



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



---

“HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA SUCURSAL CUSCO DE LA EMPRESA UNIMAQ  
S.A., AÑO 2020”

---

**Tesis presentada por:**

Bach. Samanta Liz Iberico Miranda

**Para optar al Título Profesional de:**

Licenciado en Administración

**Asesora:**

Lic. María del Carmen León Casafranca

Cusco – Perú

2021



## PRESENTACIÓN

Señor Decano De La Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas Y Contables De La Universidad Andina Del Cusco.

Señores Dictaminantes:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, ponemos a vuestra consideración el plan de tesis intitulada: “HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA SUCURSAL CUSCO DE LA EMPRESA UNIMAQ S.A., AÑO 2020”, con el objeto de optar al Título profesional de Licenciada en Administración.

Bach. Samanta L. Iberico Miranda



## DEDICATORIA

A Dios, porque desde el día que inicie el camino, me iluminó, dio las fuerzas para seguir adelante y cumplir con mis objetivos y sueños.

A mi abuela Olivia Paz le dedico este trabajo con todo mi corazón, pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional con su ejemplo, como hija, hermana, madre, abuela y educadora, su gran corazón me lleva a admirarla y seguir su legado.

A mi hermano Adriano, por ser mi mayor motivación para poder superarme cada día más, ser su ejemplo y orgullo.



## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento especial:

A mis padres Liz y Max, por su paciencia, amor, comprensión y estímulo constante a lo largo de mis estudios y por enseñarme a ser una profesional íntegra y con ética.

A mis abuelos Olivia, Luis y Catalina, quienes, con sus consejos y sabiduría, me ayudaron a seguir siempre adelante.

A mi madrina Katharine, por siempre creer en mí y en mi potencial, además de ser un apoyo incondicional.

A mi asesora Lic. María del Carmen León Casafranca, quien en reiteradas ocasiones me impulsó para continuar esforzándome y por su valioso aporte en la presente investigación.

A mis dictaminantes Dra. Evelyn Carazas Araujo y Dr. Raymundo Espinoza Sánchez por haberme apoyado en las correcciones de la presente investigación.

A todos los maestros de la Universidad Andina del Cusco que compartieron los conocimientos y me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

A mis compañeros y amistades que sembré en este camino tan lindo como profesional.



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPITULO I .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema .....	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.2.2. Problema Específico .....	6
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación de la Investigación .....	7
1.4.1. Relevancia Social.....	7
1.4.2. Implicancia Práctica.....	7
1.4.3. Valor Teórico .....	8
1.4.4. Utilidad Metodológica .....	8
1.4.5. Viabilidad o Factibilidad.....	8
1.5. Delimitación de la Investigación.....	8
1.5.1. Delimitación Temporal .....	8
1.5.2. Delimitación Espacial .....	8
1.5.3. Delimitación Conceptual .....	8
CAPITULO II.....	9
MARCO TEORICO.....	9
2.1. Antecedentes de la Investigación: .....	9
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	9
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	12
2.1.3. Antecedentes Locales.....	16



2.2.	Bases Legales .....	20
2.3.	Bases Teóricas.....	20
2.3.1.	Concepto de Habilidad.....	20
2.3.2.	Concepto de Dirección.....	20
2.3.3.	Concepto de Habilidades Directivas .....	21
2.3.4.	Importancia de las Habilidades Directivas .....	21
2.3.5.	Objetivos de las Habilidades Directivas .....	23
2.3.6.	Características de las Habilidades Directivas .....	24
2.3.6.1.	Las habilidades directivas son conductuales. ....	24
2.3.6.2.	Las habilidades directivas son controlables.....	24
2.3.6.3.	Las habilidades directivas se pueden desarrollar.....	24
2.3.7.	Habilidades Directivas Centrales.....	25
2.3.7.1.	Habilidades interpersonales.....	26
2.3.7.2.	Habilidades técnicas. ....	29
2.3.7.3.	Habilidades conceptuales. ....	32
2.3.7.4.	Habilidades para diagnosticar.....	34
2.3.7.5.	Habilidades para comunicar. ....	35
2.3.7.6.	Habilidades para tomar decisiones. ....	37
2.3.7.7.	Habilidades para administrar el tiempo.....	39
2.4.	Marco Conceptual .....	41
2.4.1.	Actitudes .....	41
2.4.2.	Asertividad.....	41
2.4.3.	Autonomía.....	41
2.4.4.	Competencias Laborales .....	41
2.4.5.	Conocimiento.....	41
2.4.6.	Equipo de Trabajo.....	42
2.4.7.	Motivación .....	42
2.4.8.	Normas.....	42
2.4.9.	Negociación .....	42
2.4.10.	Políticas.....	42
2.5.	Variable de Estudio .....	43
2.5.1.	Variable.....	43



2.5.2.	Conceptualización de la Variable .....	43
2.5.3.	Operacionalización de la Variable .....	45
2.6.	Marco Organizacional .....	46
2.6.1.	Reseña Histórica .....	46
2.6.2.	Ubicación .....	47
2.6.3.	Misión .....	48
2.6.4.	Visión .....	48
2.6.5.	Valores .....	48
2.6.6.	Organigrama .....	49
CAPITULO III.....		50
METODO DE INVESTIGACION.....		50
3.1.	Enfoque de Investigación .....	50
3.2.	Diseño de Investigación .....	50
3.3.	Alcance de la Investigación.....	50
3.4.	Población y Muestra de la Investigación.....	51
3.4.1.	Población.....	51
3.4.2.	Muestra .....	51
3.5.	Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos .....	51
3.5.1.	Técnica.....	51
3.5.2.	Instrumento .....	51
3.6.	Procesamiento de Datos .....	51
CAPITULO IV.....		52
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		52
4.1.	Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado .....	52
4.1.1.	Presentación del Instrumento .....	52
4.1.2.	Fiabilidad del Instrumento Aplicado .....	53
4.2.	Resultados de las Dimensiones de la Variable Habilidades Directivas .....	54
4.2.1.	Habilidades Interpersonales .....	54
4.2.2.	Habilidades Técnicas .....	58
4.2.3.	Habilidades Conceptuales.....	62
4.2.4.	Habilidades para Diagnosticar .....	66
4.2.5.	Habilidades para Comunicar.....	71



4.2.6. Habilidades para Tomar Decisiones .....	75
4.2.7. Habilidades para Administrar el Tiempo .....	80
4.3. Resultado de la Variable Habilidades Directivas .....	85
CAPITULO V .....	88
DISCUSIÓN .....	88
5.1. Hallazgos más Significativos y Relevantes.....	88
5.2. Limitaciones del Estudio .....	89
5.3. Comparación Crítica con la Literatura Existente .....	89
5.4. Implicancias de la Investigación .....	91
CONCLUSIONES .....	92
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA .....	97
ANEXOS .....	100





## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Conceptualización de la variable</i> .....	43
<b>Tabla 2</b> <i>Operacionalización de la variable</i> .....	45
<b>Tabla 3</b> <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	52
<b>Tabla 4</b> <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i> .....	53
<b>Tabla 5</b> <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	54
<b>Tabla 6</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales</i> .....	54
<b>Tabla 7</b> <i>Habilidades interpersonales</i> .....	56
<b>Tabla 8</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales</i> .....	57
<b>Tabla 9</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades técnica</i> .....	59
<b>Tabla 10</b> <i>Habilidades técnicas</i> .....	60
<b>Tabla 11</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas</i> .....	61
<b>Tabla 12</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales</i> .....	63
<b>Tabla 12</b> <i>Habilidades Conceptuales</i> .....	64
<b>Tabla 14</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales</i> .....	65
<b>Tabla 14</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar</i> .....	67
<b>Tabla 16</b> <i>Habilidades para diagnosticar</i> .....	68
<b>Tabla 17</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar</i> .....	70
<b>Tabla 18</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades para comunicar</i> .....	71
<b>Tabla 19</b> <i>Habilidades para comunicar</i> .....	73
<b>Tabla 20</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para comunicar</i> .....	74
<b>Tabla 21</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones</i> .....	75
<b>Tabla 22</b> <i>Habilidades para tomar decisiones</i> .....	77
<b>Tabla 23</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones</i> .....	79
<b>Tabla 24</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo</i> .....	80
<b>Tabla 25</b> <i>Habilidades para administrar el tiempo</i> .....	82
<b>Tabla 26</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo</i> .....	84
<b>Tabla 27</b> <i>Habilidades directivas</i> .....	85
<b>Tabla 28</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima laboral</i> .....	86



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Importancia del desarrollo de las habilidades directivas</i> .....	23
<b>Figura 2</b> <i>Habilidades directivas centrales</i> .....	26
<b>Figura 3</b> <i>Ubicación geográfica</i> .....	47
<b>Figura 4</b> <i>Valores organizacionales</i> .....	48
<b>Figura 5</b> <i>Organigrama</i> .....	49
<b>Figura 6</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales</i> .....	55
<b>Figura 7</b> <i>Habilidades interpersonales</i> .....	57
<b>Figura 8</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales</i> .....	58
<b>Figura 9</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades técnicas</i> .....	59
<b>Figura 10</b> <i>Habilidades técnicas</i> .....	61
<b>Figura 11</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas</i> ....	62
<b>Figura 12</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales</i> .....	63
<b>Figura 13</b> <i>Habilidades conceptuales</i> .....	65
<b>Figura 14</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales</i> .....	66
<b>Figura 15</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar</i> .....	67
<b>Figura 16</b> <i>Habilidades para diagnosticar</i> .....	69
<b>Figura 17</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar</i> .....	70
<b>Figura 18</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades para comunicar</i> .....	72
<b>Figura 19</b> <i>Habilidades para comunicar</i> .....	73
<b>Figura 20</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para comunicar</i> .....	74
<b>Figura 21</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones</i> .....	76
<b>Figura 22</b> <i>Habilidades para tomar decisiones</i> .....	78
<b>Figura 23</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones</i> .....	79
<b>Figura 24.</b> <i>Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo</i> .....	81
<b>Figura 25</b> <i>Habilidades para administrar el tiempo</i> .....	83
<b>Figura 26</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo</i> .....	84
<b>Figura 27</b> <i>Habilidades directivas</i> .....	85
<b>Figura 28</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas</i> ....	87



## RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo describir las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020, sus dimensiones son las siguientes: habilidades interpersonales, habilidades técnicas, habilidades conceptuales, habilidades para diagnosticar, habilidades para comunicar, habilidades para la toma de decisiones y habilidades para administrar el tiempo. En lo referente a la metodología, el tipo de investigación es básica, enfoque cuantitativo, diseño de investigación es no experimental, con un alcance descriptivo; se consideró como muestra a los 54 colaboradores que trabajan en la sucursal Cusco y que no tiene personal a su cargo como: analistas, asistentes, vendedores, almaceneros, técnicos, operativos y de limpieza, de los cuales se recopiló la información a través de una encuesta elaborada para la presente investigación; los datos fueron procesados en el paquete estadístico IBM SPSS. Los resultados a los que se arribó son los siguientes: la variable habilidades directivas tienen un promedio de 2.14 indica inadecuado. Las dimensiones: habilidades interpersonales tiene un promedio de 2.13 indica inadecuado; las habilidades técnicas tiene un promedio de 2.13 indica inadecuado; las habilidades conceptuales tiene un promedio de 2.18 indica inadecuado; las habilidades para diagnosticar tiene un promedio de 2.37 indica inadecuado; las habilidades para comunicar tiene un promedio de 2.01 indica inadecuado; las habilidades para tomar decisiones tiene un promedio de 2.09 indica inadecuado; las habilidades para administrar el tiempo tiene un promedio de 2.04 indica inadecuado.

*Palabras Claves:* Habilidades directivas, habilidad, dirección, comportamiento directivo, función directiva, toma de decisiones



## ABSTRACT

The research work aims to describe the managerial skills in the Cusco branch of the company UNIMAQ SA, year 2020, its dimensions are the following: interpersonal skills, technical skills, conceptual skills, diagnostic skills, communication skills, skills for makes decisions and skills to manage time. Regarding the methodology, the type of research is basic, quantitative approach, research design is non-experimental, with a descriptive scope; It was considered as a sample the 54 collaborators who work in the Cusco branch and who do not have personnel in their charge such as: analysts, assistants, vendors, storekeepers, technicians, operations and cleaning, from which the information was collected through a survey prepared for the present investigation; the data were processed in the statistical package IBM SPSS. The results reached are the following: the variable managerial skills have an average of 2.14 indicates inadequate. The dimensions: interpersonal skills has an average of 2.13 indicates inadequate; technical skills has an average of 2.13 indicates inadequate; conceptual skills has an average of 2.18 indicates inadequate; diagnostic skills have an average of 2.37 indicates inadequate; communication skills have a 2.01 average indicates inadequate; decision-making skills have a 2.09 average indicates inadequate; time management skills have a 2.04 GPA indicates inadequate.

*Keyword:* Managerial skills, ability, management, managerial behavior, managerial function, decision making.



## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

A nivel mundial las organizaciones son conscientes de que sus gestores deben poseer habilidades directivas, debido fundamentalmente a que en la actualidad un tema que los ocupa es el impacto económico y social que afecta a todos los sectores; obtener la mayor productividad es otro punto por considerar; el comercio global dinámico y competitivo; la preocupación por atraer al mayor número de clientes, cada vez más exigentes; brindar la calidad requerida por el cliente.

Es por ello por lo que el desarrollo y despliegue de habilidades directivas en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las empresas y organizaciones ya que se encuentran inmersas en el proceso competitivo global, donde el desarrollo de las habilidades directivas es fundamental para lograr sus objetivos en el ámbito de su competencia. Es importante que las personas que ocupan los puestos en gerencias o direcciones cuenten con habilidades directivas que sirvan para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta la jornada laboral. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa.

Las habilidades directivas son el conjunto de capacidades y conocimientos que un individuo ha desarrollado que le permiten el mejor desempeño en la relación con los otros y lograr cumplir con éxito actividades de coordinación en ejercicio del rol de gerente de una organización; aun cuando esencialmente la necesidad de mantener relaciones humanas efectivas y satisfactorias, plenas de respeto y consideración en el trabajo no ha cambiado a través de los tiempos, actualmente el mundo laboral demanda un mayor desarrollo de las habilidades directivas por las exigencias del entorno cada vez más competitivo; alrededor del mundo las organizaciones buscan perfiles profesionales que posean éstas habilidades y conseguir el factor diferenciador que contribuya al logro de los objetivos y metas que se proponen.



Para Whetten & Cameron (2011).

Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados., en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales (p.9)

En el Perú son varios los sectores de la economía que en la última década han crecido considerablemente generando un favorecedor movimiento: creación de empresas y generación de empleo; uno de ellos es el sector minero en el que se ha observado un importante desarrollo, se puede destacar que la inversión minera ha crecido en más de 500% entre el 2000 y 2019, ello evidencia la importancia del sector que ha sostenido el crecimiento de la actividad económica del Perú (Osinergmin, 2017) generando la dinamización del sector y conexos como el comercio así como del mercado laboral y talento humano, pues a la par del crecimiento de la economía son varias las empresas que se han consolidado en el mercado generándose una gran competencia que las direccionan hacia un incremento sustantivo en la competitividad de sus directivos para conseguir un margen de ventaja y el logro de sus objetivos,

Unimaq S.A. subsidiaria de Ferreycorp S.A.A, es una de las empresas vinculadas al sector minero, está especializada en brindar un servicio integral en la venta y alquiler de equipos ligeros nuevos y usados, con un completo servicio post venta, tiene sucursales en las ciudades de Lima, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Chiclayo; Huancayo; Ilo; Trujillo y Piura, desde el año 1999, habiendo alcanzado solidez e imagen a nivel nacional; la investigación propuesta se refiere a la problemática que ocurre en la Sucursal Cusco, que funciona desde el año 2013 y en la actualidad cuenta con 65 colaboradores, la cual se ha agudizado debido al actual escenario mundial por la propagación de tipo pandémica del virus COVID 19 se genera una crisis no solo de salud si no también una crisis socioeconómica sin precedentes. Al poner a prueba a cada uno de los países que toca, la pandemia tiene el potencial de crear impactos sociales, económicos y políticos devastadores que dejarán profundas y duraderas cicatrices. Cada día, la fuerza laboral, las instituciones y



organizaciones empresariales pierden puestos laborales e ingresos, sin tener a la fecha un estimado de cuándo volverá a la normalidad, la Organización Internacional del Trabajo estima que se podrían perder 195 millones de empleos (Caribe, 2021).

“El Banco Mundial proyecta una disminución de US\$110 mil millones en remesas este año, lo que podría significar que 800 millones de personas no podrán satisfacer sus necesidades básicas” (Achim, 2020).

La empresa ve afectado su normal funcionamiento haciéndose notoria tensión laboral con repercusiones económicas y psicológicas, falta de motivación, toma errada de decisiones, conflictos, malestar entre los colaboradores y clientes que se ven afectados por estos inconvenientes, situación atribuida a las habilidades directivas de los jefes quienes al enfrentarse a esta situación tienen gran responsabilidad para gestionar el impacto socioeconómico del virus y su labor, la cual se refleja en la interacción con clientes y colaboradores.

En Unimaq S.A. subsidiaria de Ferreycorp S.A.A, se ha percibido que, en relación con las habilidades interpersonales, los colaboradores referirían que existe inconformidad por la designación a ciertos colaboradores con trabajo remoto y otros con trabajo presencial, así mismo el no logro de objetivos organizacionales estaría repercutiendo en la motivación de estos, por la incertidumbre de la estabilidad laboral, de igual forma debido a que se habrían restringido todo tipo de incentivos y reconocimientos ; el trabajo remoto habría creado distancias entre los colaboradores afectando la coordinación y desempeño de los equipos de trabajo.

Referente al trabajo en equipo la integración y/o sinergia entre colaboradores y áreas de trabajo generadas por el efecto pandemia, se habría debilitado, de igual forma el manejo de conflictos sería deficiente por la malinterpretación, falta de comunicación y/o predisposición de las partes. El liderazgo se habría observado por parte de líneas operativas más que de líneas directivas.

En relación con las habilidades técnicas son todas aquellas competencias necesarias para gestionar con afinidad, dirigir con precisión y liderar con éxito a una organización. Todo administrador, gerente o directivo requiere de estas aptitudes para llevar al éxito a su equipo



de trabajo. Para muchas personas, adquirir esas aptitudes es la pieza clave en su crecimiento profesional hacia mejores puestos.

