrollo con un promedio de 3.5, para contabilidad y finanzas un bajo nivel de desarrollo con un promedio de 1.9 y la capacidad de pronóstico se interpreta como un bajo nivel de desarrollo con un promedio de 2.0. Estos indicadores en resumen expresan que el desarrollo de las habilidades técnicas presenta un nivel bajo en los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada con un promedio de 2.5; esto debido a que casi nunca identifican las partes importantes de presupuestos y estados financieros, casi nunca tienen conocimiento sobre los ingresos proyectados para el siguiente mes en la empresa y casi nunca tienen conocimiento sobre los proyectos a realizarse durante el año.

4.3. Resultados de la variable habilidades directivas**Tabla 25. Habilidades directivas**

	f	%
Muy bajo	2	10%
Bajo	6	23%
Medio	7	28%
Alto	5	21%
Muy alto	4	18%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

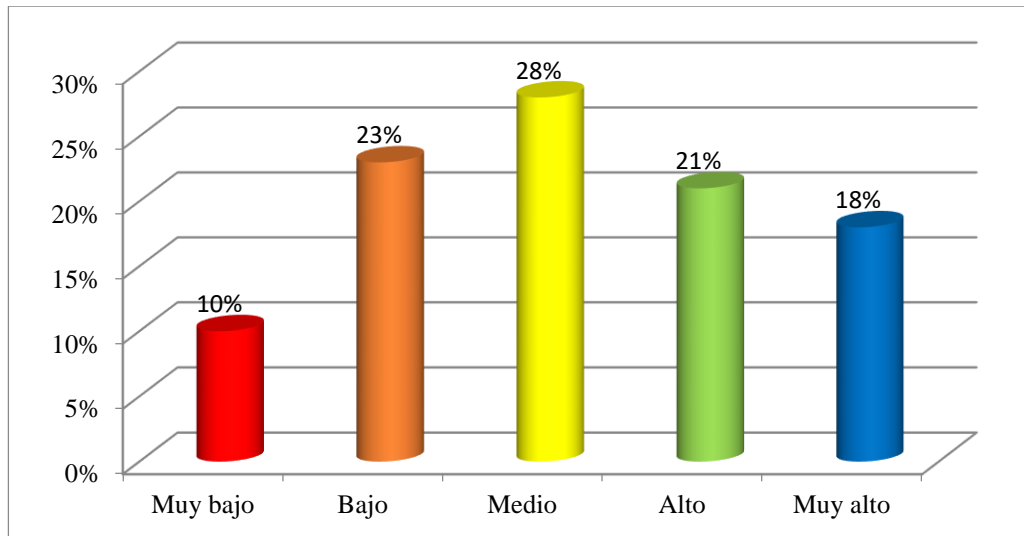


Figura 19. Habilidades directivas (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

El 28% de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada presentan capacidad media en el desarrollo de las habilidades directivas; esto debido a que las habilidades para administrar el tiempo en los directivos es regular por falta de manejo de estrés y programación de juntas; asimismo debido al regular manejo de las habilidades interpersonales por falta de motivación a los empleados y trabajo en equipo; las habilidades conceptuales es baja en los directivos de la constructora ya que casi nunca proponen alternativas de solución para enfrentar un problema; tienen manejo alto de las habilidades para la comunicación porque los directivos en su gran mayoría emiten documentos de comunicación interna claros y precisos para informar asuntos de interés a toda la organización; en cuanto a las habilidades para diagnosticar son de término intermedio ya que a veces abordan los problemas determinando las causas directas; las habilidades para la toma de decisiones en los directivos es de nivel medio por que los directivos a veces involucran a los trabajadores en la participación de toma de decisiones y por ultimo debido a que los directivos tienen en su mayoría un bajo desarrollo de sus habilidades técnicas ya que casi nunca identifican las partes importantes de presupuestos y estados financieros y tienen poco conocimiento sobre los ingresos proyectados para el siguiente mes en la empresa y sobre los proyectos a realizarse durante el año.



4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades directivas

Tabla 26. Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas

	N	Promedio	Interpretación
Habilidades para administrar el tiempo	24	3.3	Medio
Habilidades Interpersonales	24	3.3	Medio
Habilidades Conceptuales	24	2.58	Bajo
Habilidades para la comunicación	24	3.5	Alto
Habilidades para diagnosticar	24	3.27	Medio
Habilidades para tomar decisiones	24	3.4	Medio
Habilidades Técnicas	24	2.5	Bajo
Habilidades directivas	24	3.1	Medio

Fuente: Elaboración propia

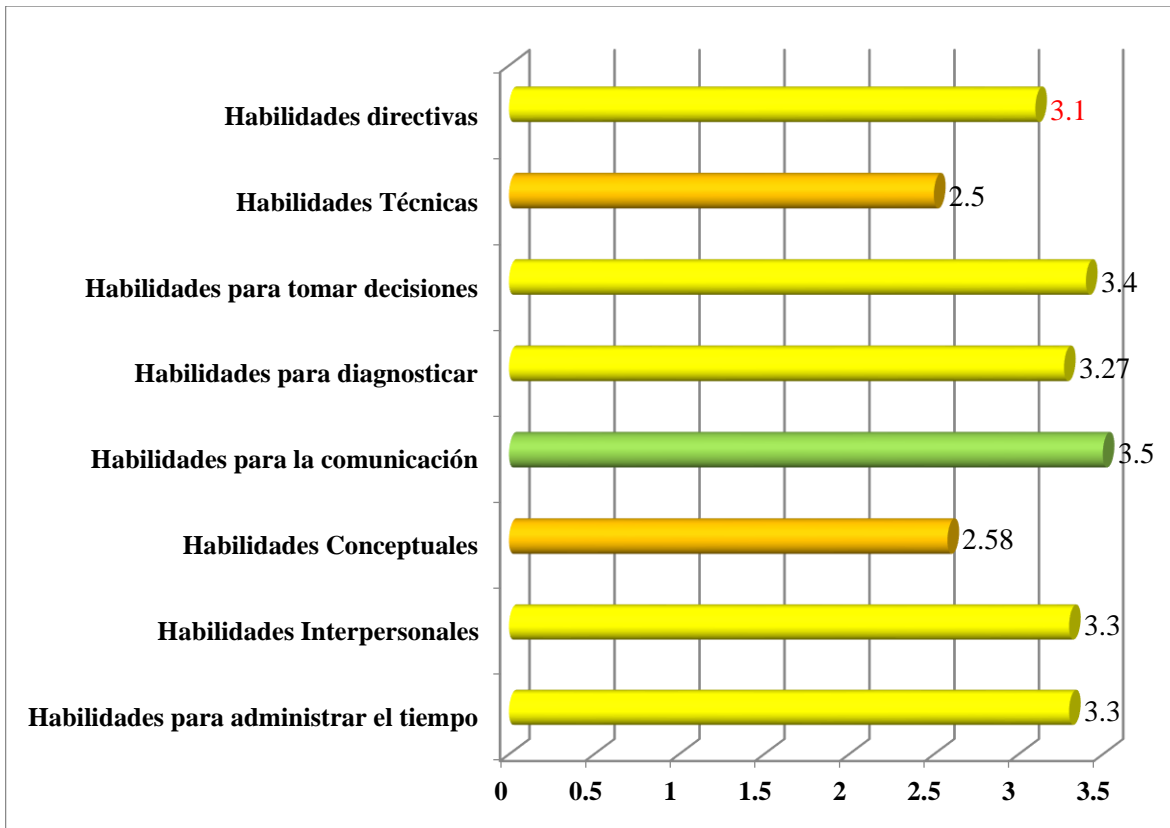


Figura 20. Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas (Fuente: Elaboración propia)

Interpretación y análisis:

En la figura 20, que se refiere a la comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas, se observa que las habilidades para administrar el tiempo presenta un nivel medio de desarrollo con un promedio de 3.3; asimismo las habilidades interpersonales presenta un nivel medio de desarrollo con un promedio de 3.3; habilidades conceptuales tiene un bajo nivel de desarrollo con un promedio de 2.58, habilidades para la comunicación representa un alto nivel de desarrollo con un promedio de 3.5; habilidades para diagnosticar y la toma de decisiones presentan un nivel medio de desarrollo con un promedio de 3.27 y 3.4 respectivamente y las habilidades técnicas presentan un bajo nivel de desarrollo con un promedio de 2.5. Por lo tanto, las habilidades directivas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada se dan a un nivel medio de desarrollo con un promedio de 3.1.



CONCLUSIONES

1. Como primera conclusión se tiene que las habilidades directivas en los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, tienen un desarrollo medio con un promedio de 3.1; esto debido a un medio desarrollo de la capacidad del director para administrar el tiempo, capacidad media para comprender y relacionarse con los demás trabajadores (habilidades interpersonales), bajo desarrollo de las habilidades conceptuales, capacidad alta para transmitir información de forma eficaz (habilidades para la comunicación), intermedia capacidad de los directivos para reconocer y definir correctamente los problemas y oportunidades que se presentan en la empresa (habilidades para diagnosticar) y bajo conocimiento de tecnología, producto, servicio, finanzas, contabilidad y pronóstico de ventas en la empresa (habilidades técnicas).
2. Se concluye que los directivos cuentan con nivel medio de desarrollo de habilidades para administrar el tiempo en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada con un promedio de 3.3; debido a que algunas veces los directivos agendan sus tareas durante su jornada laboral, asimismo algunos directivos a veces facilitan los recursos necesarios y disponibles para cada actividad designada, a veces comunican anticipadamente los detalles de la reunión a tratar y a veces enfrentan con una actitud positiva las situaciones que le generan estrés.
3. Se concluye que los directivos cuentan con un nivel medio de desarrollo de habilidades interpersonales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada con un promedio de 3.3; debido a que solo a veces conocen las debilidades y fortalezas de los miembros de su grupo, a veces designan las tareas a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades, casi nunca recompensan el apoyo eficiente de cualquier miembro de equipo y casi nunca la empresa fortalece las capacidades de sus colaboradores mediante becas y cursos especializados a sus trabajadores.
4. Se concluye que los directivos cuentan con nivel bajo de desarrollo de habilidades conceptuales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un promedio de 2.58; esto debido a que casi nunca los directivos identifican los recursos necesarios para desempeñar sus tareas, casi nunca establecen objetivos a corto y



largo plazo en función a las políticas establecidas en la empresa, nunca proponen alternativas de solución para enfrentar un problema y casi nunca minimizan las posibles consecuencias de situaciones que impliquen algún tipo de riesgo en su área de trabajo.

5. Se concluye que los directivos cuentan con nivel alto para el desarrollo de sus habilidades para la comunicación en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un promedio de 3.5; esto a causa de que casi siempre emiten documentos de comunicación interna clara y precisa para informar asuntos de interés a toda la organización, la comunicación oral casi siempre es efectiva al emplearse y a veces consolidan sus relaciones laborales con sus colaboradores a través de la comunicación informal.
6. Los directivos cuentan con nivel medio de desarrollo de habilidades para diagnosticar en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un promedio de 3.27; a causa de que solo a veces examinan por partes los problemas para resolverlo mejor y solo a veces determinan si algunas actividades necesitan de medidas correctivas.
7. Los directivos cuentan con un nivel medio de desarrollo de habilidades para la toma de decisiones en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un promedio de 3.4; esto debido a que los directivos solo a veces involucran a los trabajadores en la participación de toma de decisiones, casi nunca proponen anticipadamente medidas para situaciones de contingencia en la organización y a veces recurren al plan de contingencias cuando se presentan desastres o alguna calamidad imprevista en la empresa.
8. Los directivos cuentan con nivel bajo de desarrollo de habilidades técnicas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un promedio de 2,5; esto debido a que solo a veces operan en su totalidad el Software de gestión empresarial que proporciona la empresa, casi nunca los directivos identifican las partes importantes de presupuestos y estados financieros, casi nunca los directivos tienen conocimiento sobre los ingresos proyectados para el siguiente mes en la empresa y sobre los proyectos a realizarse durante el año.