Pues, los jefes en su totalidad tienen formación profesional, sin embargo, tendrían limitaciones en el conocimiento amplio de tecnologías, plataformas, no previstas por el efecto pandemia, conocimiento actualizado de herramientas electrónicas, ; así como también el conocimiento sobre el manejo del negocio no sería el óptimo ya que falta un valor agregado de conocimiento eficaz que permita superar situaciones no previstas sea de índole sanitaria u otras ; vio afectada la planeación, ya que el entorno se presenta incierto a corto y largo plazo, así mismo ,el conocimiento sobre finanzas y contabilidad se encontraría desactualizado, por la reestructuración de recursos,.

En relación a las habilidades conceptuales, pese a que todos los jefes tienen formación profesional y conocimientos especializados, se observan dificultades frente a la necesidad de resolver con éxito las contingencias derivadas de la situación sanitaria mundial que afectan las empresas; en un nuevo escenario incierto y de alto riesgo, donde se replantearon las estrategias para mantener el mercado, y hacer frente a una creciente competencia y a una situación pandémica crítica, sin embargo en los últimos meses éstas no dieron los resultados esperados porque no se habría desarrollado un pensamiento estratégico preventivo que permita afrontar situaciones extremas como las que se viven actualmente, puesto que se tuvo que recortar recursos, reajustar objetivos, reformular estrategias; así mismo se observa temor a los cambios por parte de los jefes quienes estarían trabajando de forma retraída y reservada en ámbitos de creatividad, innovación y riesgo.

En cuanto a las habilidades para diagnosticar, se ha observado que, pese a que los jefes cuentan con información actualizada procedente de la Sede Central y fuentes locales, no interpretarían ni empatizarían con la situación organizacional ni la situación de los colaboradores; así como también, no habría un adecuado seguimiento a las actividades de los colaboradores, lo que explicaría la pérdida de oportunidades o decisiones que se toman sin considerar las amenazas del entorno afectando consecuentemente los incentivos formales e informales.

La comunicación en la empresa se realiza de manera oral y escrita mediante el correo electrónico organizacional, en el que se observa cierto temor al expresar ideas, generar





rencillas o a la toma de represalias, lo que estaría produciendo conflictos y descoordinaciones por falta de una comunicación e interpretación asertiva e insuficiente, obstaculizando se produzca la sinergia necesaria.

La toma de decisiones se ve afectada por el contexto, ya que existe gran incertidumbre y temor, siendo este contexto el que también afecta a la toma racional de decisiones, creando confusión y desconfianza en los jefes, quienes estarían centralizando la toma de decisiones a pesar de solicitar ideas, soluciones y decisiones participativas; sin evaluar alguna situación que estaría generando descontento y desmotivación en los colaboradores y generando procesos conductuales adversos al logro de objetivos .

En referencia a la administración del tiempo, se han reestructurado las prioridades, en base a nuevas actividades por el efecto pandemia; el delegar funciones adicionales a trabajadores no ha logrado resultados esperados, ya sea para la organización como también para el propio colaborador, pues en general no se otorgarían incentivos. Las reuniones con los colaboradores se realizan con mayor frecuencia, pero con menor objetividad, ya que existen problemas de conectividad (saturación del internet), falta de conocimientos técnicos de ambas partes y muchas veces los colaboradores no se sentirían en libertad de expresar situaciones no antes previstas.

Se ha observado que, a pesar de que la empresa cuenta con planes operativos y cronogramas, éstos no se respetarían por el efecto pandemia; al parecer se cambian las prioridades hacia asuntos de interés mediato ya que enfrentan varios riesgos estratégicos y operativos, como retrasar o interrumpir la cadena de suministros; cambios en la demanda del cliente; el aumento de los costos; las reducciones logísticas que causan demoras en las entregas; los problemas de proteger la salud y la seguridad de los empleados; mano de obra insuficiente; o dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación.

En tal sentido, la presente investigación está enfocada a describir las habilidades directivas de los jefes en la Sucursal Cusco de la Empresa Unimaq S.A. en tiempos de pandemia desde la perspectiva de los colaboradores, para proporcionar información que permita superar la problemática por la que atraviesa dicha empresa, que de continuar puede agravarse con peligrosas consecuencias para la organización en general, por ello se plantea la siguiente interrogante:



## 1.2. Formulación del Problema

### 1.2.1. Problema General

PG. ¿Cómo son las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?

### 1.2.2. Problema Específico

- P.E.1: ¿Cómo son las habilidades interpersonales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?
- P.E.2: ¿Cómo son las habilidades técnicas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?
- P.E.3: ¿Cómo son las habilidades conceptuales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?
- P.E.4: ¿Cómo son las habilidades para diagnosticar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?
- P.E.5: ¿Cómo son las habilidades para comunicar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?
- P.E.6: ¿Cómo son las habilidades para la toma de decisiones en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?
- P.E.7: ¿Cómo son las habilidades para administrar el tiempo en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?

## 1.3. Objetivos de la investigación

### 1.3.1. Objetivo General

OG: Describir las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- O.E.1: Describir las habilidades interpersonales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.



- O.E.2: Describir las habilidades técnicas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.
- O.E.3: Describir las habilidades conceptuales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.
- O.E.4: Describir las habilidades para diagnosticar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.
- O.E.5: Describir las habilidades para comunicar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.
- O.E.6: Describir las habilidades para la toma decisiones en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.
- O.E.7: Describir las habilidades para administrar el tiempo en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

##### **1.4.1. Relevancia Social**

La relevancia social de la presente investigación permitió describir objetivamente sobre la situación actual las habilidades directivas en la Sucursal Cusco de la empresa Unimaq S.A. año 2020, para así tomar las mejores decisiones, tomando en cuenta la importancia del trabajo en equipo, contribuyendo a la mejora de la competitividad y promoviendo el desarrollo tanto personal como organizacional, beneficiando a los socios de la empresa, colaboradores y clientes en general.

##### **1.4.2. Implicancia Práctica**

La implicancia práctica del presente trabajo de investigación radica en los resultados obtenidos acerca de las habilidades directivas en la empresa Unimaq S.A. Sucursal Cusco, quienes si toman en cuenta lo mencionado permitirá a los directivos mejorar sus aptitudes en administración y liderazgo y lograr un trabajo óptimo de todos los colaboradores de la organización.



#### **1.4.3. Valor Teórico**

El valor teórico del presente trabajo de investigación tiene importancia sustantiva, ya que permite profundizar el conocimiento, basados en teorías sobre la administración de personal y habilidades directivas circunscritas en la ciencia de la administración.

Así mismo esta investigación será considerada como antecedente para futuras investigaciones en realidades de objeto de estudio similares.

#### **1.4.4. Utilidad Metodológica**

La utilidad metodológica de la presente investigación residió en la construcción del instrumento para la recolección, análisis e interpretación de datos; los cuales fueron elaborados a partir de los conceptos sobre habilidades directivas y la metodología utilizada.

#### **1.4.5. Viabilidad o Factibilidad**

El presente trabajo de investigación reunió las condiciones necesarias para su estudio, contando con los recursos disponibles tanto como financieros, humanos y materiales para su ejecución.

### **1.5. Delimitación de la Investigación**

#### **1.5.1. Delimitación Temporal**

El trabajo de investigación se desarrolló en el periodo del 2021.

#### **1.5.2. Delimitación Espacial**

El trabajo de investigación se realizó en las instalaciones de la Sucursal Cusco de la Empresa UNIMAQ. S.A., Apv. Inticancha-San Jerónimo-Cusco.

#### **1.5.3. Delimitación Conceptual**

El trabajo de investigación se delimita conceptualmente en el área de la administración de personal, específicamente en las teorías sobre habilidades directivas.



## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación:

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

García & Barradas (2016), realizaron la investigación Titulada: Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un Corporativo aduanal, realizado en la Universidad Veracruzana, cuyo objetivo fue identificar las habilidades humanas directivas importantes y el desempeño laboral de los gerentes de operación en un corporativo aduanal y con un enfoque de investigación cuantitativo, llegando a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con la información obtenida en los resultados de aplicación de los instrumentos (test de MOSS y CPS), las habilidades humanas significativas con adecuado desarrollo que poseen los gerentes de operaciones para desenvolverse laboralmente son: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales. Por otra parte, los gerentes con un desempeño laboral más alto mostraron debilidad en la capacidad de decisión en las relaciones humanas. De esta manera, se puede constatar que el conocimiento y desarrollo de las habilidades humanas son de suma importancia para los gerentes, sin embargo, ello no implica que el puesto asegure propiciar un óptimo desarrollo de dichas habilidades.
- Se han hecho innumerables investigaciones sobre las habilidades directivas humanas y el desempeño laboral, sin embargo, solo se mencionarán las que se centran en temáticas abordadas en la presente investigación. En primera instancia son de vital importancia las habilidades directivas humanas; Whetten y Cameron (2011) recalcan que son indispensables para el mejoramiento del desempeño laboral a nivel humano: auto concepto, tolerancia a la ambigüedad, actitud hacia el cambio y toma de decisiones, entre otras, permitiendo un desarrollo personal



eficaz. Dichos autores consideran que incrementan y mejoran el adecuado desempeño laboral, concluyendo que, si el directivo no presenta un apropiado cumplimiento en habilidades humanas, su desempeño será inadecuado y desfavorable.

- Con respecto a los resultados obtenidos en esta investigación, las habilidades directivas humanas significativas con adecuado desarrollo en los gerentes de mayor desempeño son: estabilidad emocional, sociabilidad, ajuste social, tolerancia, inteligencia social y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, sin embargo, presentan debilidades en la capacidad de decisión en las relaciones humanas. En efecto, Frías, Sánchez y Ucrós (2009) concluyeron en una investigación que los gerentes poseen habilidades directivas asociadas con la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo. Mientras que Hernández (2010) en su investigación titulada “Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias gerenciales y habilidades intelectuales”, buscó identificar cuáles son las competencias y habilidades que favorecen el éxito de los empleados a nivel ejecutivo. Para ello utilizó el instrumento de la “Evaluación de efectividad gerencia” (MAP por sus siglas en inglés) con el objetivo de identificar las competencias gerenciales y habilidades en un grupo de ejecutivos de una empresa paraestatal en México.
- Las subescalas cuya media presentan mayor puntuación son las relativas a: pensamiento claro y juicioso, toma de decisiones y ponderación de riesgos, establecimiento de metas y objetivos, planeación y programación del trabajo, corrección y consejo, y obtención de información específica, mostrando así que la mayoría de los ejecutivos en esta empresa están orientados más hacia la tarea que hacia las personas, imponiéndose en lugar de negociar o llegar a acuerdos entre ellos y sus colaboradores. En contraste, los directivos de la agencia aduanal con puntuación más alta lo hicieron en: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, mostrando así que la mayoría está orientada hacia el manejo de aspectos internos como autocontrol y capacidad de adaptación, haciéndolos más hábiles para dirigir grupos.



Carranza & García (2016) realizaron la investigación Titulada: Desarrollo de habilidades directivas para el éxito profesional, realizado en la Universidad Nacional Autónoma de México, cuyo objetivo fue subrayar la importancia de la educación en habilidades directivas y el enfoque de la investigación que se utilizó fue cuantitativo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Más allá de lo que demanda el mercado laboral y de las exigencias de las empresas, creemos firmemente que una de las misiones de la Universidad y de la Facultad de Ingeniería como ente que emana de ella, es la de formar seres humanos integrales con conocimientos interdisciplinarios; donde el arte, la cultura y la ética constituyen parte esencial de esa formación. Ingenieros de diversas generaciones han reconocido la importancia de dichas disciplinas, pues hoy ya se incluyen dentro del mapa curricular de los estudiantes; sin embargo, consideramos fundamental enriquecer su formación como profesionales y seres humanos, dotándolos de las herramientas que no se encuentran en la currícula obligatoria, pero que son indispensables en la vida cotidiana: las competencias transversales. Conocimientos de: inteligencia emocional, finanzas personales, adaptación al cambio, comunicación efectiva, por mencionar algunos ejemplos; son competencias que a simple vista parecerían triviales o secundarias, pero que se vuelven fundamentales al momento de tomar decisiones y de enfrentar los distintos retos que se presentan en la vida.
- A lo largo del hasta ahora corto ejercicio de nuestra profesión, hemos notado una creciente necesidad de aplicar esas competencias, mismas que solemos adquirir de forma empírica, pues rara vez existe o se implementa un programa formal de enseñanza de ellas.
- En el modelo de educación tradicional se sigue dando prioridad a la enseñanza y aprendizaje de las llamadas competencias duras, es decir los conocimientos orientados a las ciencias exactas, sociales y naturales. El mundo actual, continuamente parece olvidar que los seres humanos somos también seres holísticos y que nuestra formación también debe serlo. A medida que avanzamos en nuestro proceso de adquisición de conocimientos, se promueve un mayor grado de especialización y perdemos poco a poco el carácter integral de la



enseñanza-aprendizaje. En esta especialización, suelen sacrificarse conocimientos clave que complementan nuestra formación como personas y nos permiten interactuar con el mundo y la sociedad de forma sistémica. En esta ocasión nos referimos particularmente a las competencias transversales.

- Pensemos en los empresarios PYME o en aquellos gerentes que planean crecer en sus carreras y escalar a niveles directivos, ambos requieren aprender a administrar sus recursos: sus equipos de trabajo, sus finanzas, el tiempo y dinero disponibles para maximizar las utilidades de las organizaciones en las que se encuentren. Dependiendo de la escala jerárquica, se pueden considerar más o menos importantes las distintas habilidades, sin embargo, en todos los niveles se requieren competencias humanas. Para los altos ejecutivos, se vuelven más importantes las habilidades personales, interpersonales y directivas estratégicas; ya que la idea es poder ver y entender a la empresa como un todo y planificar, organizar y ejecutar las actividades de forma integral, dirigiendo equipos de trabajo para alcanzar los objetivos; mientras que en los niveles más bajos tienen mayor importancia las habilidades operativas y táctico funcionales. Lo anterior no vuelve excluyentes unas habilidades de otras, simplemente se requieren en mayor o menor medida de acuerdo con el puesto a desempeñar.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Licas (2017), en su investigación titulada: Habilidades directivas y la toma de decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y tiendas Listo Ferrero La Molina Perú 2017, realizado en la Universidad Cesar Vallejo, cuyo objetivo fue identificar la influencia de las habilidades directivas en la toma de decisiones de los administradores de las Estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina – 2017 y el método de investigación utilizado fue cuantitativo - hipotético deductivo, llega a las siguientes conclusiones:

- Se evidenció que el 48.0% de los administradores de las estaciones de servicio y Tiendas Listo del distrito de la Molina, evidenció un nivel aceptable de las habilidades directivas, siendo el 34% un nivel inadecuado y el 18% de los administradores declaró un nivel adecuado, obteniendo un valor Nagelkerke





(0,705) nos indicó que la variable habilidades directivas influye en un 70.5% de la toma de decisiones que presentaban los administradores de las estaciones de servicios y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

- Se evidenció que los administradores de las estaciones de servicio presentan un nivel de habilidades personales, frente a las habilidades interpersonales y habilidades grupales; pues el 90% de ellos obtuvo un nivel de las habilidades aceptable y adecuado frente al 59% de administradores que presentaron un nivel de habilidades interpersonales inadecuado. Por otro lado, los administradores presentan el 72% de habilidades grupales entre aceptable y adecuado. Obteniendo el valor Nagelkerke (0,854) nos indicó que la dimensión habilidades personales influyen en un 85% de la toma de decisiones que presentan de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina, Lima – 2017.
- Se evidenció que el 69% de los administradores y tiendas Listo la Molina, mostraron un nivel aceptable en la toma de decisiones, el 24% un nivel adecuado, mientras que solo el 7% evidenció un nivel de toma de decisiones inadecuado de los administradores. Obteniendo el valor Nagelkerke (0,695) nos indicó que la variable habilidades directivas influye en un 69% de la toma de decisiones que presentan los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.
- Se evidenció que los gerentes de las estaciones de servicio presentan un nivel de toma de decisiones, frente a la toma de decisiones estratégicas y decisiones operativas; pues del 57% de ellos obtuvo un nivel de decisiones operativas alto frente al 51% de administradores que presentaron un nivel de decisiones estratégicas moderado. Por otro lado, los administradores también presentaron entre el 28% y 6% de niveles bajo y moderado de toma de decisiones. Obteniendo el valor Nagelkerke (0,657) nos indicó que la variable habilidades directivas influye en un 65% sobre la toma de decisiones que presentan los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo del distrito de la Molina, Lima – 2017.

Leyva & Sacha (2017), realizan la investigación titulada: Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017,



realizada en la Universidad Peruana de los Andes, cuyo objetivo fue determinar la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017 y el método de investigación utilizado es cuantitativo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Considerando que el objetivo general de la investigación se estableció como: Determinar la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017 se aplicó la encuesta respectiva a la muestra formada por los directivos de la institución en mención, obteniendo que el nivel de coeficiente de correlación es: 0,544 con una significación bilateral de 0,003 para lo cual se determina una correlación positiva media y se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna; se obtuvo información de que muchos encuestados desconocen y que basado en los conceptos y enfoque sustentado, los directivos deben necesariamente tener y mantener las tres habilidades administrativas básicas como son las Habilidades Técnicas, que involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa, Habilidades Humanas para interactuar efectivamente con los colaboradores, o clientes, proveedores, Etc. Es decir, relacionar con la calidad humana y valores sociales; Habilidades Conceptuales, para la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, análisis de procesos, manejo de la calidad, innovación y creatividad, planificación, etc.
- El primer objetivo específico plantea la necesidad de definir la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. los resultados obtenidos posterior al proceso de análisis de los datos establecen: el coeficiente de correlación es: 0,146 con una significación bilateral de 0,457 para lo cual se determina no existe correlación alguna y se acepta la hipótesis nula. Es decir que el nivel de conocimiento en el manejo o planteamiento de procesos, técnicas o aplicación y uso de herramientas propias del cargo no son aspectos particulares de los directivos de la organización o que no son aspectos que sea el diferencial innovador ante otras organizaciones del



mercado y que tiene implicancias en el desempeño de los distintos trabajadores de las agencias de la institución.

- Respecto al segundo objetivo específico, identificar la relación entre las Habilidades Humanas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A., aplicando el Rho de Spearman, se obtuvo que el coeficiente de correlación es de 0,666; con una significación bilateral de 0,000 en donde respecto Si el  $P - \text{valor} \leq \alpha$  entonces se rechaza la  $H_0$ ; entonces basados en la hipótesis alterna con un nivel de correlación positiva media. Las habilidades humanas conllevan a establecer que los directivos o administradores de una agencia de la organización en estudio debería tener características de ser empáticos, motivadores, guías, coach de personas y de equipos de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas. Sin embargo, son aspectos que no se reconocen como aspectos particulares de los que dirigen las diferentes agencias de la CMAC - Huancayo S.A., por cuanto los trabajadores expresan su malestar por la falta de dirección adecuada con equidad y que ello conlleva a un nivel inadecuado de desempeño laboral.
- El tercer objetivo específico plantea analizar la relación entre las Habilidades Conceptuales y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A., teniendo como resultado de las estadísticas, el coeficiente de correlación de 0,428, con un nivel de significancia bilateral 0,023 y cumpliendo con la fórmula de si el  $P - \text{valor} \leq \alpha$  entonces se rechaza la  $H_0$ ; considerando que hay un nivel de correlación positiva baja, entonces es necesario establecer que estos resultados orientan a que los directivos de la CMAC - Huancayo S.A, deben de tener potencialidades en las habilidades conceptuales que conllevan a desarrollar Capacidad para adquirir, analizar e interpretar la información de una manera lógica; incluye la capacidad para ver la organización como un todo, entender la interdependencia que existe entre sus partes y evaluar cómo se relaciona esta con su contexto exterior. Sin embargo, al resultado de las encuestas son aspectos que deben de priorizarse en cada uno de los directivos o administradores de agencia de mejor forma de la que se tienen en la actualidad.



### 2.1.3. Antecedentes Locales

Casa (2016), realizó la investigación titulada: Habilidades directivas en el instituto educativo de grupo privado Carrión del Cusco – 2016, realizada en la Universidad Andina del Cusco, cuyo objetivo fue conocer las habilidades directivas de los directores en el “I.E.G.P Carrión” del Cusco – 2016 y el enfoque de la investigación utilizado fue cuantitativo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se determina que las habilidades directivas dentro del IEGP 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 la habilidad directiva 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 conceptual, ya que presenta 2.84 como puntuación media.
- La dimensión de la habilidad conceptual presenta una calificación 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, con un puntaje medio de 2.88 sin embargo también se reconoce que el indicador más bajo son las estrategias con 2.8 como puntuación media.
- La dimensión de la habilidad técnica presenta una calificación 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 3.28 como puntuación media.
- La dimensión de la habilidad interpersonal presenta una clasificación regular con una media de 3.4, tal como lo respalda el 48% de los encuestados, En esta dimensión se pudo establecer la cordialidad es el indicador más bajo puntaje, teniendo así 3.34 como puntuación media y el conflicto con una puntuación media de 3.4.
- La dimensión de la habilidad para comunicar presenta una clasificación regular con una media de 3.38; tal como lo respalda el 56% de los encuestados. En esta



dimensión se pudo establecer que la comunicación eficaz y la coordinación en el trabajo con los indicadores con mayor puntaje teniendo 3.4 como puntuación media y con el menor puntaje se encuentra la comunicación eficiente con 3.35 de puntaje medio.

- La dimensión de la habilidad para diagnosticar presenta una clasificación regular con una media de 3.19, tal como lo respalda el 72% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que la definición del problema y la formulación de las soluciones son los indicadores con mayor puntaje, 3.36 como puntuación media y el diagnóstico organizacional como el más bajo con 2.84 como puntuación media.
- La dimensión habilidad para tomar decisiones presenta una clasificación regular con una media de 2.93, tal como lo respalda el 88% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que la participación es el indicador que tiene mayor puntaje, con un 3.28 de puntuación media, seguido por la resolución del problema con 3.16 y con el menor puntaje se encuentra el plan de contingencia, con 2.36 de puntuación media.
- La dimensión de habilidad para administrar el tiempo presenta una clasificación regular con una media de 3.11, tal como lo respalda el 88% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que la programación de actividades es el indicador con mayor puntuación, teniendo 3.4 como puntuación media, seguido de la programación de juntas con 3.28 de puntuación media, y con la puntuación más baja la delegación con 2.65 como puntaje medio.

Mellado & Berto (2018), realizaron la investigación titulada: Habilidades directivas en la empresa constructora MECH SRL, Cusco-2018, en la Universidad Andina del Cusco, cuyo objetivo fue describir las habilidades directivas en la empresa constructora MECH SRL, Cusco – 2018, y el enfoque de investigación utilizado fue cuantitativo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Como primera conclusión se tiene que las habilidades directivas en los directivos de la empresa constructora MECH SRL, 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)

- Se concluye que los directivos cuentan con un nivel medio de desarrollo de habilidades para administrar el tiempo en la empresa constructora MECH SRL con un promedio 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.
- Se concluye que los directivos cuentan con un nivel medio de desarrollo de habilidades interpersonales en la empresa constructora MECH SRL 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 o cursos especializados a sus trabajadores.
- Se concluye que los directivos cuentan con un nivel bajo de desarrollo de habilidades conceptuales en la empresa constructora MECH SRL, 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 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 tarea de trabajo.



- Se concluye que los directivos cuentan con un nivel alto para el desarrollo de sus habilidades para la comunicación en la empresa constructora MECH SRL 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.
- Los directivos cuentan con un nivel medio de desarrollo de habilidades para diagnosticar en la empresa constructora MECH SRL, 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 medidas correctivas.
- Los directivos cuentan con un nivel medio de desarrollo de habilidades para la toma de decisiones en la empresa constructora MECH SRL, 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 desgastes o alguna calamidad imprevista en la empresa.
- Los directivos cuentan con un nivel bajo de desarrollo de habilidades técnicas en la empresa constructora MECH SRL, 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.



## 2.2. Bases Legales

Decreto Legislativo N° 728 - Ley de Fomento del Empleo

## 2.3. Bases Teóricas

### 2.3.1. Concepto de Habilidad

“Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (Madrigal, 2009, p. 01)

“Capacidad de la persona para aplicar o llevar a la práctica sus conocimientos teóricos ante situaciones, temas o asuntos concretos” (Louffat, 2018, p. 26).

Según Jafarzadeh (2013), citado por Pereda (2016) indica lo siguiente:

Habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte en una parte fundamental para el desempeño laboral. Las organizaciones necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. (p.108)

### 2.3.2. Concepto de Dirección

“Conjunto de actividades (inclusive planear y tomar decisiones, organizar, dirigir y controlar) enfocado a los recursos (humanos, financieros, físicos y de información) de una organización con el propósito de alcanzar de forma eficiente y eficaz las metas de esta” (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 8).

La dirección es el proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal. Es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización valores, estilo, liderazgo. Comunicación y motivación (Hampton, 2011, p. 165).





### 2.3.3. Concepto de Habilidades Directivas

Según Vivar (2018) citado por Ascón (2019):

Las habilidades directivas son entendidas como aquellas capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño. Estas son muy favorables para lograr eficiencia en la organización del trabajo y gestión del tiempo, es decir, generar el compromiso y el desarrollo de las personas, conseguir equipos de alto rendimiento, mejorar la comunicación con las personas, afrontar la negociación y los conflictos interpersonales y tomar decisiones eficaces para el cumplimiento de los distintos objetivos (p.10).

Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Las habilidades directivas, en otras palabras, son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva.

“Las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica” (Whetten & Cameron, 2011, p. 33).

Las habilidades directivas son esenciales para una adecuada gestión, tal como lo manifiesta Madrigal (2009), todo directivo debe saber comunicar, tomar decisiones, considerando los riesgos que eso conlleva; así mismo debe ser creativo, improvisar y planificar; considera que debe ser un líder, gestionar adecuadamente su tiempo y el de sus colaboradores; así mismo necesita trabajar en equipo y ser asertivo.

### 2.3.4. Importancia de las Habilidades Directivas

Para Madrigal (2009):

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de



conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso.

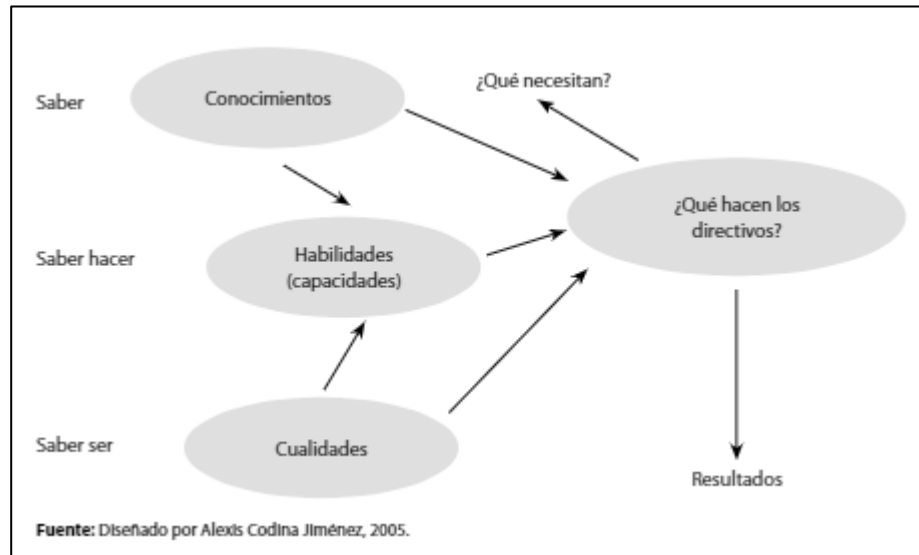
Peter Drucker (citado por Alexis Codina, 2004) señala: “Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan...” El mismo Peter Drucker decía que en el mundo hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden. Sin embargo, en las organizaciones uno de los principales problemas de la motivación y de la desmotivación de empleados y colaboradores es la inconformidad que éstos tienen con sus jefes y directivos.

Madrigal (2009) en una investigación realizada en el centro-occidente de México acerca de qué motiva y desmotiva al trabajador indica que:

Un gran porcentaje refirió que lo que lo desmotiva es principalmente la forma en que lo dirigen sus superiores. Lo anterior refleja la ausencia de conocimientos y habilidades interpersonales para saber dirigir. Cabe recordar que uno de los principales problemas es la improvisación de los directivos en las empresas y organizaciones. Muchas veces sólo porque alguien tiene una carrera profesional le ofrecen un puesto directivo, el cual es aceptado sin menoscabo. Pero ya en funciones se hace evidente que la persona no está preparada para ello, situación que pocas veces acepta el directivo; al no aceptarla, no se capacita ni se desarrolla, y con esto se genera un problema en la organización. De ahí la importancia de este texto y el por qué desarrollar habilidades directivas en el aula, el hogar, la empresa o la organización, ya que el buen manejo de las habilidades interpersonales es elemental en cualquier relación (pp. 8-9).

**Figura 1**

*Importancia del desarrollo de las habilidades directivas*



Fuente: (Madrigal, 2009, p.9)

### 2.3.5. Objetivos de las Habilidades Directivas

Según Madrigal (2009) Se pretende que el estudiante, el profesionalista, el docente y el investigador alcancen los siguientes objetivos:

- Desarrollar la habilidad de la comunicación para el mejor entendimiento y dirección dentro y fuera de la empresa o institución donde se desarrolle el directivo.
- Que el alumno identifique las principales funciones del administrador y del líder, así como las habilidades que se requieren para desempeñar cada función.
- Conocer las principales teorías y corrientes del liderazgo e identificar sus habilidades y fortalezas como líder, así como desarrollarlas.
- Conocer la importancia de trabajar en equipo y saber manejar el conflicto en forma individual y en equipo.
- Conocer el proceso de la toma de decisiones y saber cómo y cuándo tomar decisiones efectivas.
- Que el directivo sepa administrar su tiempo y el de su equipo de trabajo. (p. XIX-XX)



### **2.3.6. Características de las Habilidades Directivas**

Según Whetten & Cameron (2011), las características de las habilidades directivas son:

#### **2.3.6.1. Las habilidades directivas son conductuales.**

No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.

#### **2.3.6.2. Las habilidades directivas son controlables.**

El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como “contratar selectivamente” o actividades cognitivas como “trascender el miedo”, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.

#### **2.3.6.3. Las habilidades directivas se pueden desarrollar.**

El desempeño puede mejorar. A diferencia del CI y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directiva

##### a) Las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas

Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular,



deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Los directivos eficaces, en otras palabras, desarrollan una constelación de habilidades que se sobrepone y se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

b) Las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas

Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles. (p. 10-11)

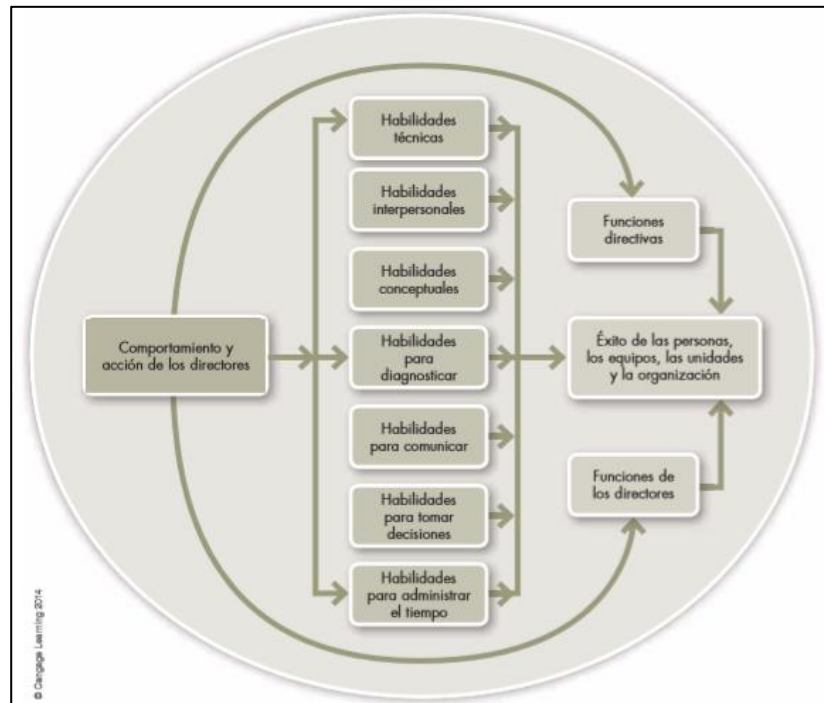
### **2.3.7. Habilidades Directivas Centrales.**

Griffin & Van Fleet (2016), indican lo siguiente:

Los directores y/o gerentes deben dominar siete habilidades centrales: las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, y las que se usan para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo. La mezcla eficaz de estas destrezas en el comportamiento, y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas, incrementa la probabilidad de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tengan éxito. (p. 10)

**Figura 2**

*Habilidades directivas centrales*



Fuente: (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 10)

### 2.3.7.1. Habilidades interpersonales.

Griffin & Van Fleet (2016) manifiestan que:

Los directores y/o gerentes pasan una cantidad considerable de tiempo interactuando con personas de dentro y de fuera de la organización. Deben tener habilidades interpersonales; es decir, la capacidad para comunicarse, comprender y relacionarse con individuos y con grupos. Los directores interactúan con muchas personas diferentes, entre ellas, los subordinados, los compañeros, la de niveles más altos dentro de la organización y los colegas de otras compañías. Dadas las distintas funciones que deben desempeñar, también necesitan tener la capacidad para trabajar con proveedores, clientes, inversionistas y otros individuos de fuera de la organización. Si bien, algunos directores que tenían malas



habilidades interpersonales han triunfado, es más probable que los que tienen buenas consigan el éxito. (p. 104)

Tal como lo indican Whetten & Cameron (2011) “las habilidades interpersonales son necesarias para desarrollar una adecuada interacción entre jefes y subordinados; ya que generan una energía positiva, estas posibilitaran que el ambiente sea más alegre, confortable y revitalizado”.

- Diferencias individuales

Sirve para desarrollar la capacidad de detectar las diferencias importantes entre las personas con quienes uno interactúa. [...] las diferencias individuales en el estilo cognoscitivo influyen en la percepción, el aprendizaje, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación y la creatividad (Whetten & Cameron, 2011, p. 60).

- Motivación

“Motor, fuerza, energía, combustible, la motivación es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo”. (Perret Erhard, 2016, p. 15)

- Manejo de conflicto

Chiavenato (2013), afirma que el manejo de conflictos consiste en “la manera de resolver un conflicto, influirá en los resultados constructivos que este produzca y, por tanto, en los futuros episodios del mismo” (p.533)

Para Villalobos & Pertuz (2019) el manejo de conflicto:

Debe aplicar procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación, y otras maniobras, que están concebidas para evitar problemas, dificultades necesarias entre las partes, reducir y resolver de manera eficaz las disputas existentes entre las mismas para



lograr los objetivos, planes y proyectos institucionales. Asimismo, se muestra como un proceso basado en la toma de decisiones y las actuaciones del personal, donde estos mismos se confrontan, aportando mediante el diálogo ideas innovadoras, siendo estas diferentes, pudiendo así, implicar criterios para llegar a consensos estables dentro de la organización (pp.33-34)

- Trabajo en equipo

Crescimbeni (2018) menciona:

Trabajar en equipo no solo es reunión de personas, este trabajo implica compromiso, tiene relevancia las estrategias y los procedimientos que la empresa considera apropiadas para alcanzar las metas comunes. Es indispensable que dentro de todo este trabajo haya liderazgo, concordancia, entendimiento, imaginación, disposición, distribución y contribución de todos los miembros que conformen el equipo. Este debe ser conducido por un dirigente, quien deberá organizar las responsabilidades y lograr el cumplimiento de las normas establecidas por todos sus integrantes (p.9)

Para Huerta & Rodríguez (2006):

Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. A continuación, se enuncian las principales características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.





- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Precisa que los programas que se planifiquen en equipo apunten hacia un objetivo común. (p. 136)
- Liderar equipos

Para liderar equipos es fundamental el compromiso frente a la misión; cada integrante debe responder por sus actividades, basarse en la confianza compartida hacia el éxito común, las diferentes interacciones y la distribución de objetivos, la confrontación constante y de crecimiento individual y grupal. Por tanto, la función del líder es lograr el cumplimiento de los aspectos antes mencionados.