RECOMENDACIONES

1. Para un alto manejo de las habilidades directivas de los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, se debe contar con personas de alto desarrollo profesional y humano. Para ello la empresa debería contratar personal calificado con experiencia en liderazgo y en el transcurso del trabajo se debe tomar evaluaciones para detectar puntos en los que se puede mejorar el desempeño laboral de los directivos. Asimismo, se debe promover y premiar los éxitos y los comportamientos deseados.
2. Para mejorar las habilidades para administrar el tiempo se recomienda capacitar a los directivos en el manejo del sistema Last Planner (El último planificador), para el cumplimiento de actividades en el tiempo establecido y la correcta utilización de recursos en los proyectos de construcción. Asimismo, durante este proceso se debe utilizar como herramienta de trabajo la agenda (virtual o física), para anotar los momentos precisos: mes, día y hora en que se realizaran dichas tareas. Para el manejo de estrés se recomienda incorporar un plan de actividades de esparcimiento o recreativas alrededor de la misma ciudad, donde se fomente la práctica de actividades deportivas y técnicas de relajación.
3. Para la mejora de las habilidades interpersonales, se recomienda identificar las capacidades de los colaboradores mediante la aplicación de test psicológicos (test de aptitudes, personalidad, ejecución, otros) que permitan la correcta asignación de tareas. Asimismo, se debe implementar un plan de incentivos estructurado, que implique principalmente apoyo en el financiamiento de estudios de cursos especializados y maestrías, bonos por sobreutilidad y mejor rendimiento laboral.
4. Para el desarrollo de las habilidades conceptuales, se recomienda que se ejecute el plan operativo anual, donde se defina los objetivos y estrategias en función a las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que se presenten en el periodo de trabajo. Se debe crear un espacio de trabajo físico que, de soporte a la creatividad, donde se promueva desafíos intelectuales y de propósitos; al mismo tiempo se debe fomentar un



ambiente participativo para buscar opciones, ideas y nuevos proyectos en mejora de la empresa. Por otra parte, se debe promover y premiar las nuevas alternativas de solución que alcancen algunos directivos a la hora de enfrentar un problema.

5. Para mejorar las habilidades para la comunicación en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, se recomienda complementar la comunicación formal con la informal, para lograr que el receptor entienda el mensaje de manera clara y precisa, haciendo uso de las TIC (tecnologías de información y comunicación). Por otra parte, se recomienda incorporar un flujograma de comunicación para estructurar de manera correcta los niveles de comunicación dentro de la empresa.
6. Para la mejora de las habilidades para diagnosticar en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, se recomienda mantener reuniones de gerencia semanalmente, que involucre la participación de todos los directivos de la empresa, para evaluar las problemáticas que emergen en cada área.
7. Para mejorar las habilidades para la toma de decisiones en la empresa, se recomienda contar con una base de datos donde se detallen las soluciones que se dieron a problemas anteriores, permitiendo ser fuente de apoyo para tomar nuevas decisiones. Por otra se debe actualizar el plan de contingencias implementado para la atención de emergencias en el trabajo.
8. Para la mejora de las habilidades técnicas, se recomienda implementar el manejo del sistema BIM (Building Information Modeling), para visualizar el avance de forma simultánea de un proyecto que permita minimizar riesgos futuros. Asimismo, se debe implementar un plan de capacitación planificado y permanente para el manejo de Softwares, programas u otras herramientas necesarias para la ejecución de tareas de los colaboradores, con el fin de mejorar su productividad. Por otra parte, se debe establecer procedimientos claros y ordenados para la entrega de información de ingresos y egresos con el objeto de recabar la información contable. Finalmente se debe establecer reuniones periódicas para el análisis del flujo de caja de la empresa, lo cual ayudará a definir la prioridad de gasto y/o la necesidad de financiamiento o inversión.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Accion Consultores. (23 de junio de 2017). *Habilidades administrativas*. Obtenido de http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/habad/habadm/habcom_had.htm
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2016). *Liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Aguilar, F., & Fernandez, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04, 2013 (tesis posgrado)*. Unidad Cesar Vallejo, Lima.
- Agular, F., & Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04, 2013 (tesis posgrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Anzil, F. (23 de Septiembre de 2010). Concepto de control. *Zona economica*, pág. 27.
- Barnat, R. (mayo de 2016). *Strategic Management: Formulation and Implementation*. Obtenido de <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es121>
- Bussines School. (23 de junio de 2017). *OBS Bussines School*. Obtenido de Project Management: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/habilidades-directivas-que-son-cuales-son-y-como-desarrollarlas>
- Canahuire Montufar, A. E., Endara Maman, F., & Morante Ríos , E. (2015). *¿Como hacer la etsis universitaria?* Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Como hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Casa, L. (2016). *Habilidades directivas en el Instituto Educativo de Grupo Privado Carrión del Cusco - 2016 (Tesis pregrado)*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Casa, L. (2016). *Título: Habilidades directivas en el Instituto Educativo de Grupo Privado Carrión del Cusco - 2016 (tesis pregrado)*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Castillero, O. (diciembre de 2018). *Test psicológico*. Obtenido de <https://psicologiamente.com/psicologia/tipos-test-psicologicos>
- Chamoro, C. (2015). *Evaluación de habilidades directivas de los directores en las instituciones educativas de nivel secundario del Distrito de Tarma periodo 2014 (tesispregrado=)*. TarmaUniversidad Nacional del Centro del Perú, Tarma.



- Chamorro, C. (2015). *Evaluación de habilidades directivas de los directores en las instituciones educativas de nivel secundario del Distrito de Tarma periodo 2014 (tesis pregrado)*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Tarma.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Collado, C. F. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Construcción Lean. (octubre de 2018). *Last Planner*. Obtenido de <http://www.construccionlean.com/last-planner>
- Economipedia. (diciembre de 2018). *Utilidad*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/utilidad.html>
- Emprendemype.net. (octubre de 2018). *Plan de contingencia*. Obtenido de <https://www.emprendemype.net/plan-de-contingencia.html>
- Frigo, E. (25 de noviembre de 2017). *Foro de seguridad*. Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Garcés, M. (2007). *Diccionario histórico: nuevas perspectivas lingüísticas*. España: Iberoamericana.
- Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (2016). *Habilidades Directivas*. México: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2005). *Negocios*. México: Pearson Educación.
- Hernandez, R., & Fernández, C. B. (2014). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- INDES. (2002). *Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Lopez, H. (2012). *Uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un Organismo Gubernamental, Comisión Nacional De Seguros y Fianzas (Tesis pregrado)*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- López, H. (2012). *Uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un Organismo Gubernamental, Comisión Nacional De Seguros Y Fianzas (tesis pregrado)*. Unievrsidad Nacional Autónoma de México, México.
- Loría , R. (2011). *Comunicación oral y escrita* . Costa Rica: PROMADE-Programa de producción material didáctico escrito.
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas (2a ed)*. México: McGraw-Hill.
- Manene, L. (28 de julio de 2011). *Diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>