Adicionalmente, el líder de equipos de alto desempeño debe tener una visión mucho más integral, conocer a cada uno de sus integrantes para generar sinergias en función de la organización, facilitar las diferentes estrategias para que la visión esté presente con responsabilidad y redes de apoyo estructurales y funcionales, para la innovación, priorizando el sentido, las relaciones y el trabajo paralelamente. (Uribe y otros, 2013, p. 63)

#### **2.3.7.2. Habilidades técnicas.**

Griffin & Van Fleet (2016) manifiestan que:

Las habilidades técnicas son necesarias para desempeñar o comprender tareas que requieren de conocimientos especializados. Estas destrezas son especialmente importantes para los directores y/o gerentes de primera línea, los cuales dedican gran parte de su tiempo a capacitar a los subordinados y a responder a preguntas referentes a problemas laborales. Para ser administradores eficaces, deben saber cómo se desempeñan las tareas que asignan a las personas que supervisan. Las habilidades técnicas deben incluir conocimientos sobre tecnología, productos, servicios, finanzas, contabilidad,



pronósticos, planeación, toma de decisiones y el negocio mismo. (p. 12)

Es importante considerar que las Habilidades Técnicas, sirven para desempeñar las funciones específicas necesarias para los puestos de trabajo, y estas se desarrollan en la formación profesional o cuando se reciben capacitaciones y/o entrenamientos de acuerdo a las necesidades de cada colaborador.

- Conocimientos de Tecnología

Según García (2012); es el conjunto integrado de conocimientos tecnológicos, técnicas y know how necesarios para la producción de bienes y servicios. Se distingue entre tecnología blanda y tecnología dura.

La tecnología blanda son los conocimientos aplicados al direccionamiento de la organización, a las formas y metodologías empleadas por la compañía para realizar sus operaciones y a la administración de recursos con el fin de obtener un producto o servicio que colme las expectativas de los clientes.

Por su parte, la tecnología dura hace referencia a los conocimientos aplicados y relacionados con la práctica productiva a fin de obtener un producto o servicio que satisfaga las expectativas de los clientes. Son los por elementos tangibles, como maquinaria, equipos, insumos y productos, así como el know how de producción.

Es un campo interdisciplinar que combina conocimientos de ingeniería, ciencia y administración con el fin de planificar, desarrollar e implantar soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y tácticos de una organización. (p. 14)



- Conocimientos del negocio

Para Saccone & Bonatto (2018) conocer el negocio es:

Analizar el entorno, implica conocer el sector donde la empresa opera, sus particularidades, los jugadores más importantes, su historia, el tamaño, etc. También se trata de entender los cambios que ocurren respecto a conductas o comportamientos de los consumidores y las tendencias que puedan impactar en el negocio. (p.32)

Es la capacidad de un empresario en recopilar, sistematizar y analizar aquella información que sea útil y confiable para tomar decisiones rápidas y oportunas. En otras palabras, el empresario debe ser capaz de transformar información en conocimiento. Un conocimiento que sea único y que aporte a la empresa para satisfacer de la mejor manera las necesidades del mercado, para enfrentar en mejores condiciones a la competencia y para retribuir a los empleados y empresarios un rendimiento adecuado por su labor y su riesgo, respectivamente (Weinberger Villarán, 2009, p. 28).

- Conocimientos de finanzas y contabilidad

Según García (2014), “el conocimiento de finanzas se refiere a la toma de decisiones, movimiento, control, utilización y administración de dinero y otros recursos de valor”.

Para García (2009) “el conocimiento de la contabilidad se refiere al proceso de captar, identificar, medir, valorar, registrar, agregar y comunicar información económica a los usuarios interesados en la misma, para adoptar decisiones y juicios”.



- Conocimientos de planeación

El conocimiento de la planificación es poder definir metas de la organización, establecer una estrategia general y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Es tener el conocimiento tanto de los fines como de los medios (Gallardo, 2020).

### 2.3.7.3. Habilidades conceptuales.

Para Griffin & Van Fleet (2016):

Las habilidades conceptuales 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, ver el “cuadro entero” y tomar decisiones generales que abarcan a la organización completa. (p. 154)

Todo director o gerente de una organización deben poseer habilidades conceptuales, estas le permitirán tener una visión más integral sobre todo lo que ocurre tanto interna como externamente; esto le facilitara trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones que le permitirán resolver problemas de manera creativa y analizando los procesos, etc.

- Pensamiento estratégico

“El pensamiento estratégico es la habilidad para hacer una creativa y holística síntesis de factores claves que afectan a una organización y su entorno, con el fin de obtener una ventaja competitiva sustentable y exitosa a largo plazo” (Allen & Gerras, 2009, p. 78)



- Proceso creativo

Es un proceso en el cual participan dinámicamente: la imaginación, expresada como capacidad de conciencia surgida en el proceso de actividad y comunicación, junto a las habilidades y destrezas adquiridas en el aprendizaje y trabajo mismo, para convertir en realidad la idea creadora. De esta manera la imaginación es la fase previa y esencial de este proceso, sin ella no hay creación posible; por eso se la define como "la facultad de crear nuevas imágenes sensoriales o conceptuales en la conciencia humana, sobre la base de transformar las impresiones recibidas de la realidad, sin que se encuentren en la realidad que se nos ofrece" (González Palacios, 2014, pág. 2).

- Proceso de innovación

Según Hidalgo, León, & Pavón (2002), citado por Perozo, Arnoldo & Villalobos, Rixia (2014) indica: "El proceso de innovación se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de nuevos productos y servicios, o a la utilización comercial de modernos procesos técnicos". (p. 40)

- Administrar el riesgo

Es el proceso para proteger los activos e ingresos de una organización aplicando métodos, técnicas y herramientas administrativas; debe incluir el análisis, la planificación, el monitoreo, el control y la continua comunicación durante el proceso; tiene como objetivos: ofrecer protección a los activos y patrimonio de la empresa, estudiar los riesgos a los que está expuesta la empresa, reducir el impacto que enfrenta la empresa (Villacis, 2019).

Es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos



(físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos (Medina Aguilar y otros, 2006, p. 05).

#### **2.3.7.4. Habilidades para diagnosticar.**

Según Griffin & Van Fleet (2016) es la:

Capacidad de vislumbrar la respuesta más conveniente para la situación. Un médico diagnostica el mal de un paciente después de analizar los síntomas y determinar su causa probable. De otro lado, un director y/o gerente puede diagnosticar y analizar un problema de la organización si estudia los síntomas, y después formula las soluciones. Algunos elementos de las habilidades para diagnosticar son: conocer las relaciones causa-efecto, administrar el control y ligar los premios con las conductas deseadas de los empleados. (p.197)

Es importante que los gerentes y directores desarrollen habilidades de diagnóstico, que es la capacidad para comprender el conjunto de causas y consecuencias, en el corto, mediano y largo plazo, de las situaciones que se presentan en la organización y su entorno

- Relación causa y efecto

La relación causa efecto se entiende como una acción con una reacción. Cuando ocurre un evento, su efecto impacta el curso de una acción, a menudo cambiando dramáticamente la situación o eventos posteriores de un plan. La causa y el efecto también son muy importantes para trazar, moviendo la acción hacia adelante (Griffin & Van Fleet, 2016).



- Administrar el control

Suele ser la esencia central de un diagnóstico efectivo, administrar el control se refiere a la regulación de las actividades de la organización de modo que un elemento del desempeño permanezca dentro de límites aceptables. Sin esta regulación, las compañías no tienen indicio alguno de cómo está su productividad en comparación con sus metas. El control puede estar en un área cualquiera de las organizaciones. La mayor parte de estas definen las áreas de control en términos de cuatro tipos básicos de recursos que usan: físicos, humanos, informativos y financieros (Griffin & Van Fleet, 2016).

- Incentivar a los empleados

Los incentivos son mecanismos formales e informales que sirven para definir, evaluar, reconocer y premiar el desempeño de los empleados. Los incentivos cumplen varias funciones y persiguen distintos propósitos de las organizaciones (Griffin & Van Fleet, 2016).

#### **2.3.7.5. Habilidades para comunicar.**

Según Bonifaz (2012):

La comunicación es una habilidad que tienen que dominar los directores de las organizaciones, ya que el nivel de eficiencia que tengan para transmitir eficazmente sus mensajes es la base para todas las relaciones personales. De este modo es posible hacer y conservar amigos, a la familia, participar en los grupos, ser un excelente orador e, incluso, convertirse en un líder. Todo esto, dependerá de la manera en que se aprovechen las habilidades comunicativas. (p.23)

De acuerdo con lo que manifiesta Griffin & Van Fleet (2016) “todo director y/o gerente debe tener la capacidad para transmitir ideas e información a otros, así mismo la capacidad de recibir ideas e información que otros le proporcionan”.



Para llevar a cabo adecuadamente sus actividades los directores y/o gerentes deben poseer habilidades básicas de la comunicación oral, escrita y no verbal, que les permita una comunicación asertiva con clientes, subalternos, superiores y con su entorno.

- Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es aquella en la que se enfatiza la relación con el otro, se privilegia la comprensión con el que se habla, no el entendimiento de lo que se dice. Dicha relación es imposible de ser pensada sin personalización, intimidad, empatía y confianza; gesta por tanto una comunicación interpersonal y ésta no tiene que darse necesariamente mediante la proximidad física, sino más bien en función de una proximidad afectiva que se recrea desde una posición ética (Romeu, 2015).

Zapata (2004) manifiesta que:

Es la comunicación persona a persona, donde puede existir o no el canal de transmisión, comunicación verbal (oral y escrita) y comunicación no verbal. Es decir, puede ser un proceso de comunicación directa o indirecta, pero debe realizarse entre 2 personas: 1 emisor y 1 receptor. (p.27)

- Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (De Castro, 2013, p. 05).

- Comunicación electrónica

Es la interacción que, en la actualidad, las personas establecen a través de redes sociales, mantienen vínculos interpersonales y





desarrollan distintas dinámicas de socialización a través de los medios electrónicos como el Internet. La comunicación electrónica favorece la socialización, la cohesión, la auto divulgación, el compromiso, entre otros procesos de interacción (Jaen y otros, 2017).

Para Tomasi (2003):

La comunicación electrónica es la transmisión, recepción y procesamiento de información entre dos o más lugares, mediante circuitos electrónicos. La fuente original de información puede estar en forma analógica (continua), como por ejemplo la voz humana o la música, o en forma digital (discreta), como por ejemplo los números codificados binariamente o los códigos alfanuméricos. Sin embargo, todas las formas de información se deben convertir a energía electromagnética antes de ser propagadas a través de un sistema electrónico de comunicaciones. (p.01)

#### **2.3.7.6. Habilidades para tomar decisiones.**

Las habilidades para tomar decisiones se refieren a la capacidad del director para reconocer y definir correctamente los problemas y las oportunidades, así como, a continuación, para escoger un curso de acción adecuado para resolver esos problemas y capitalizar esas oportunidades. Ningún director toma la decisión correcta en todas las ocasiones. Sin embargo, quienes son eficaces deciden bien la mayor parte de ellas. Cuando toman una mala decisión, por lo habitual reconocen enseguida su error y a continuación toman buenas decisiones para resarcir aquella de modo que el daño o el costo para la organización sean tan bajos como sea posible. Algunas habilidades para tomar decisiones son: conocer la perspectiva racional y la conductual para esta medida, el papel de la participación en ella y tener decisiones para contingencias y durante crisis (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 57).



Tal como lo manifiestan, Mengel, Sempere, Juárez & Rodríguez (2012)

La capacidad de tomar decisiones es la habilidad directiva más genuinamente humana de entre todas, tomar decisiones implica: conocimiento de uno mismo, el de las propias capacidades y limitaciones; la contratación de la posible respuesta, frente al sistema de valores del decisor y su priorización; la imaginación y finalmente la capacidad para elegir libremente.

- Contexto para la toma de decisiones

El empresario decide en situaciones con un alto grado de incertidumbre, pues por lo general, no cuenta con toda la información necesaria. Sin embargo, un empresario exitoso es el que se preocupa constantemente por reunir información que le permita tomar decisiones con el mayor grado de certidumbre posible. A diferencia de lo que popularmente se cree, los empresarios exitosos averiguan, investigan, analizan y evalúan. (Weinberger, 2009, p. 19)

- Toma racional de decisiones

“El empresario deberá tomar decisiones a pesar de la falta de información oportuna y confiable, confiando en su intuición, pero también en su racionalidad, fruto de su experiencia, su conocimiento y su visión de futuro” (Weinberger, 2009, p. 19).

- Procesos conductuales

“Se refiere al aspecto conductual en la toma de decisiones, algunos aspectos conductuales son la intuición, el compromiso, la propensión al riesgo y la ética” (Griffin & Van Fleet, 2016).

- Toma de decisiones participativa

Se refiere a que los directivos facultan a sus subordinados o grupos para que decidan. A través de la participación que se presenta cuando los empleados tienen voz en las decisiones relativas a sus



trabajos. Y el facultando y delegando cuando se permite que los empleados establezcan sus metas y tomen determinaciones como de resolver problemas dentro de su ámbito de responsabilidad y sus facultades. (Griffin & Van Fleet, 2016)

#### **2.3.7.7. Habilidades para administrar el tiempo.**

Las habilidades para administrar el tiempo se refieren a la capacidad del director para ordenar por prioridad sus actividades, trabajar con eficiencia y delegar correctamente. Ellos encuentran muchas presiones y desafíos. No es difícil que se llenen de trabajo que bien podrían posponer o delegar a otros. Por desgracia, cuando esto sucede, podrían descuidar labores más apremiantes o prioritarias. De otro lado, las habilidades deficientes para administrar el tiempo darán por resultado ineficiencia y estrés. Algunos elementos básicos de las destrezas para hacerlo bien son saber ordenar por prioridad las actividades, delegar con eficacia, programar las juntas, controlar las intromisiones y manejar el estrés (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 57).

Gestionar el tiempo resulta fundamental para toda organización, ello facilitará la consecución de los objetivos y metas; es por ello que todo directivo y/o gerente debe desarrollar la habilidad para administrar el tiempo; ello implica que las actividades se programen adecuadamente, eliminar todas aquellas labores que consumen mucho tiempo y no aportan valor añadido, conseguir un mayor control temporal gracias a la división de tareas según prioridades y, por último, ser más metódicos y organizados.

- Establecer el orden de prioridad

“Capacidad para comprender la importancia relativa de diferentes metas y actividades” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 57).

El orden de prioridad debe estar basado por lo general en los elementos siguientes: tiempo, importancia y responsabilidad.



- Delegar

Es una de las prácticas fundamentales para la buena marcha de una empresa. Delegar significa transferir, asignar o trasladar funciones que, en principio, corresponden a cargos o niveles superiores de dirección y gestión. Es una forma de optimizar, de multiplicar el rendimiento individual y diversificarlo con el fin de obtener mejores resultados (EAE Business School, p. 03).

Para Griffin & Van Fleet (2016), en la delegación se dan:

- Centralización: “Proceso de retener el poder y la autoridad sistemáticamente en manos de los directores y/o gerentes del nivel más alto” (p.60)
- Descentralización: “Proceso de delegar poder y autoridad sistemáticamente a los directores y/o gerentes de nivel medio y bajo de toda la organización” (p.60)

- Programar y manejar juntas

“Programar y manejar las juntas, controlar la información y las interrupciones son también elementos de una administración eficaz del tiempo” (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 61).

- Manejo de estrés

El manejo del estrés es la habilidad que comienza con una valoración sincera de cómo reaccionas frente a las situaciones de estrés.

“Las causas más frecuentes de estrés en las organizaciones son: exigencia de la tarea, exigencia física, exigencia de la función y exigencias interpersonales” (Griffin & Van Fleet, 2016).



## **2.4. Marco Conceptual**

### **2.4.1. Actitudes**

Según Louffat (2018) “es la capacidad de la persona en tener voluntad y deseos de querer realizar lo que conoce y que se considera válido, teniendo como base sus valores y principios de vida”. (p. 28)

### **2.4.2. Asertividad**

Asertividad se define como un comportamiento maduro en el que la persona se comunica de forma respetuosa para consigo misma y para con los demás, sin agredir ni dejarse agredir; es la capacidad de expresar nuestras ideas, sentimientos y creencias eficazmente sin incordiar a los demás, respetándonos a nosotros mismos y a ellos, cobrando este comportamiento mayor importancia en los enfrentamientos entre nuestros intereses y deberes (Guasco, 2020, p. 12).

### **2.4.3. Autonomía**

“Grado en que el trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales al individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usara para llevarlo a cabo” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 528).

### **2.4.4. Competencias Laborales**

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio (Gutiérrez, 2010, p. 5).

### **2.4.5. Conocimiento**

Según Louffat (2018) “se refieren a la cantidad y calidad de conocimientos teóricos sobre algún tema, asunto, situación”. (p. 28)



#### **2.4.6. Equipo de Trabajo**

Los equipos de trabajo son grupos de empleados que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes (Ñaña, 2017, p. 69).

#### **2.4.7. Motivación**

“La motivación es la influencia interna que impulsa la persona a comportarse de una forma o de otra para alcanzar un nivel de satisfacción que le permita tener el equilibrio emocional en su vida, tanto personal como laboral” (Louffat, 2015, p. 235).

#### **2.4.8. Normas**

“Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas” (Ñaña, 2017, p. 97).

#### **2.4.9. Negociación**

“Es el proceso mediante el cual dos o más partes con distintos intereses, dialogan e intercambian propuestas hasta construir un acuerdo beneficioso para todos” (Bonifaz, 2012, p. 87).

#### **2.4.10. Políticas**

“Son las reglas que marcan los límites dentro de las cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía” (Chiavenato & Sapiro, 2011, p. 44).



## 2.5. Variable de Estudio

### 2.5.1. Variable

- Habilidades Directivas

### 2.5.2. Conceptualización de la Variable

**Tabla 1**

*Conceptualización de la variable*

Conceptualización De La Variable	Conceptualización Operacional	DIMENSIONES
Habilidades directivas	Para Griffin & Van Fleet	Habilidades interpersonales
Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son	(2016), los directores y/o gerentes deben dominar siete habilidades centrales: las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, y las que se usan para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones, y para administrar el tiempo. La mezcla eficaz de estas destrezas en el comportamiento y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas incrementa la probabilidad de que las personas, los equipos, las	“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”. (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 10)
		Habilidades técnicas
		“Es la capacidad del director o gerente de desempeñar o comprender tareas relativamente concretas que requieren de conocimientos especializados”. (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 12)
		Habilidades conceptuales
		“Es la capacidad del director o gerente para el pensamiento abstracto” (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 11)
		Habilidades para diagnosticar
		Es la capacidad del director o gerente para vislumbrar la respuesta más conveniente para la situación. (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 11)



---

comunes a través de toda una gama de diferencias individuales. (Whetten & Cameron, 2011, p. 9)

unidades y las organizaciones tengan éxito. (p.10)

---

Habilidades para comunicar

“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”. (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 11)

---

Habilidades para tomar decisiones

“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”. (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 11)

---

Habilidades para administrar el tiempo

“Es la capacidad del director para ordenar por prioridad las actividades laborales, para trabajar con eficiencia y delegar correctamente”. (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 9)

---

Fuente: Elaboración propia





### 2.5.3. Operacionalización de la Variable

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable*

Variable	Dimensiones	Indicadores
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias individuales</li> <li>• Motivación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Liderar equipos</li> </ul>
	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de Tecnología</li> <li>• Conocimiento del negocio</li> <li>• Conocimientos de finanzas y contabilidad</li> <li>• Conocimientos de planeación</li> </ul>
	Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Proceso creativo</li> <li>• Proceso de innovación</li> <li>• Administrar el riesgo</li> </ul>
	Habilidades para diagnosticar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación causa y efecto</li> <li>• Administrar el control</li> <li>• Incentivar a los empleados</li> </ul>
	Habilidades para comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interpersonal</li> <li>• Comunicación organizacional</li> <li>• Comunicación electrónica</li> </ul>
	Habilidades para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto para la toma de decisiones</li> <li>• Toma racional de decisiones</li> <li>• Procesos conductuales</li> <li>• Toma de decisiones participativa</li> </ul>
	Habilidades para administrar el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el orden de prioridad</li> <li>• Delegar</li> <li>• Programar y manejar juntas</li> <li>• Manejo de estrés</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



## 2.6. Marco Organizacional

### 2.6.1. Reseña Histórica

Según UNIMAQ (2019) Todo inicia con FERREYROS S.A. empresa comercializadora de maquinaria pesada, quienes tuvieron la necesidad de crear una empresa ágil y eficiente que venda maquinaria ligera (Retroexcavadoras, mini cargadores, excavadoras hidráulicas, cargadores frontales, excavadoras, rodillos compactadores, manipuladores telescópicos, tractores, plataformas de trabajo, auto hormigoneras, línea de soldadura, grupos electrógenos, entre otros; y componentes como: motores de combustión, bombas y motores hidráulicos, transmisión, diferencial, mandos finales). Es así como en 1999 nace la empresa UNIMAQ S.A., junto a 20 personas que con valentía y compromiso se atrevieron con este nuevo proyecto.

UNIMAQ S.A. absorbió una unidad de negocio pesquero artesanal de FERREYROS S.A. de nombre Aquared y en los 10 primeros, comercializo líneas marinas (motores marinos, motores de propulsión, grupos electrógenos e instalación mecánica, eléctrica y de control para las naves).

A dos años de haber iniciado, el éxito no podía pasar desapercibido, sus ventas crecieron hasta las nubes y cada vez fidelizaba más con los clientes, ese año se comercializo 17 marcas y se facturo 7.8 millones de dólares.

Para el 2005 los éxitos junto al crecimiento se dieron de manera rápida. Manejaban dos marcas aliadas más que formaban parte de la corporación, incrementaron y profesionalizaron su equipo humano de trabajo con ambiciones de convertirse en algo más que una empresa de trabajo, una familia donde todos lleven impreso UNIMAQ en sus corazones.

Año 2008, el crecimiento y expansión era inevitable, como la empresa más grande del mercado y respaldada por una marca de prestigio, reconocida en el mundo, como es Caterpillar. Es así como, siguiendo con el proyecto de expansión, surgen nuevas sedes en Arequipa, Cajamarca y Piura.

El 2013 sería un año importante ya que inauguraron dos nuevas sedes de la empresa: Cusco y Chiclayo. De esta forma, están presentes en los principales sectores económicos del norte, centro y sur del país.

UNIMAQ – Sucursal Cusco tuvo inicio con oficinas en la Vía expresa – parque industrial (área administrativa) y en la Apv. Inticancha s/n San Jerónimo (área de servicios), desde sus inicios en el 2013 hasta junio del 2017, cuatro años en los que el crecimiento y desarrollo de UNIMAQ en esta ciudad fue notorio, por lo que la alta gerencia tomó la decisión de ampliar y consolidar las instalaciones.

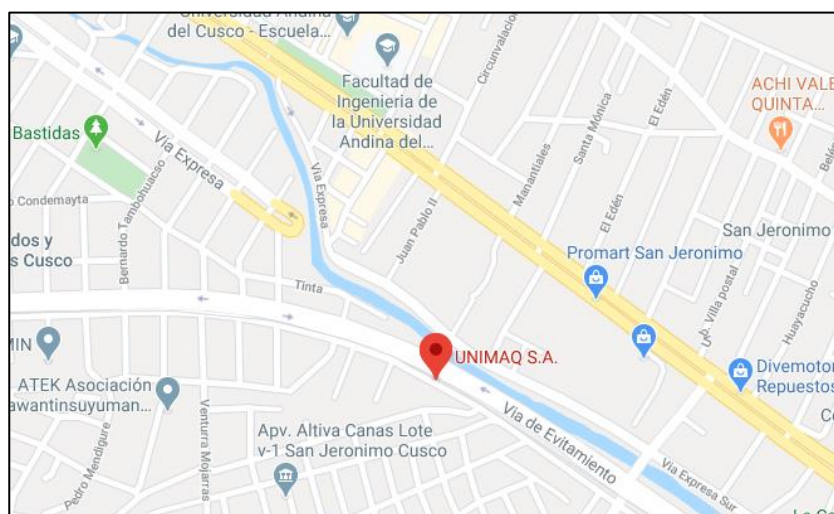
Es así como en el mes de octubre se inaugura la sucursal en Apv. Inticancha-San Jerónimo, contando con una infraestructura adecuada para el desempeño de las distintas actividades a realizar en el día a día y firmando en el 2018 un contrato por mantenimiento de falta auxiliar con la U.M. Las Bambas, mejorando la calidad de vida laboral para los colaboradores en general.

## 2.6.2. Ubicación

La empresa UNIMAQ S.A. – Sucursal Cusco, está ubicada en la APV. Inticancha S/N – San Jerónimo (Vía de evitamiento, auxiliar de bajada).

### Figura 3

#### *Ubicación geográfica*



Fuente: (UNIMAQ, 2019)

### 2.6.3. Misión

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante soluciones integrales en equipos ligeros a través de un amplio portafolio de marcas, productos e infraestructura a nivel nacional; así como un servicio eficiente, ágil y de calidad con personal altamente motivado y calificado” (UNIMAQ, 2019).

### 2.6.4. Visión

“Ser la mejor opción en soluciones integrales de equipos ligeros en un solo lugar y líderes en cada línea que representamos” (UNIMAQ, 2019).

### 2.6.5. Valores

#### Figura 4

*Valores organizacionales*



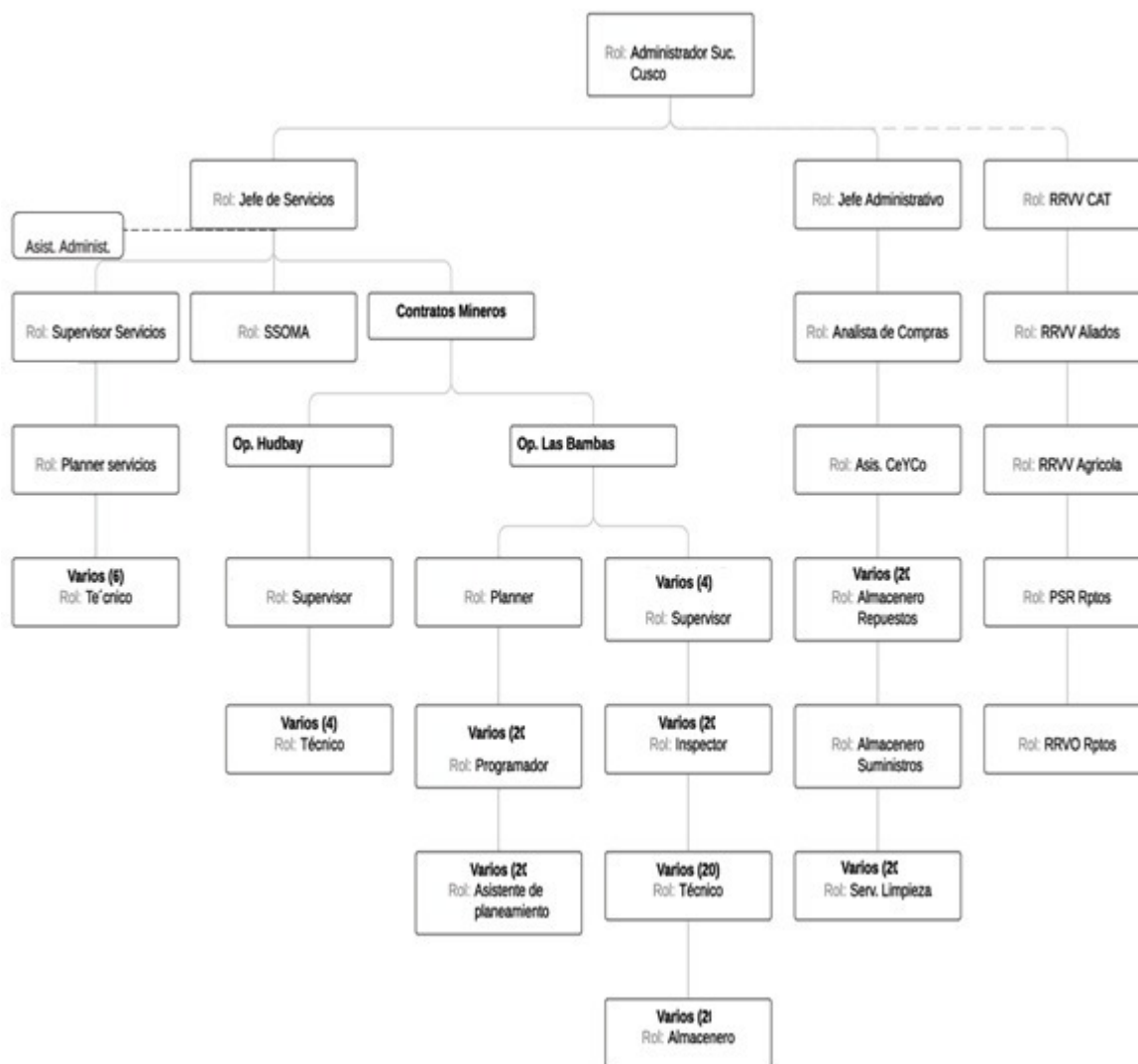
Fuente: (UNIMAQ, 2019)



### 2.6.6. Organigrama

Figura 5

Organigrama



Fuente: (UNIMAQ, 2019)



## CAPITULO III

### METODO DE INVESTIGACION

#### 3.1. Enfoque de Investigación

La investigación fue realizada con un enfoque cuantitativo, el investigador hizo uso de la estadística para procesar la información recabada con el instrumento (cuestionario) y arribar a los resultados de la investigación.

“El enfoque cuantitativo, considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico”. (Canahuire y otros, 2015, p. 74)

#### 3.2. Diseño de Investigación

La investigación no manipuló de manera intencional la variable Habilidades directivas, se limitó a la observación del fenómeno en su ambiente natural, por ello se desarrolló un diseño no experimental.

“Diseños no Experimentales de investigación, son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco, 2013, p. 71).

#### 3.3. Alcance de la Investigación

La investigación fue de alcance descriptivo, el investigador especificó el concepto, propiedades, características de la variable Habilidades directivas y sus dimensiones en el contexto de la empresa UNIMAQ – Sucursal Cusco.

Según Hernández & Mendoza (2018) “Los estudios descriptivos tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p. 108).



### **3.4. Población y Muestra de la Investigación**

#### **3.4.1. Población**

La población objeto de estudio estuvo conformada por 54 colaboradores que trabajan en la sucursal Cusco y que no tiene personal a su cargo como: analistas, asistentes, vendedores, almaceneros, técnicos, operativos y de limpieza.

#### **3.4.2. Muestra**

La muestra fueron los 54 colaboradores que no ejercen puestos de jefatura o supervisión.

### **3.5. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.5.1. Técnica**

Encuesta

#### **3.5.2. Instrumento**

Cuestionario

### **3.6. Procesamiento de Datos**

Los datos fueron procesados y analizados utilizando el programa estadístico SPSS versión 24.0, así mismo se utilizó el software Excel.



## CAPITULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado

##### 4.1.1. Presentación del Instrumento

Para describir las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020, se encuestó a 54 colaboradores, en el que se considera 31 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3**

*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Habilidades directivas	Habilidades interpersonales	Diferencias individuales	1
		Motivación	2, 3
		Trabajo en equipo	4, 5
		Manejo de conflicto	6
		Liderar equipos	7
	Habilidades técnicas	Conocimientos de tecnología	8
		Conocimiento del negocio	9
		Conocimiento de finanzas y contabilidad	10
		Conocimientos de planeación	11, 12
	Habilidades conceptuales	Pensamiento estratégico	13
Proceso creativo		14	
Proceso de innovación		15	
Administrar el riesgo		16	
Habilidades para diagnosticar	Relación causa y efecto	17	
	Administrar el control	18	
	Incentivar a los empleados	19, 20	
Habilidades para comunicar	Comunicación interpersonal	21	
	Comunicación organizacional	22	
	Comunicación electrónica	23	
	Contexto para la toma de decisiones	24	
	Toma racional de decisiones	25	





Habilidades para tomar decisiones	Procesos conductuales	26
	Toma de decisiones participativa	27
Habilidades para administrar el tiempo	Establecer el orden de prioridad	28
	Delegar	29
	Programar y manejar juntas	30
	Manejo del estrés	31

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

#### Tabla 4

*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

Promedio	Escala de Interpretación
1.00 – 1.80	Muy Inadecuado
1.81 – 2.60	Inadecuado
2.61 – 3.40	Ni adecuado ni inadecuado
3.41 – 4.20	Adecuado
4.21 – 5.00	Muy adecuado

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Fiabilidad del Instrumento Aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en describir las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.



Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 5**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.971	31

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.971 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### 4.2. Resultados de las Dimensiones de la Variable Habilidades Directivas

Para describir las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020, se describe las dimensiones: habilidades interpersonales, habilidades técnicas, habilidades conceptuales, habilidades por diagnosticar, habilidades para comunicar, habilidades para tomar decisiones, habilidades para administrar el tiempo. Los resultados se presentan a continuación:

##### 4.2.1. Habilidades Interpersonales

El objetivo es describir las habilidades interpersonales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales

**Tabla 6**

*Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales*

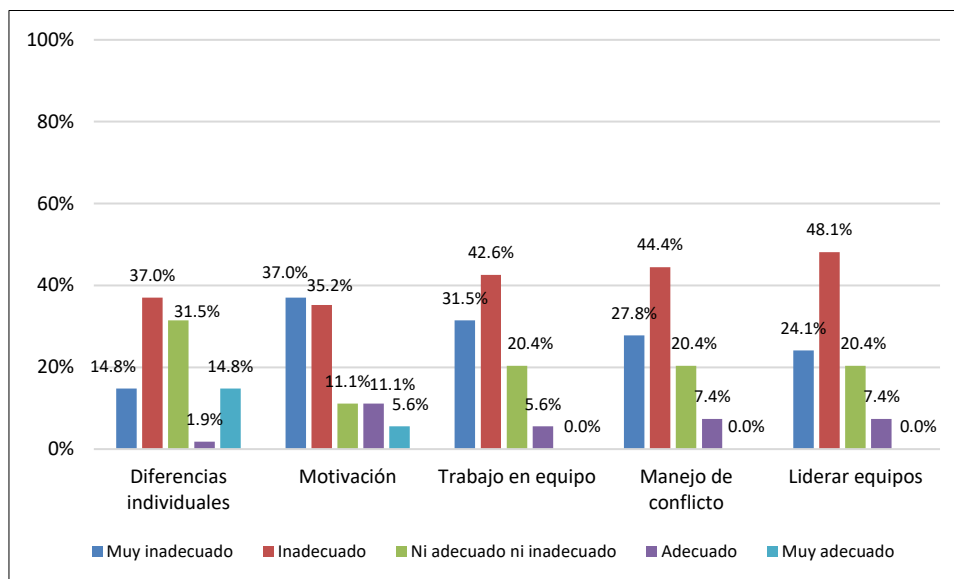
	Diferencias individuales		Motivación		Trabajo en equipo		Manejo de conflicto		Liderar equipos	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	8	14.8%	20	37.0%	17	31.5%	15	27.8%	13	24.1%
Inadecuado	20	37.0%	19	35.2%	23	42.6%	24	44.4%	26	48.1%
Ni adecuado ni inadecuado	17	31.5%	6	11.1%	11	20.4%	11	20.4%	11	20.4%
Adecuado	1	1.9%	6	11.1%	3	5.6%	4	7.4%	4	7.4%
Muy adecuado	8	14.8%	3	5.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 6**

*Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales*



*Interpretación y análisis:*

El 37.0% de los encuestados calificó como inadecuado el indicador diferencias individuales, el 31.5% calificó ni adecuado ni inadecuado, a diferencia del 14,8% calificó como muy inadecuado, de igual forma un 14.8% calificó como muy adecuado y el 1.9% lo calificó como adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A. sus jefes inmediatos no consideran importante reconocer y utilizar las diferencias de las personas para el logro de los objetivos organizacionales.

El 37.0% de los encuestados calificó como muy inadecuado el indicador motivación, el 35.2% calificó como inadecuado, el 11,1% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, de igual forma un 11.1% lo calificó como adecuado y el 5.6% lo calificó como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A. sus jefes inmediatos no consideran importante desarrollar estrategias que impulsen a las personas a lograr sus objetivos personales y organizacionales.

El 42.6% de los encuestados calificó como inadecuado el indicador trabajo en equipo, el 31.5% lo calificó muy inadecuado, el 20,4% lo califica como ni adecuado



ni inadecuado, el 5.6% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos utilizan pocas veces las metodologías grupales para lograr las metas, así mismo no impulsan la colaboración entre compañeros de trabajo.