- Manpower. (2014). *La escasez de talento continúa: Cómo el cambiante rol de RR.HH.* Obtenido de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_talento2014.pdf
- Manuel, G. (2006). *Habilidades directivas*. España: Innovación y cualificación S.L.
- Ninantay, A. (2016). *Habilidades gerenciales en la empresa de transportes Huareño S.C.R.L. Cusco 2016 (tesis pregrado)*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Ninantay, A. (2016). *Habilidades gerenciales en la empresa de transportes Huareño S.C.R.L. Cusco 2016 (Tesis pregrado)*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Rabouin, R., Astarloa, L. M., Bataller, R., Berdiñas, L., & Bocchi, G. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Pearson Education Argentina S.A.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango) (tesis pregrado)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango) (tesis pregrado)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Mac Graw Hill.
- Robert, M. (2006). *El Nuevo Pensamiento Estratégico. Puro y Simple*. México: Mc Graw-Hill.
- Ruiz, P. (2012). *Dirección*. México: Red tercer milenio S.C.
- Ruiz, P. (2013). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Revista M&M*. 7., 108-116. .
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Sánchez, J. (15 de abril de 2018). *Gerencia Estratégica en el Siglo XXI*. Obtenido de Fundación Gerencia Estratégica: www.estrategica.org
- Semana Economica. (30 de abril de 2014). *SemanaEconomica.com*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/136073-ii-encuesta-del-talento-los-principales-retos-de-las-empresas-peruanas-para-gestionar-personas/>
- Slideshare. (7 de noviembre de 2012). *Empresarial*. Recuperado el 09 de noviembre de 2017, de <https://es.slideshare.net/alex03/plan-de-capacitacion>
- Tomás, J. (07 de Febrero de 2018). *¿Qué es BIM y por qué parece ser fundamental en el diseño arquitectónico actual?* Obtenido de ArchdailyJ: <https://www.archdaily.pe/pe/887546/que-es-bim-y-por-que-es-fundamental-en-el-diseno-arquitectonico-actual>
- Universidad Nacional autónoma de México. (noviembre de 2018). *Las TICs para aprender*. Obtenido de <http://tutorial.cch.unam.mx/bloque4/lasTIC>



Vasquez, D. (febrero de 2017). *Comunicación Humana*. Obtenido de <http://vasquezsandoval.blogspot.com/2017/02/comunicacion-formal-e-informal.html>

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación de Mexico.



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	HABILIDADES DIRECTIVAS	HABILIDAD PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	ALCANCE DE INVESTIGACIÓN Descriptivo DISEÑO DE INVESTIGACIÓN No experimental POBLACIÓN 24 directivos TÈCNICA Encuestas INSTRUMENTO Cuestionario
¿Cómo son las habilidades directivas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017?	• Conocer como son las habilidades directivas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017.			
Problema Específicos	Objetivos Específicos			
1. ¿Cómo son las habilidades para administrar el tiempo en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017?	1. Describir las habilidades para administrar el tiempo en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada. Cusco-2017			
2. ¿Cómo son las habilidades interpersonales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017?	2. Describir las habilidades interpersonales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada CUSCO-2017			
3. ¿Cómo son las habilidades conceptuales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017?	3. Conocer como son las habilidades conceptuales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada CUSCO-2017			
4. ¿Cómo son las habilidades para la comunicación en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017?	4. Describir las habilidades para la comunicación en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017.			
5. ¿Cómo son las habilidades para diagnosticar en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada? Cusco-2017?	5. Describir las habilidades para diagnosticar en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017.			
6. ¿Cómo son las habilidades para tomar decisiones en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017?	6. Conocer las habilidades para tomar decisiones en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017.	HABILIDADES PARA LA COMUNICACION		
7. Cómo son las habilidades técnicas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada. Cusco-2017?	7. Describir las habilidades técnicas en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017.	HABILIDADES PARA DIAGNOSTICAR		
		HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES		
		HABILIDAD TÉCNICAS		

Fuente: Elaboración propia



Anexo 02: Matriz de instrumentos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
HABILIDADES DIRECTIVAS	HABILIDADES PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orden de prioridades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agenda las tareas a realizar durante su jornada laboral 2. Enfrenta primero las tareas de alta prioridad. 3. Realiza las tareas dentro de los plazos establecidos.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delegar con eficacia 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Asigna a sus colaboradores una parte de su carga total de trabajo. 5. Se facilitan los recursos necesarios y disponibles para cada actividad designada. 6. Asigna las tareas con las pautas necesarias a presentar.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar juntas 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Aparta anticipadamente un tiempo para reunirse con los demás trabajadores. 8. Comunica anticipadamente los detalles de la reunión a tratar.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de estrés 	<ol style="list-style-type: none"> 9. La empresa fomenta la práctica de algunas actividades extra laborales para manejar el estrés. 10. Toma pausas dentro de su jornada laboral para lidiar con la carga de trabajo. 11. Enfrenta con una actitud positiva las situaciones que le generan estrés.
	HABILIDADES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferencias individuales 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Conoce las debilidades y fortalezas de los miembros de su grupo. 13. Designa las tareas a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación a los empleados 	<ol style="list-style-type: none"> 14. Se cumple con el plan de incentivos propuestos en la empresa. 15. Recompensa el apoyo eficiente de cualquier miembro de equipo. 16. Brinda soporte necesario a sus colaboradores durante sus actividades. 17. La empresa fortalece las capacidades de sus colaboradores mediante becas y cursos especializados a los trabajadores eficientes.



		▪ Trabajo en equipo	18. Establece y mantiene buenas relaciones de cooperación con los colaboradores. 19. Están asignados los roles y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.
		▪ Dirigir conductas	20. La empresa maneja un reglamento interno de trabajo. 21. Se fomenta el cumplimiento de las normas de convivencia establecidas en la empresa. 22. Se gestiona los conflictos con un enfoque directo y constructivo.
	HABILIDADES CONCEPTUALES	▪ Pensamiento estratégico	23. Identifica los recursos necesarios para desempeñar sus tareas. 24. Establece objetivos a corto y largo plazo en función a las políticas establecidas en la empresa
		▪ Dirigir la creatividad	25. Propone alternativas de solución para enfrentar un problema.
		▪ Dirigir el cambio	26. Controla las situaciones que no están estructuradas en su área de trabajo. 27. Se adapta rápidamente a los cambios que la empresa designa para enfrentar eventos inesperados.
		▪ Administrar el riesgo	28. Minimiza las posibles consecuencias de situaciones que impliquen algún tipo de riesgo en su área de trabajo.
	HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN	▪ Comunicación Formal	29. Se emite documentos de comunicación interna claros y precisos para informar asuntos de interés a toda la organización o los miembros del centro de trabajo. 30. Su comunicación oral es efectiva cuando la usa.
		▪ Comunicación Informal	31. Consolida sus relaciones laborales con sus colaboradores a través de la comunicación informal. 32. Resuelve los problemas en su trabajo mediante el apoyo de la comunicación informal
	HABILIDADES PARA DIAGNOSTICAR	▪ Causa - Efecto	33. Cuando aborda problemas, primero determina las causas directas.



			34. Examina los problemas por partes para resolverlo mejor.
		▪ Administrar el control	35. Cumple con las reglas establecidas en la organización al realizar sus actividades. 36. Determina si algunas actividades a realizar necesitan de medidas correctivas.
	HABILIDADES PARA TOMAR DECISIONES	▪ Perspectiva racional	37. Recolecta información necesaria antes de tomar una decisión. 38. Realiza un seguimiento y evalúa los resultados de las decisiones tomadas.
		▪ Decisiones en grupo	39. Involucra a los trabajadores en la participación de toma de decisiones. 40. Atribuye facultades a sus subordinados para que decidan.
		▪ Decisiones para contingencias	41. Propone anticipadamente medidas para situaciones de contingencia en la organización. 42. Recurre al plan de contingencias cuando se presentan desastres o alguna calamidad imprevista en la empresa.
	HABILIDADES TÉCNICAS	▪ Tecnología	43. Domina el Software de gestión empresarial que proporciona la empresa.
		▪ Conocimiento del negocio	44. Conoce los tipos de servicios que ofrece la empresa.
		▪ Contabilidad y finanzas	45. Identifica las partes importantes de presupuestos y estados financieros.
		▪ Pronóstico	46. Tienen conocimiento sobre los ingresos proyectados para el siguiente mes en la empresa. 47. Tiene conocimiento sobre los proyectos a realizarse durante el año.

Fuente: Elaboración propia



Anexo 03: Cuestionario

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS O JEFES DE LA
CONSTRUCTORA MECH SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

Objetivo: El objetivo de la encuesta es obtener información de los directivos o jefes de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada Cusco-2017.

A continuación se presenta una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted este de acuerdo, marcando una “X”

1.- Sexo: F () M ()

2.- Rango de edad:

21-30 años	
31- 40 años	
41- 50 años	
Más de 50 años	

3.- Grado de instrucción:

A) Bachiller	()
B) Licenciatura	()
C) Maestría	()
D) Doctorado	()



HABILIDADES PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Orden de prioridad						
1. Agenda las tareas a realizar durante su jornada laboral.						
2. Enfrenta primero las tareas de alta prioridad.						
3. Realiza las tareas dentro de los plazos establecidos.						
Delegar con eficacia						
4. Asigna a sus colaboradores una parte de su carga total de trabajo.						
5. Se facilitan los recursos necesarios y disponibles para cada actividad designada.						
6. Asigna las tareas con las pautas necesarias a presentar.						
Programar juntas						
7. Aparta anticipadamente un tiempo para reunirse con los demás trabajadores.						
8. Comunica anticipadamente los detalles de la reunión a tratar.						
Manejo de estrés						
9. La empresa fomenta la práctica de algunas actividades extra laborales para manejar el estrés.						
10. Toma pausas dentro de su jornada laboral para lidiar con la carga de trabajo.						
11. Enfrenta con una actitud positiva las situaciones que le generan estrés.						
HABILIDADES INTERPERSONALES						
Diferencias individuales						
12. Conoce las debilidades y fortalezas de los miembros de su grupo.						
13. Designa las tareas a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades.						
Motivación a los empleados						
14. Se cumple con el plan de incentivos propuestos en la empresa.						



15. Recompensa el apoyo eficiente de cualquier miembro de equipo.						
16. Brinda soporte necesario a sus colaboradores durante sus actividades.						
17. La empresa fortalece las capacidades de sus colaboradores mediante becas y cursos especializados a los trabajadores						
Trabajo en equipo						
18. Establece y mantiene buenas relaciones de cooperación con los colaboradores.						
19. Están asignados los roles y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.						
Dirigir conductas						
20. La empresa maneja un reglamento interno de trabajo.						
21. Se fomenta el cumplimiento de las normas de convivencia establecidas en la empresa.						
22. Se gestiona los conflictos con un enfoque directo y constructivo.						
HABILIDADES CONCEPTUALES						
Pensamiento estratégico						
23. Identifica los recursos necesarios para desempeñar sus tareas.						
24. Establece objetivos a corto y largo plazo en función a las políticas establecidas en la empresa						
Dirigir la creatividad						
25. Propone alternativas de solución para enfrentar un problema.						
Dirigir el cambio						
26. Controla las situaciones que no están estructuradas en su área de trabajo.						