El 44.4% de los encuestados califico como inadecuado el indicador manejo de conflictos, el 27.8% lo califico muy inadecuado, el 20,4% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 7.4% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no se preocupan por resolver los problemas que se presentan entre compañeros.

El 48.1% de los encuestados califico como inadecuado el indicador liderar equipos, el 24.1% lo califico muy inadecuado, el 20,4% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 7.4% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos pocas veces conforma quipos para realizar las actividades y si lo hacen no los orientan lo suficiente ni les brindan confianza para lograrlo.

#### B) Resultados de la dimensión habilidades interpersonales

**Tabla 7**

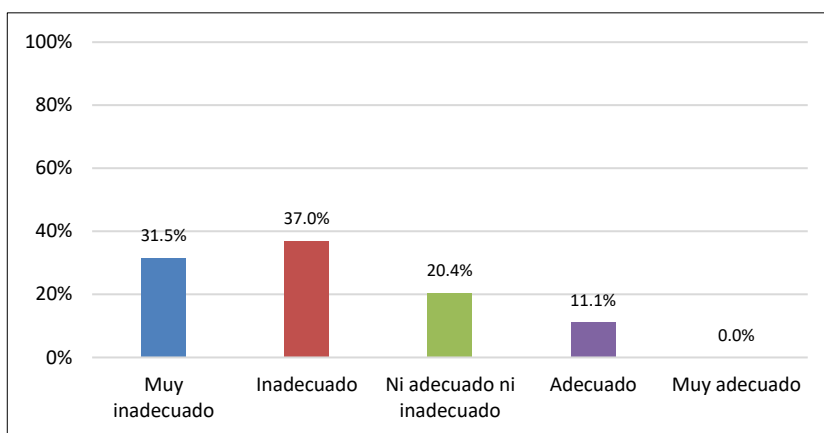
*Habilidades interpersonales*

	f	%
Muy inadecuado	17	31.5%
Inadecuado	20	37.0%
Ni adecuado ni inadecuado	11	20.4%
Adecuado	6	11.1%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7**

*Habilidades interpersonales*



*Interpretación y análisis:*

El 37.0% de los encuestados califico como inadecuado la dimensión habilidades interpersonales, el 31.5% lo califico muy inadecuado, el 20,4% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 11.1% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tiene la capacidad para desarrollar una adecuada interacción con sus subordinados, no generan una energía positiva que los motive, no posibilitan un ambiente alegre, confortable y revitalizador en la empresa.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales

**Tabla 8**

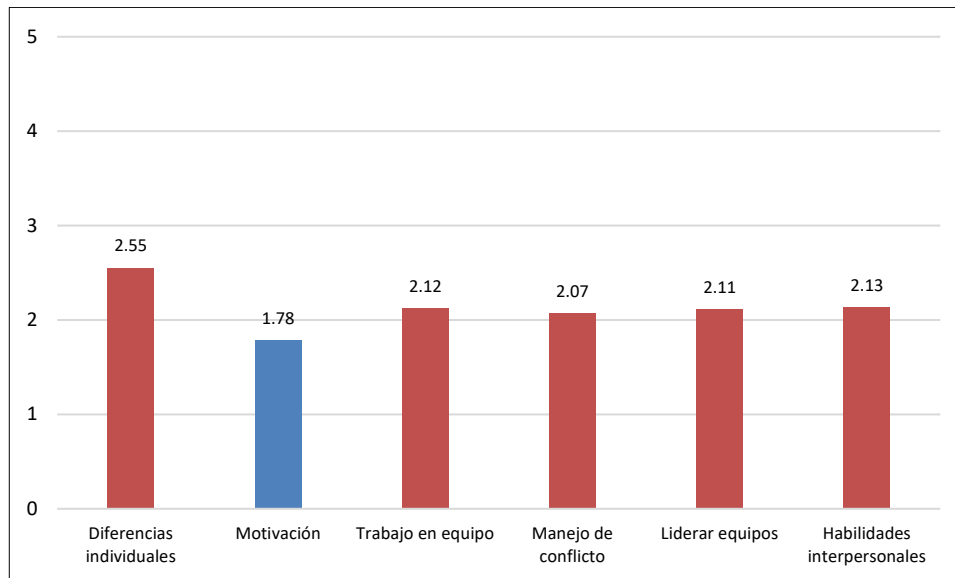
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales*

	Promedio	Interpretación
Diferencias individuales	2.55	Inadecuado
Motivación	1.78	Muy inadecuado
Trabajo en equipo	2.12	Inadecuado
Manejo de conflicto	2.07	Inadecuado
Liderar equipos	2.11	Inadecuado
Habilidades interpersonales	2.13	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales*



*Interpretación y análisis:*

En la comparación promedio de la dimensión habilidades interpersonales, se observa que las diferencias individuales tienen un promedio de 2.55 lo cual indica que es inadecuado; motivación tiene un promedio de 1.78 de manera que es muy inadecuado; trabajo en equipo tiene un promedio de 2.12 por tanto es inadecuado; manejo de conflictos tiene un promedio de 2.07 como resultado indica que es inadecuado; liderar equipos tiene un promedio de 2.11 por tanto indica que es inadecuado. En consecuencia, las habilidades interpersonales tienen un promedio de 2.13 lo cual indica que también es inadecuado.

El indicador motivación es el que tiene el promedio más bajo, los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no consideran importante generar una energía positiva que los impulse a lograr sus objetivos personales y organizacionales.

#### **4.2.2. Habilidades Técnicas**

El objetivo es describir las habilidades técnicas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.



A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas

**Tabla 9**

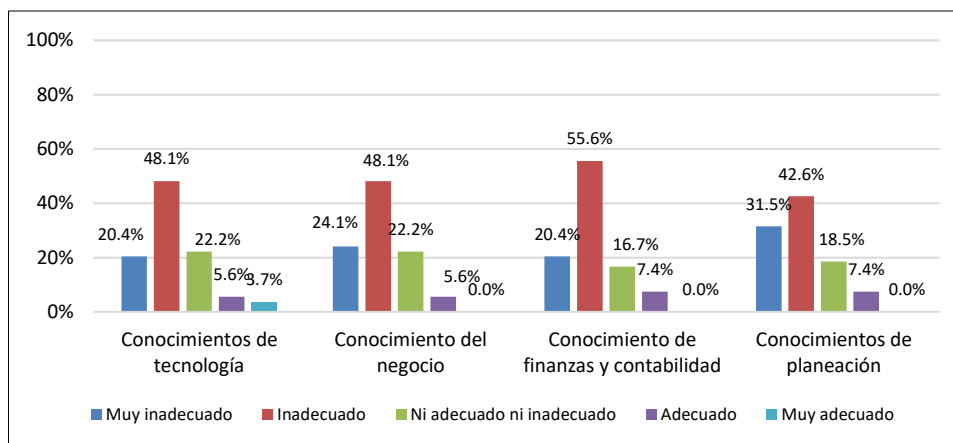
*Indicadores de la dimensión habilidades técnica*

	Conocimientos de tecnología		Conocimiento del negocio		Conocimiento de finanzas y contabilidad		Conocimientos de planeación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	11	20.4%	13	24.1%	11	20.4%	17	31.5%
Inadecuado	26	48.1%	26	48.1%	30	55.6%	23	42.6%
Ni adecuado ni inadecuado	12	22.2%	12	22.2%	9	16.7%	10	18.5%
Adecuado	3	5.6%	3	5.6%	4	7.4%	4	7.4%
Muy adecuado	2	3.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 9**

*Indicadores de la dimensión habilidades técnicas*



*Interpretación y análisis:*

El 48.1% de los encuestados califico como inadecuado el indicador conocimientos de tecnología, el 22.2% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 20,4% lo califica como muy inadecuado, el 5.6% lo califico como adecuado y el 3.7% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A a sus jefes inmediatos no les interesa aplicar sus conocimientos tecnológicos para el logro de objetivos de la empresa.



El 48.1% de los encuestados califico como inadecuado el indicador conocimientos del negocio, el 24.1% lo califico como muy inadecuado, el 22,2% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 5.6% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no les interesa utilizar la información obtenida para transformarla en conocimiento para hacer frente a la competencia.

El 55.6% de los encuestados califico como inadecuado el indicador conocimientos de finanzas y contabilidad, el 20.4% lo califico como muy inadecuado, el 16,7% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 7.4% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tienen muchos conocimientos sobre activos, pasivos, movimientos contables, estado de cuentas, que son necesarios para tomar buenas decisiones.

El 42.6% de los encuestados califico como inadecuado el indicador conocimientos de planificación, el 31.5% lo califico como muy inadecuado, el 18,5% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 7.4% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos pocas veces definen los objetivos, metas y las estrategias necesarias para lograr una adecuada integración y coordinación del trabajo.

#### B) Resultados de la dimensión habilidades técnicas

**Tabla 10**

Habilidades técnicas

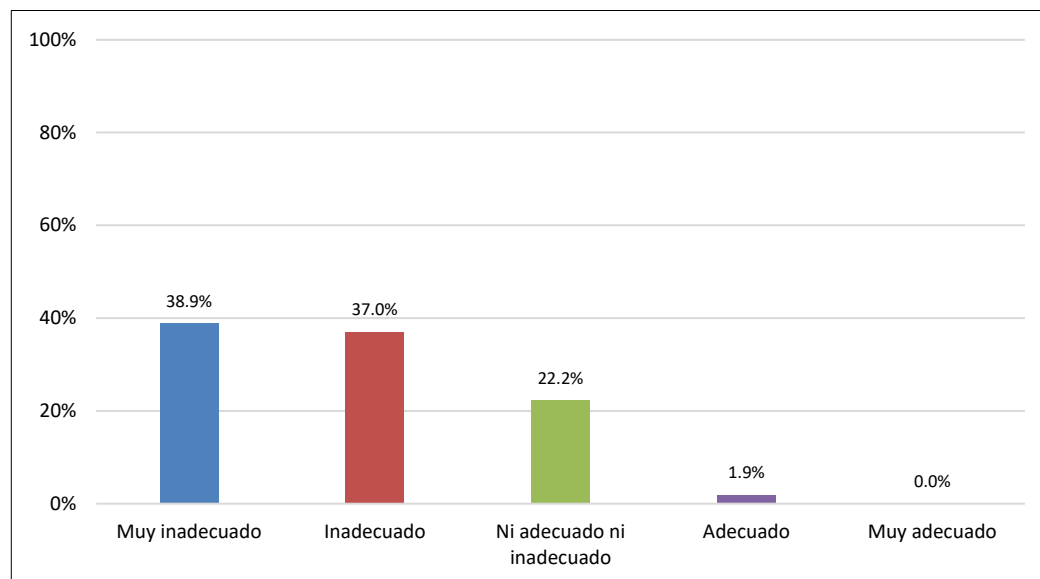
	f	%
Muy inadecuado	21	38.9%
Inadecuado	20	37.0%
Ni adecuado ni inadecuado	12	22.2%
Adecuado	1	1.9%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 10**

*Habilidades técnicas*



*Interpretación y análisis:*

El 38.9% de los encuestados califico como muy inadecuado la dimensión habilidades técnicas, el 37.0% lo califico como inadecuado, el 22,2% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 1.9% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no desempeñan adecuadamente sus conocimientos sobre tecnología, productos, servicios, finanzas, contabilidad, pronósticos, planeación, toma de decisiones y el negocio mismo y con ello lograr los objetivos de la empresa.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas

**Tabla 11**

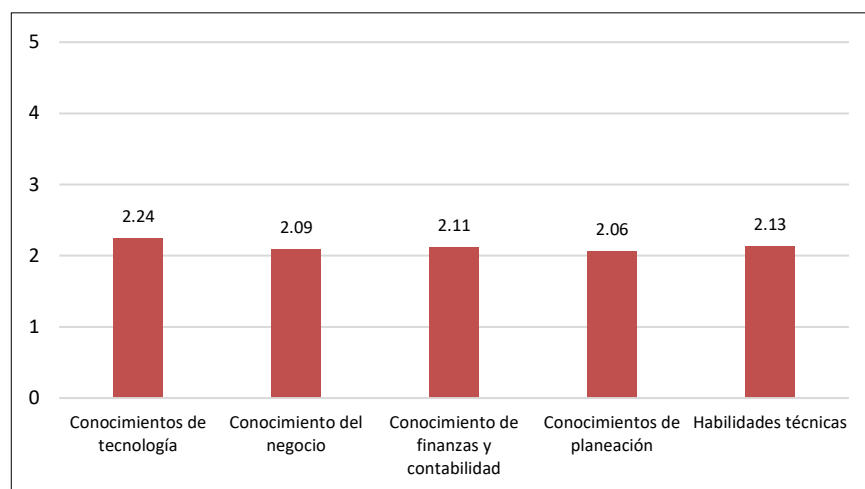
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas*

	Promedio	Interpretación
Conocimientos de tecnología	2.24	Inadecuado
Conocimiento del negocio	2.09	Inadecuado
Conocimiento de finanzas y contabilidad	2.11	Inadecuado
Conocimientos de planeación	2.06	Inadecuado
Habilidades técnicas	2.13	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas*



*Interpretación y análisis:*

En la comparación promedio de las dimensiones habilidades técnicas, se observa que los conocimientos de tecnología tienen un promedio de 2.24 lo cual indica que es inadecuado; conocimiento del negocio tiene un promedio de 2.09 lo cual indica que es inadecuado; conocimiento de finanzas y contabilidad tiene un promedio de 2.11 lo cual indica que es inadecuado; conocimiento de planeación tiene un promedio de 2.06 lo cual indica que es inadecuado. Por lo tanto, las habilidades técnicas tienen un promedio de 2.13 lo cual indica que es inadecuado.

El indicador conocimientos de planeación es el que tiene el promedio más bajo, los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos pocas veces definen los objetivos, metas y las estrategias necesarias para lograr una adecuada integración y coordinación del trabajo.

#### **4.2.3. Habilidades Conceptuales**

El objetivo es describir las habilidades conceptuales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales



**Tabla 12**

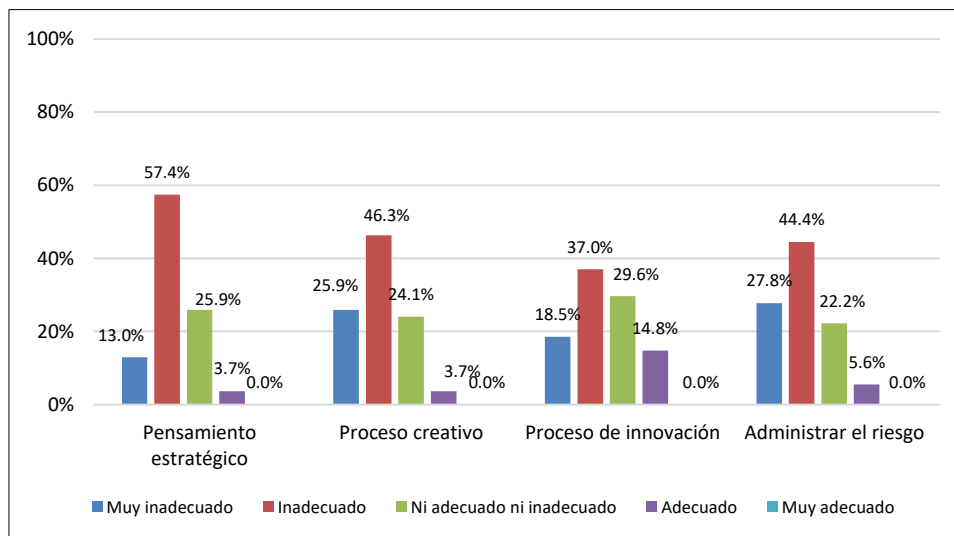
*Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales*

	Pensamiento estratégico		Proceso creativo		Proceso de innovación		Administrar el riesgo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	7	13.0%	14	25.9%	10	18.5%	15	27.8%
Inadecuado	31	57.4%	25	46.3%	20	37.0%	24	44.4%
Ni adecuado ni inadecuado	14	25.9%	13	24.1%	16	29.6%	12	22.2%
Adecuado	2	3.7%	2	3.7%	8	14.8%	3	5.6%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12**

*Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales*



*Interpretación y análisis:*

El 57.4% de los encuestados califico como inadecuado el indicador pensamiento estratégico, el 25.9% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 13.0% lo califica como muy inadecuado, el 3.7% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la



empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos pocas veces aplican el análisis sobre los factores del entorno y lo utilizan como ventaja ante la competencia.

El 46.3% de los encuestados califico como inadecuado el indicador proceso creativo, el 25.9% lo califico como muy inadecuado, el 24.1% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 3.7% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos pocas veces usan su creatividad para aplicar estrategias y solucionar los problemas de la empresa.

El 37.0% de los encuestados califico como inadecuado el indicador proceso de innovación, el 29.6% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 18.5% lo califica como muy inadecuado, el 14.8% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos pocas veces intervienen en el lanzamiento de nuevos productos para sus clientes.

El 44.4% de los encuestados califico como inadecuado el indicador administrar el riesgo, el 27.3% lo califico como muy inadecuado, el 22.2% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 5.6% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes no aplican estrategias adecuadas para minimizar perdidas y riesgos en la empresa.