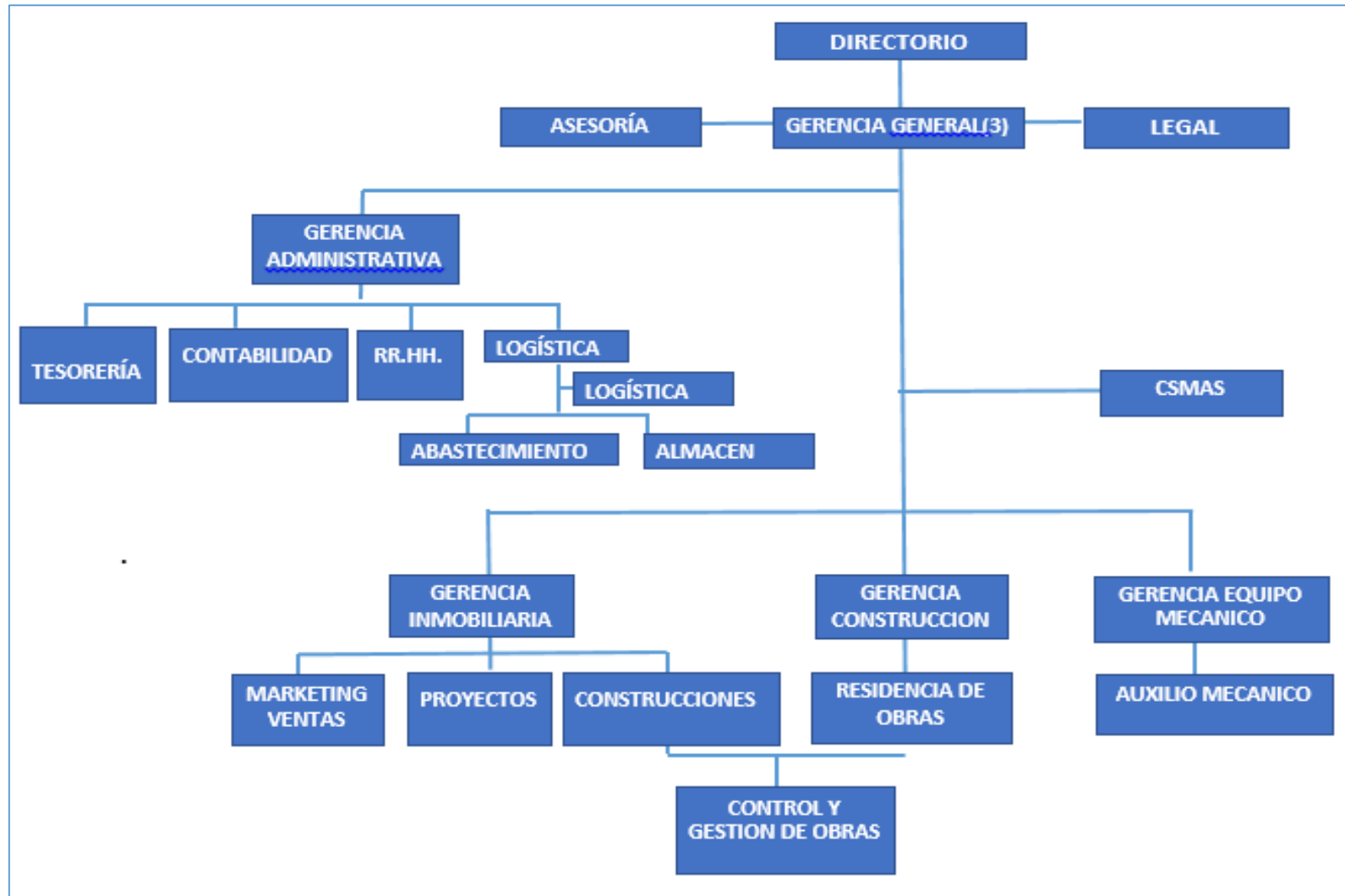


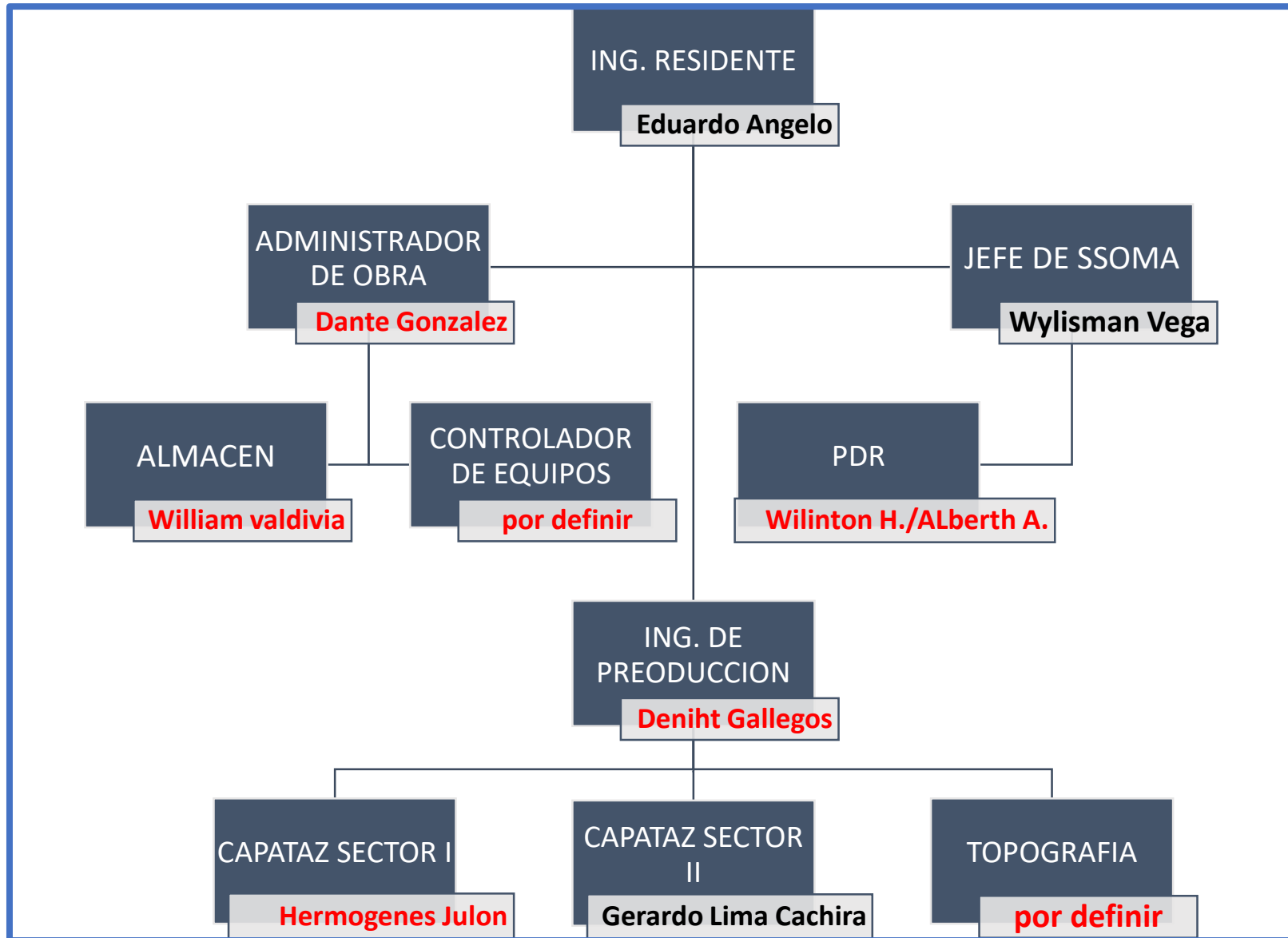
27. Se adapta rápidamente a los cambios que la empresa designa para enfrentar eventos inesperados (horarios de trabajo, rotación del personal u otros).						
Administrar el riesgo						
28. Minimiza las posibles consecuencias de situaciones que impliquen algún tipo de riesgo en su área de trabajo.						
HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN						
Comunicación formal						
29. Se emite documentos de comunicación interna claros y precisos para informar asuntos de interés a toda la organización o los miembros del centro de trabajo.						
30. Su comunicación oral es efectiva cuando la usa.						
Comunicación informal						
31. Consolida sus relaciones laborales con sus colaboradores a través de la comunicación informal.						
32. Resuelve los problemas en su trabajo mediante el apoyo de la comunicación informal						
HABILIDADES PARA DIAGNOSTICAR						
Causa efecto						
33. Cuando aborda problemas, primero determina las causas directas.						
34. Examina los problemas por partes para resolverlo mejor.						
Administrar el control						
35. Cumple con las reglas establecidas en la organización al realizar sus actividades.						
36. Determina si algunas actividades a realizar necesitan de medidas correctivas.						



HABILIDADES PARA TOMAR DECISIONES						
Perspectiva racional						
37. Recolecta información necesaria antes de tomar una decisión.						
38. Realiza un seguimiento y evalúa los resultados de las decisiones tomadas.						
Decisiones en grupo						
39. Involucra a los trabajadores en la participación de toma de decisiones.						
40. Atribuye facultades a sus subordinados para que decidan.						
Decisiones para contingencias						
41. Propone anticipadamente medidas para situaciones de contingencia en la organización.						
42. Recurre al plan de contingencias cuando se presentan desastres o alguna calamidad imprevista en la empresa.						
HABILIDADES TÉCNICAS						
Tecnología						
43. Domina el Software de gestión empresarial que proporciona la empresa.						
Conocimiento del negocio						
44. Conoce los tipos de servicios que ofrece la empresa.						
Contabilidad y finanzas						
45. Identifica las partes importantes de presupuestos y estados financieros.						
Pronóstico						
46. Tienen conocimiento sobre los ingresos proyectados para el siguiente mes en la empresa.						
47. Tiene conocimiento sobre los proyectos a realizarse durante el año.						

Anexo 04: Organigrama de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada





Anexo 05:
Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa

HABILIDADES DIRECTIVAS								
HABILIDADES PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Orden de prioridad								
1.	Agenda las tareas a realizar durante su jornada laboral.	F	0	3	7	7	7	24
		%	0%	12.5%	29.2%	29.2%	29.2%	100.0%
2.	Enfrenta primero las tareas de alta prioridad.	F	0	3	5	7	9	24
		%	0.0%	12.5%	20.8%	29.2%	37.5%	100.0%
3.	Realiza las tareas dentro de los plazos establecidos.	F	0	4	7	6	7	24
		%	0.0%	16.7%	29.2%	25.0%	29.2%	100.0%
Delegar con eficacia								
4.	Asigna a sus colaboradores una parte de su carga total de trabajo.	F	0	4	4	8	8	24
		%	0.0%	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	100.0%
5.	Se facilitan los recursos necesarios y disponibles para cada actividad designada.	F	0	6	8	4	6	24
		%	0.0%	25.0%	33.3%	16.7%	25.0%	100.0%
6.	Asigna las tareas con las pautas necesarias a presentar.	F	0	5	6	6	7	24
		%	0.0%	20.8%	25.0%	25.0%	29.2%	100.0%
Programar juntas								
7.	Aparta anticipadamente un tiempo para reunirse con los demás trabajadores.	F	1	7	9	4	3	24
		%	4.2%	29.2%	37.5%	16.7%	12.5%	100.0%
8.	Comunica anticipadamente los detalles de la reunión a tratar.	F	1	5	11	6	1	24
		%	4.2%	20.8%	45.8%	25.0%	4.2%	100.0%
Manejo de estrés								
9.	La empresa fomenta la práctica de algunas actividades extra	F	5	4	9	5	1	24
		%	20.8%	16.7%	37.5%	20.8%	4.2%	100.0%



laborales para manejar el estrés.							
10. Toma pausas dentro de su jornada laboral para lidiar con la carga de trabajo.	F	4	3	7	3	7	24
	%	16.7%	12.5%	29.2%	12.5%	29.2%	100.0%
11. Enfrenta con una actitud positiva las situaciones que le generan estrés.	F	6	4	8	4	2	24
	%	25.0%	16.7%	33.3%	16.7%	8.3%	100.0%

HABILIDADES INTERPERSONALES**Diferencias individuales**

12. Conoce las debilidades y fortalezas de los miembros de su grupo.	F	0	1	11	9	3	24
	%	0%	4%	46%	38%	13%	100%
13. Designa las tareas a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades.	F	0	1	9	9	5	24
	%	0%	4%	38%	38%	21%	100%