## B) Resultados de la dimensión habilidades conceptuales

**Tabla 13**

*Habilidades Conceptuales*

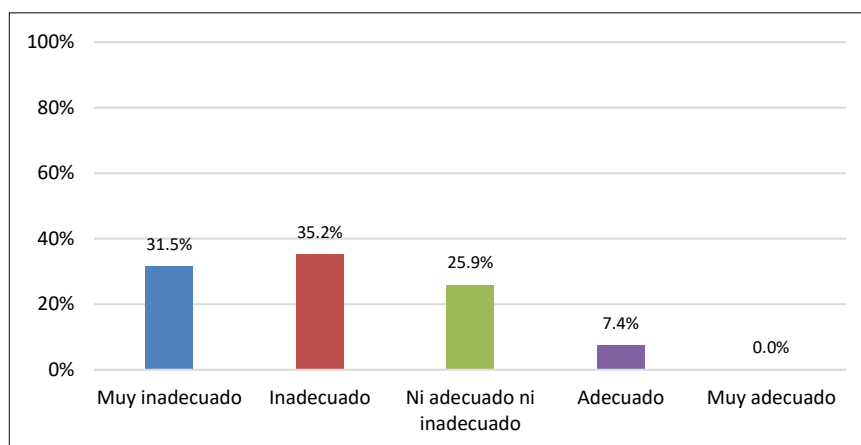
	f	%
Muy inadecuado	17	31.5%
Inadecuado	19	35.2%
Ni adecuado ni inadecuado	14	25.9%
Adecuado	4	7.4%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 13**

*Habilidades conceptuales*



*Interpretación y análisis:*

El 35.2% de los encuestados califico como inadecuado la dimensión habilidades conceptuales, el 31.5% lo califico como muy inadecuado, el 25,9% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 7.4% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tienen la capacidad para tener una visión más integral tanto externo como interno de la empresa, que les permita resolver los problemas de la empresa de manera creativa.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales

**Tabla 14**

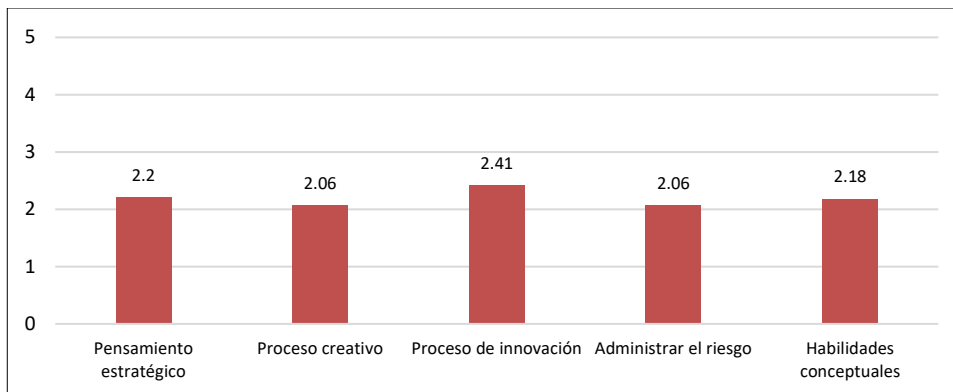
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales*

	Promedio	Interpretación
Pensamiento estratégico	2.20	Inadecuado
Proceso creativo	2.06	Inadecuado
Proceso de innovación	2.41	Inadecuado
Administrar el riesgo	2.06	Inadecuado
Habilidades conceptuales	2.18	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 14**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales*



*Interpretación y análisis:*

En la comparación promedio de la dimensión habilidades conceptuales, se observa que el pensamiento estratégico tiene un promedio de 2.2 lo cual indica que es inadecuado; proceso creativo tiene un promedio de 2.06 lo cual indica que es inadecuado; procesos de innovación tiene un promedio de 2.41 lo cual indica que es inadecuado; administrar el riesgo tiene un promedio de 2.06 lo cual indica que es inadecuado. Por lo tanto, las habilidades conceptuales tienen un promedio de 2.18 lo cual indica que es inadecuado.

Los indicadores proceso creativo y administrar el riesgo son los que tienen los promedios más bajo, los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no usan su creatividad para resolver problemas de la empresa, tampoco se involucran en el lanzamiento de nuevos productos.

#### **4.2.4. Habilidades para Diagnosticar**

El objetivo es describir las habilidades para diagnosticar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.



A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

**Tabla 15**

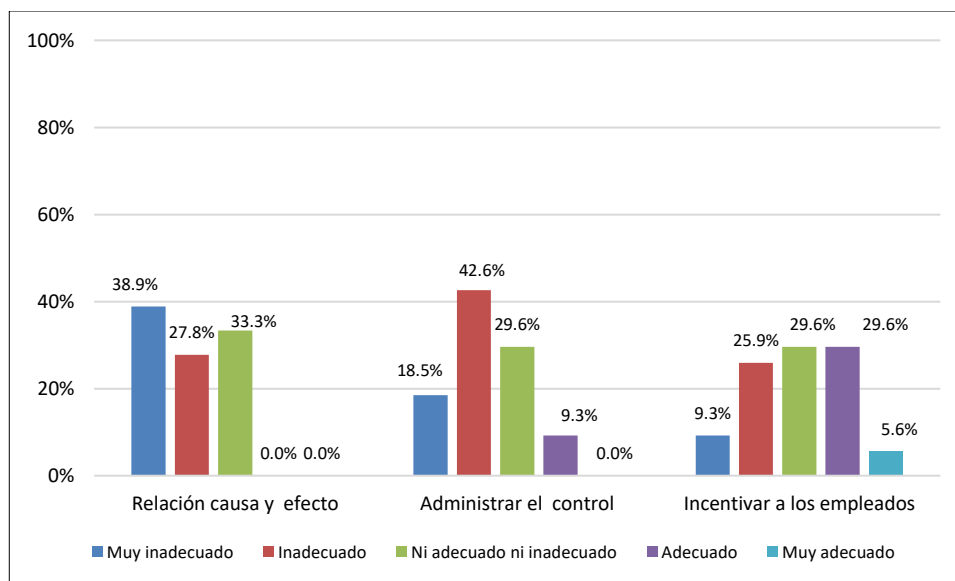
*Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar*

	Relación causa y efecto		Administrar el control		Incentivar a los empleados	
	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	21	38.9%	10	18.5%	5	9.3%
Inadecuado	15	27.8%	23	42.6%	14	25.9%
Ni adecuado ni inadecuado	18	33.3%	16	29.6%	16	29.6%
Adecuado	0	0.0%	5	9.3%	16	29.6%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	3	5.6%
Total	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 15**

*Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar*



*Interpretación y análisis:*

El 38.9% de los encuestados califico como muy inadecuado el indicador relación causa y efecto, el 33.3% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 27.8% lo califica como inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro 0%



como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no poseen la capacidad para reaccionar ante un hecho o acción de manera positiva para la empresa.

El 42.6% de los encuestados califico como inadecuado el indicador administrar el control, el 29.6% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 18.5% lo califica como muy inadecuado, el 9.3% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no muestran interés por supervisar con frecuencia los recursos físicos, humanos, informativos y financieros de la empresa.

El 29.6% de los encuestados califico como adecuado el indicador incentivar a los empleados, el otro 29.6% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 25.9% lo califica como inadecuado, el 9.3% lo califico como muy inadecuado y el 5.6% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes utilizan incentivos formales como bonos para premiar el desempeño y en algunos casos también usan mecanismos informales como son las felicitaciones por un buen trabajo.

#### B) Resultados de la dimensión habilidades para diagnosticar

**Tabla 16**

*Habilidades para diagnosticar*

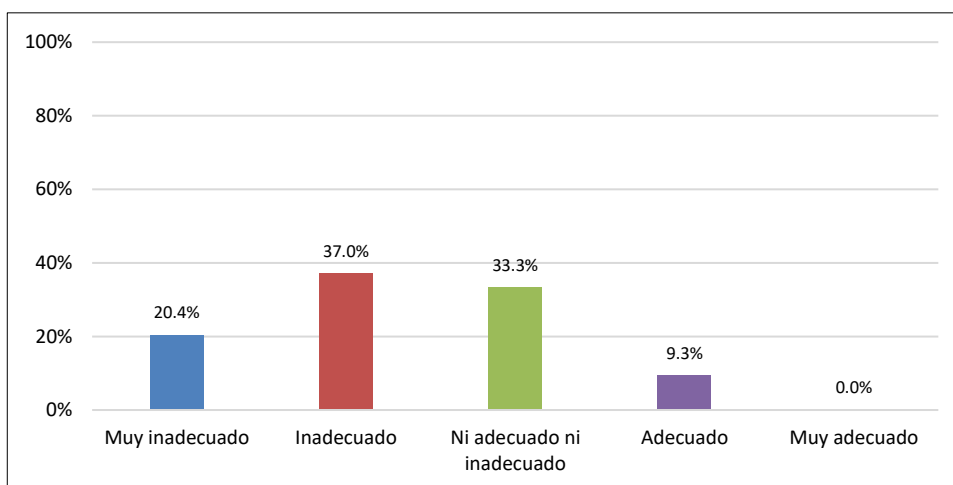
	f	%
Muy inadecuado	11	20.4%
Inadecuado	20	37.0%
Ni adecuado ni inadecuado	18	33.3%
Adecuado	5	9.3%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 16**

*Habilidades para diagnosticar*



*Interpretación y análisis:*

El 37.0% de los encuestados califico como inadecuado la dimensión habilidades para diagnosticar, el 33.3% lo califico como como ni adecuado ni inadecuado, el 20.4% lo califica como muy inadecuado, el 9.3% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tiene la capacidad para comprender el conjunto de causas y consecuencias, en el corto, mediano y largo plazo, de las situaciones que se presentan en la organización y su entorno. Sin embargo, si utilizan mecanismos formales e informales para incentivar el desempeño de los colaboradores.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

**Tabla 17**

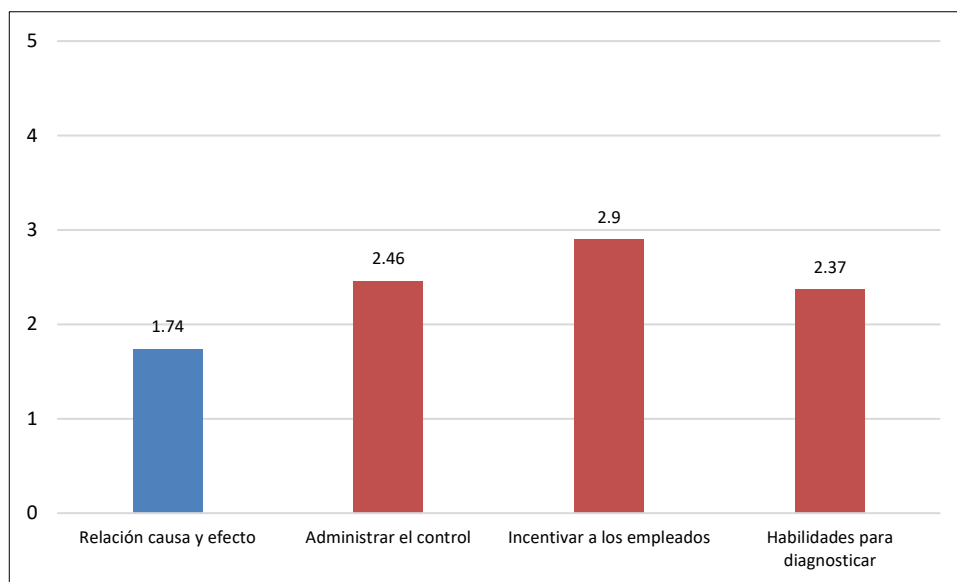
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar*

	Promedio	Interpretación
Relación causa y efecto	1.74	Muy inadecuado
Administrar el control	2.46	Inadecuado
Incentivar a los empleados	2.90	Ni adecuado ni inadecuado
Habilidades para diagnosticar	2.37	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 17**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar*



*Interpretación y análisis:*

En la comparación promedio de la dimensión habilidades para diagnosticar, se observa que las relaciones causan y efecto tiene un promedio de 1.74 lo cual indica que es muy inadecuado; administrar el control tiene un promedio de 2.46 lo cual indica que es inadecuado; incentivar a los empleados tiene un promedio de 2.9 lo cual



indica que es inadecuado. Por lo tanto, las habilidades para diagnosticar tienen un promedio de 2.37 lo cual indica que es inadecuado.

El indicador relación causa y efecto es el que tiene el promedio más bajo, los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no poseen la capacidad para reaccionar ante un hecho o acción de manera positiva para la empresa.

#### 4.2.5. Habilidades para Comunicar

El objetivo es describir las habilidades para comunicar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades para comunicar

**Tabla 18**

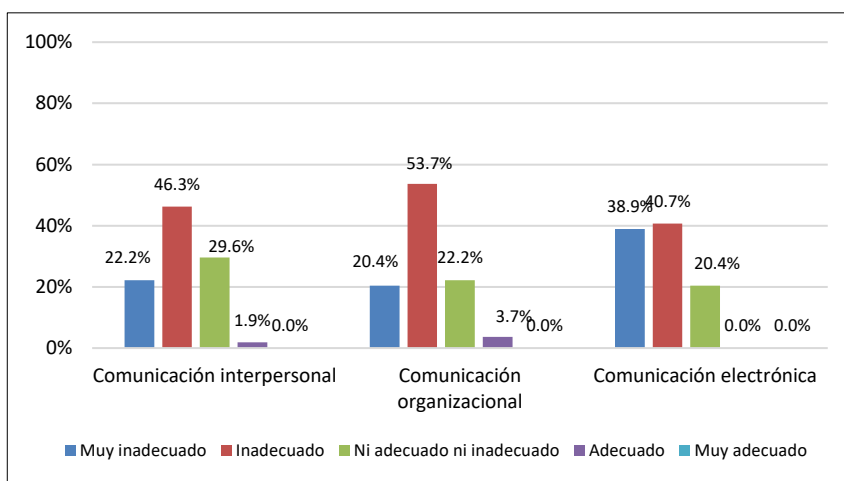
*Indicadores de la dimensión habilidades para comunicar*

	Comunicación interpersonal		Comunicación organizacional		Comunicación electrónica	
	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	12	22.2%	11	20.4%	21	38.9%
Inadecuado	25	46.3%	29	53.7%	22	40.7%
Ni adecuado ni inadecuado	16	29.6%	12	22.2%	11	20.4%
Adecuado	1	1.9%	2	3.7%	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 18**

*Indicadores de la dimensión habilidades para comunicar*



*Interpretación y análisis:*

El 46.3% de los encuestados califico como inadecuado el indicador comunicación interpersonal, el otro 29.6% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 22.2% lo califica como muy inadecuado, el 1.9% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediato no muestran interés por propiciar una comunicación oral y escrita que permita que las indicaciones e información sea transmitida apropiadamente a los colaboradores, clientes, proveedores, etc.

El 53.7% de los encuestados califico como inadecuado el indicador comunicación organizacional, el 22.2% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 20.4% lo califica como muy inadecuado, el 3.7% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediato no muestran interés por procurar desarrollar una comunicación fluida como parte de la cultura de la empresa.

El 40.7% de los encuestados califico como inadecuado el indicador comunicación electrónica, el 38.9% lo califico como muy inadecuado, el 20.4% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro



0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediato no muestran interés por utilizar los diferentes tipos de comunicación electrónica para transmitir, recepcionar y procesar información de la empresa.

B) Resultados de la dimensión habilidades para comunicar

**Tabla 19**

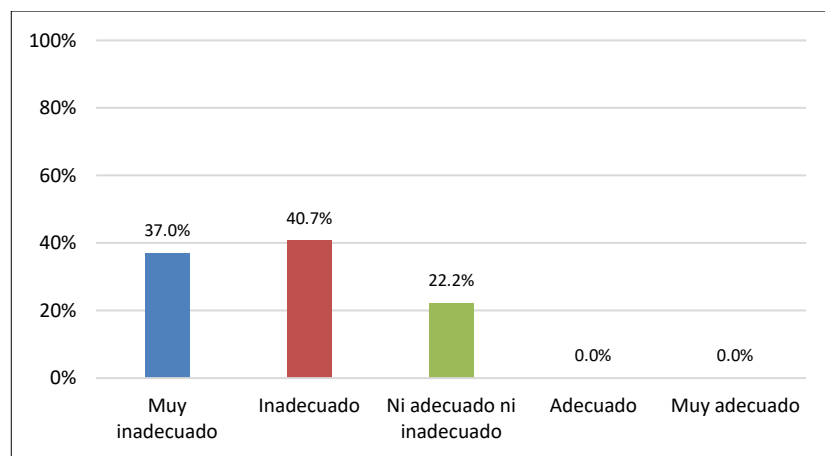
*Habilidades para comunicar*

	f	%
Muy inadecuado	20	37.0%
Inadecuado	22	40.7%
Ni adecuado ni inadecuado	12	22.2%
Adecuado	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 19**

*Habilidades para comunicar*



*Interpretación y análisis:*

El 40.7% de los encuestados califico como inadecuado la dimensión habilidades para comunicar, el 37.0% lo califico como como muy inadecuado, el 22.2% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores



de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tiene la capacidad para transmitir ideas e información a los colaboradores, así mismo tampoco son receptivos a las ideas e información que colaboradores les proporcionan, ni hacen uso de los medios tecnológicos que pueden facilitar una mayor fluidez de la información.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para comunicar

**Tabla 20**

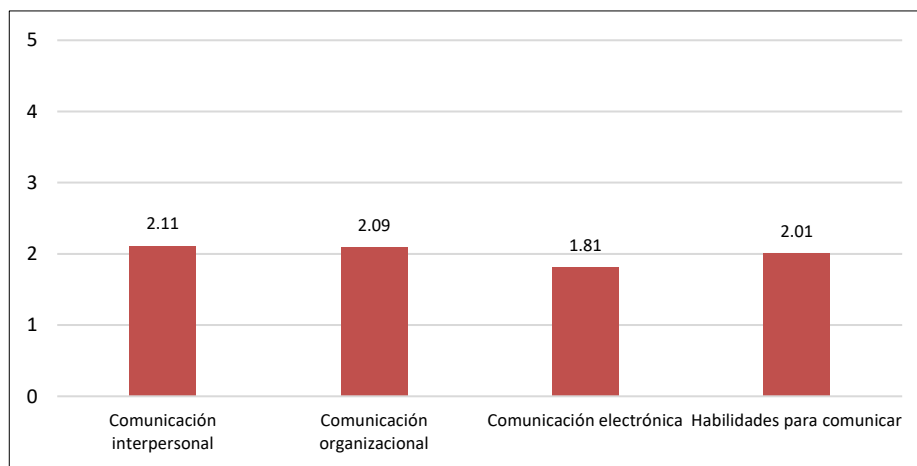
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para comunicar*

	Promedio	Interpretación
Comunicación interpersonal	2.11	Inadecuado
Comunicación organizacional	2.09	Inadecuado
Comunicación electrónica	1.81	Inadecuado
Habilidades para comunicar	2.01	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 20**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para comunicar*



*Interpretación y análisis:*

En la comparación promedio de la dimensión habilidades para comunicar, se observa que la comunicación interpersonal tiene un promedio de 2.11 lo cual indica



que es inadecuado; comunicación organizacional tiene un promedio de 2.09 lo cual indica que es inadecuado; comunicación electrónica tiene un promedio de 1.8 lo cual indica que es inadecuado. Por lo tanto, las habilidades para comunicar tienen un promedio de 2.01 lo cual indica que es inadecuado.

El indicador comunicación electrónica es el que tiene el promedio más bajo, los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no utilizan apropiadamente la comunicación electrónica, lo que afecta la transmisión de información, la socialización, la cohesión, entre otros procesos de interacción que se deben desarrollar en la empresa.

#### 4.2.6. Habilidades para Tomar Decisiones

El objetivo es describir las habilidades para tomar decisiones en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones

**Tabla 21**

*Indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones*

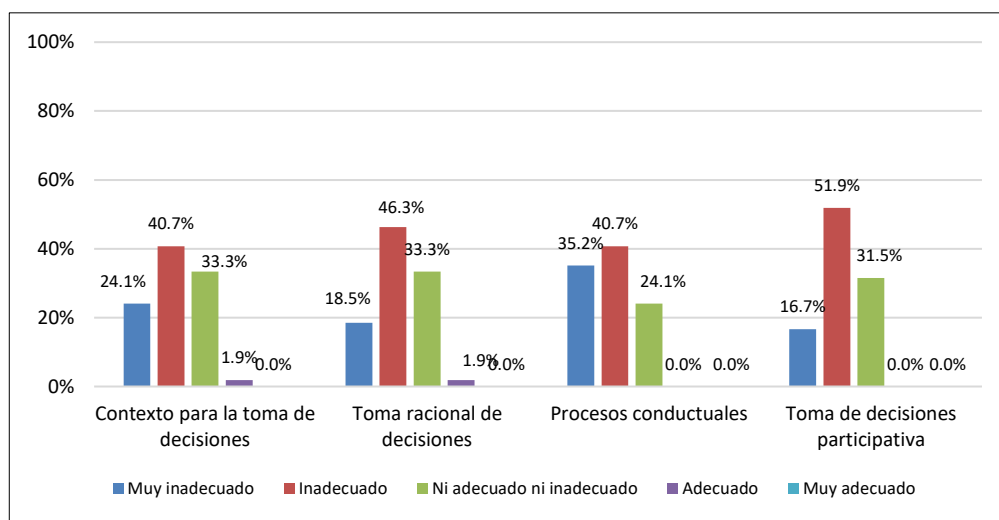
	Contexto para la toma de decisiones		Toma racional de decisiones		Procesos conductuales		Toma de decisiones participativa	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	13	24.1%	10	18.5%	19	35.2%	9	16.7%
Inadecuado	22	40.7%	25	46.3%	22	40.7%	28	51.9%
Ni adecuado ni inadecuado	18	33.3%	18	33.3%	13	24.1%	17	31.5%
Adecuado	1	1.9%	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 21**

*Indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones*



*Interpretación y análisis:*

El 40.7% de los encuestados califico como inadecuado el indicador contexto para la toma de decisiones, el 33.3% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 24.1% lo califica como muy inadecuado, el 1.9% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no muestran interés por reunir información relevante que permita tomar decisiones adecuadas para la empresa.

El 46.3% de los encuestados califico como inadecuado el indicador toma racional de decisiones, el 33.3% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 18.5% lo califica como muy inadecuado, el 1.9% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no confían en sí mismos ni usan su experiencia, sus conocimientos y su visión de futuro para tomar las mejores decisiones para la empresa.

El 40.7% de los encuestados califico como inadecuado el indicador procesos conductuales, el 35.2% lo califico como muy inadecuado, el 24.1% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq





S.A sus jefes inmediatos no toman decisiones en función a su ética personal y profesional esto no beneficia a resolver los problemas de la empresa por el contrario genera aún más controversia.

El 51.9% de los encuestados califico como inadecuado el indicador toma de decisiones participativa, el 31.5% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 16.7% lo califica como muy inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no muestran interés por procurar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

B) Resultados de la dimensión habilidades para tomar decisiones

**Tabla 22**

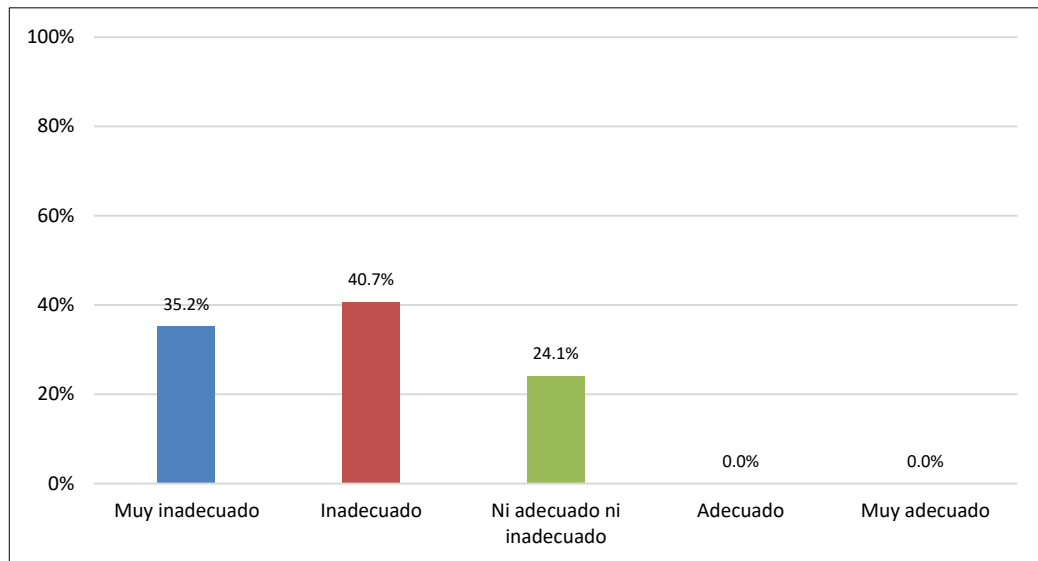
*Habilidades para tomar decisiones*

	f	%
Muy inadecuado	19	35.2%
Inadecuado	22	40.7%
Ni adecuado ni inadecuado	13	24.1%
Adecuado	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 22**

*Habilidades para tomar decisiones*



*Interpretación y análisis:*

El 40.7% de los encuestados califico como inadecuado la dimensión habilidades para tomar decisiones, el 35.2% lo califico como como muy inadecuado, el 24.1% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tienen la capacidad de reconocer y definir correctamente los problemas, tampoco las oportunidades que se presentan, ni están preparados para escoger un curso de acción adecuado para solucionar esos problemas y capitalizar las fortalezas que poseen (colaboradores competentes).



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones

**Tabla 23**

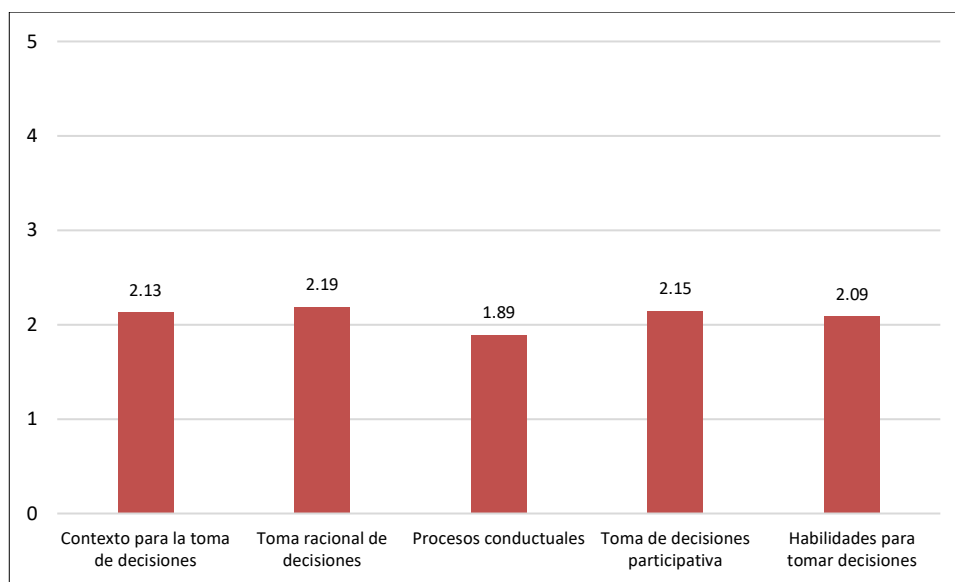
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones*

	Promedio	Interpretación
Contexto para la toma de decisiones	2.13	Inadecuado
Toma racional de decisiones	2.19	Inadecuado
Procesos conductuales	1.89	Inadecuado
Toma de decisiones participativa	2.15	Inadecuado
Habilidades para tomar decisiones	2.09	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 23**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para tomar decisiones*



*Interpretación y análisis:*

En la comparación promedio de la dimensión habilidades para tomar decisiones, se observa que el contexto para la toma de decisiones tiene un promedio de 2.13 lo cual indica que es inadecuado; la toma racional de decisiones tiene un promedio de 2.19 lo cual indica que es inadecuado; los procesos conductuales tienen



un promedio de 1.89 lo cual indica que es inadecuado; la toma de decisiones participativa tiene un promedio de 2.15 lo cual indica que es inadecuado. Por lo tanto, las habilidades para tomar decisiones tienen un promedio de 2.09 lo cual indica que es inadecuado.

El indicador procesos conductuales es el que tiene el promedio más bajo, los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no utilizan su intuición para tomar decisiones, no están comprometidos con resolver los problemas, no ponen en práctica su ética personal y profesional para resolver las situaciones que se presentan en la empresa.

#### 4.2.7. Habilidades para Administrar el Tiempo

El objetivo es describir las habilidades para administrar el tiempo en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

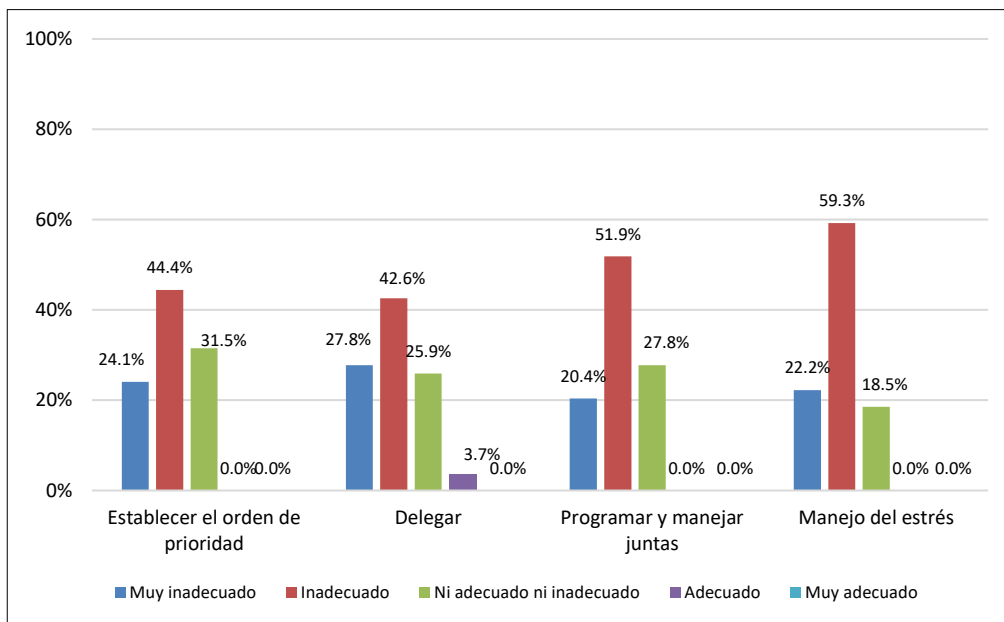
**Tabla 24**

*Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo*

	Establecer el orden de prioridad		Delegar		Programar y manejar juntas		Manejo del estrés	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	13	24.1%	15	27.8%	11	20.4%	12	22.2%
Inadecuado	24	44.4%	23	42.6%	28	51.9%	32	59.3%
Ni adecuado ni inadecuado	17	31.5%	14	25.9%	15	27.8%	10	18.5%
Adecuado	0	0.0%	2	3.7%	0	0.0%	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 24.** *Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo*



*Interpretación y análisis:*

El 44.4% de los encuestados califico como inadecuado el indicador establecer el orden de prioridad, el 31.5% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 24.1% lo califica como muy inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no priorizan sus actividades en función al tiempo que se requiere, la importancia que cada actividad tiene y la responsabilidad que deben asumir para su ejecución.

El 42.6% de los encuestados califico como inadecuado el indicador delegar, el 27.8% lo califico como muy inadecuado, el 25.9% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 3.7% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tienen la capacidad para transferir y asignar funciones a los colaboradores para optimizar el rendimiento de la empresa.

El 51.9% de los encuestados califico como inadecuado el indicador programar y manejar juntas, el 27.8% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 20.4% lo califica como muy inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro 0% como



muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tienen la capacidad para administrar los tiempos en las reuniones que se programan, no controlan los tiempos de intervención, generando pérdidas de tiempo y malestar en los participantes.

El 59.3% de los encuestados califico como inadecuado el indicador manejo del estrés, el 22.2% lo califico como muy inadecuado, el 18.5% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tienen la capacidad de controlar sus emociones, sus reacciones no son las apropiadas, sobre todo cuando se les presenta exigencia en sus tareas y el cumplimiento de sus funciones.

#### B) Resultados de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

**Tabla 25**

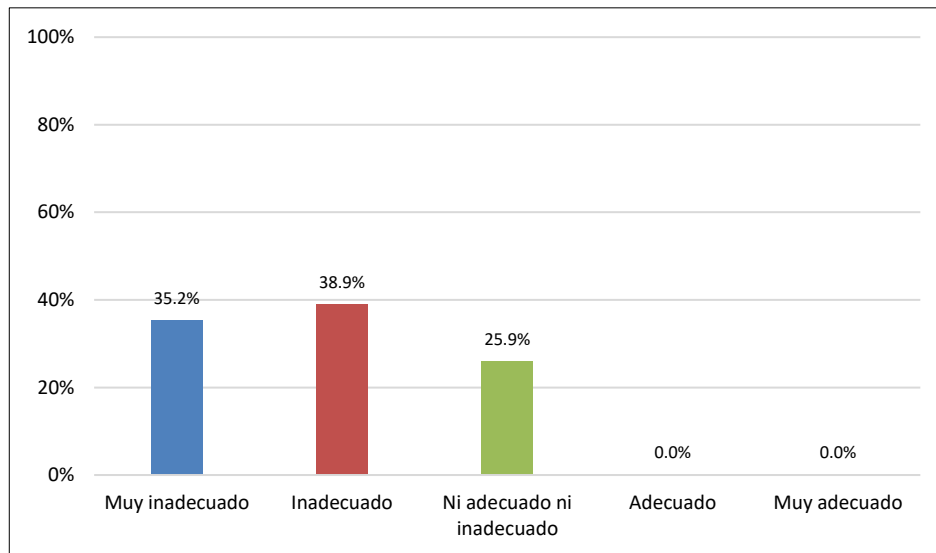
*Habilidades para administrar el tiempo*

	f	%
Muy inadecuado	19	35.2%
Inadecuado	21	38.9%
Ni adecuado ni inadecuado	14	25.9%
Adecuado	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 25**

*Habilidades para administrar el tiempo*



*Interpretación y análisis:*

El 38.9% de los encuestados califico como inadecuado la dimensión habilidades para administrar el tiempo, el 35.2% lo califico como como muy inadecuado, el 25.9% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 0% lo califico como adecuado y el otro 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tienen la capacidad de administrar su tiempo, no ordenan por prioridad sus actividades, no delegan el trabajo a sus subordinado por falta de confianza, por lo mismo tienen muchas presiones y desafíos constantemente lo que hace que reaccionen negativamente frente a los colaboradores.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

**Tabla 26**

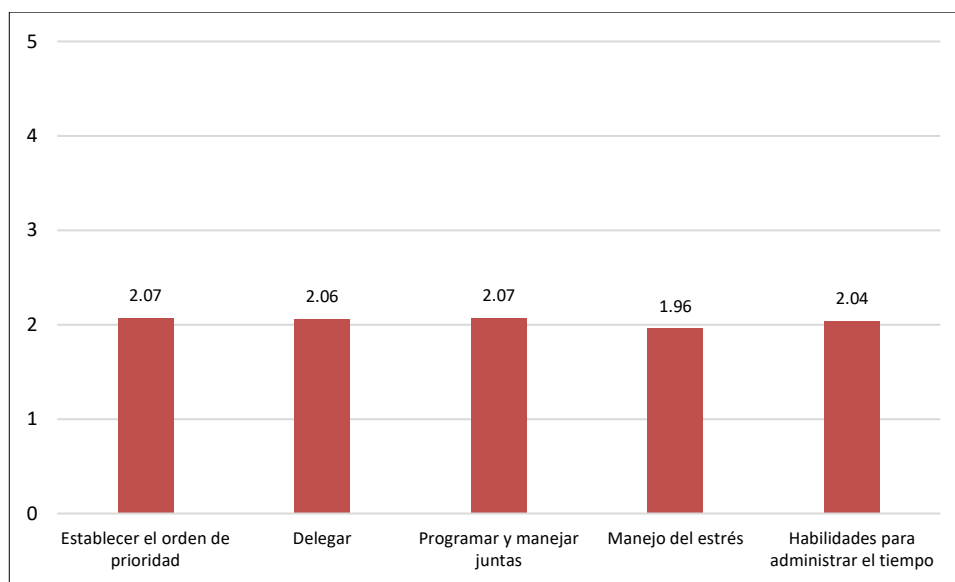
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo*

	Promedio	Interpretación
Establecer el orden de prioridad	2.07	Inadecuado
Delegar	2.06	Inadecuado
Programar y manejar juntas	2.07	Inadecuado
Manejo del estrés	1.96	Inadecuado
Habilidades para administrar el tiempo	2.04	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 26**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo*



*Interpretación y análisis:*

En la comparación promedio de la dimensión habilidades para administrar el tiempo, se observa que el establecer el orden de prioridad tiene un promedio de 2.07 lo cual indica que es inadecuado; delegar tiene un promedio de 2.06 lo cual indica que es inadecuado; programar y manejar juntas tiene un promedio de 2.07 lo cual





indica que es inadecuado; manejo de estrés tiene un promedio de 1.96 lo cual indica que es inadecuado. Por lo tanto, las habilidades para administrar el tiempo tienen un promedio de 2.04 lo cual indica que es inadecuado.

El indicador manejo de estrés es el que tiene el promedio más bajo, los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no tienen un control emocional, cuando se les presenta muchas exigencias en su trabajo, reaccionan de manera negativa e inapropiada.

### 4.3. Resultado de la Variable Habilidades Directivas

**Tabla 27**