Motivación a los empleados

14. Se cumple con el plan de incentivos propuestos en la empresa.	F	0	5	9	6	4	24
	%	0%	21%	38%	25%	17%	100%
15. Recompensa el apoyo eficiente de cualquier miembro de equipo.	F	1	10	7	3	4	25
	%	4%	42%	29%	13%	17%	104%
16. Brinda soporte necesario a sus colaboradores durante sus actividades.	F	0	6	6	7	5	24
	%	0%	25%	25%	29%	21%	100%
17. La empresa fortalece las capacidades de sus colaboradores mediante becas y cursos especializados a los trabajadores	F	0	7	7	5	5	24
	%	0%	29%	29%	21%	21%	100%

Trabajo en grupo

18. Establece y mantiene buenas relaciones de cooperación con los colaboradores.	F	0	9	12	2	1	24
	%	0%	38%	50%	8%	4%	100%
19. Están asignados los roles y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.	F	0	9	10	4	1	24
	%	0%	38%	42%	17%	4%	100%

Dirigir conductas

20. La empresa maneja un reglamento interno de trabajo.	F	0	3	3	4	14	24
	%	0%	13%	13%	17%	58%	100%
	F	0	2	6	4	12	24



21. Se fomenta el cumplimiento de las normas de convivencia establecidas en la empresa.	%	0%	8%	25%	17%	50%	100%
22. Se gestiona los conflictos con un enfoque directo y constructivo.	F	1	4	5	4	10	24
	%	4%	17%	21%	17%	42%	100%

HABILIDADES CONCEPTUALES			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Pensamiento estratégico								
23. Identifica los recursos necesarios para desempeñar sus tareas.	F		4	8	6	4	2	24
	%		17%	33%	25%	17%	8%	100%
24. Establece objetivos a corto y largo plazo en función a las políticas establecidas en la empresa	F		6	10	4	2	2	24
	%		25%	42%	17%	8%	8%	100%
Dirigir la creatividad								
25. Propone alternativas de solución para enfrentar un problema.	F		9	7	4	2	2	24
	%		38%	29%	17%	8%	8%	100%
Dirigir el cambio								
26. Controla las situaciones que no están estructuradas en su área de trabajo.	F		3	9	8	3	1	24
	%		13%	38%	33%	13%	4%	100%
27. Se adapta rápidamente a los cambios que la empresa designa para enfrentar eventos inesperados.	F		1	5	6	9	3	24
	%		4%	21%	25%	38%	13%	100%
Administrar el riesgo								
28. Minimiza las posibles consecuencias de situaciones que impliquen algún tipo de riesgo en su área de trabajo.	F		6	7	6	3	2	24
	%		25%	29%	25%	13%	8%	100%



HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Comunicación formal								
29.	Se emite documentos de comunicación interna claros y precisos para informar asuntos de interés a toda la organización o los miembros del centro de trabajo.	F	1	2	3	10	8	24
		%	4%	8%	13%	42%	33%	100%
30.	Su comunicación oral es efectiva cuando la usa.	F	1	2	7	8	6	24
		%	4%	8%	29%	33%	25%	100%
Comunicación informal								
31.	Consolida sus relaciones laborales con sus colaboradores a través de la comunicación informal.	F	2	7	8	2	5	24
		%	8%	29%	33%	8%	21%	100%
32.	Resuelve los problemas en su trabajo mediante el apoyo de la comunicación informal.	F	4	3	2	10	5	24
		%	17%	13%	8%	42%	21%	100%
HABILIDADES PARA DIAGNOSTICAR								
Causa efecto								
33.	Cuando aborda problemas, primero determina las causas directas.	F	1	6	8	3	6	24
		%	4%	25%	33%	13%	25%	100%
34.	Examina los problemas por partes para resolverlo mejor.	F	1	6	12	3	2	24
		%	4%	25%	50%	13%	8%	100%
Administrar el control								
35.	Cumple con las reglas establecidas en la organización al realizar sus actividades.	F	1	3	7	8	5	24
		%	4%	13%	29%	33%	21%	100%



36. Determina si algunas actividades a realizar necesitan de medidas correctivas.	F	1	1	13	6	3	24
	%	4%	4%	54%	25%	13%	100%
HABILIDADES PARA TOMAR DECISIONES		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Perspectiva racional							
37. Recolecta información necesaria antes de tomar una decisión.	F	0	4	7	6	7	24
	%	0%	17%	29%	25%	29%	100%
38. Realiza un seguimiento y evalúa los resultados de las decisiones tomadas.	F	0	6	5	4	9	24
	%	0%	25%	21%	17%	38%	100%
Decisiones en grupo							
39. Involucra a los trabajadores en la participación de toma de decisiones.	F	0	6	8	4	6	24
	%	0%	25%	33%	17%	25%	100%
40. Atribuye facultades a sus subordinados para que decidan.	F	0	4	6	6	8	24
	%	0%	17%	25%	25%	33%	100%
Decisiones para contingencias							
41. Propone anticipadamente medidas para situaciones de contingencia en la organización.	F	3	6	6	6	3	24
	%	13%	25%	25%	25%	13%	100%
42. La empresa cuenta con un plan de contingencias cuando se presentan desastres o alguna calamidad imprevista en la empresa.	F	1	4	8	6	5	24
	%	4%	17%	33%	25%	21%	100%



HABILIDADES TÉCNICAS		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Tecnología							
43. Domina el Software de gestión empresarial que proporciona la empresa.	F	4	7	8	3	2	24
	%	17%	29%	33%	13%	8%	100%
Conocimiento del negocio							
44. Conoce los tipos de servicios que ofrece la empresa.	F	0	6	5	7	6	24
	%	0%	25%	21%	29%	25%	100%
Contabilidad y finanzas							
45. Identifica las partes importantes de presupuestos y estados financieros.	F	8	12	3	1	0	24
	%	33%	50%	13%	4%	0%	100%
Pronóstico							
46. Tienen conocimiento sobre los ingresos proyectados para el siguiente mes en la empresa.	F	6	10	5	1	2	24
	%	25%	42%	21%	4%	8%	100%
47. Tiene conocimiento sobre los proyectos a realizarse durante el año.	F	10	12	1	1	0	24
	%	42%	50%	4%	4%	0%	100%

Anexo 06: Galería

Empresa Constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada

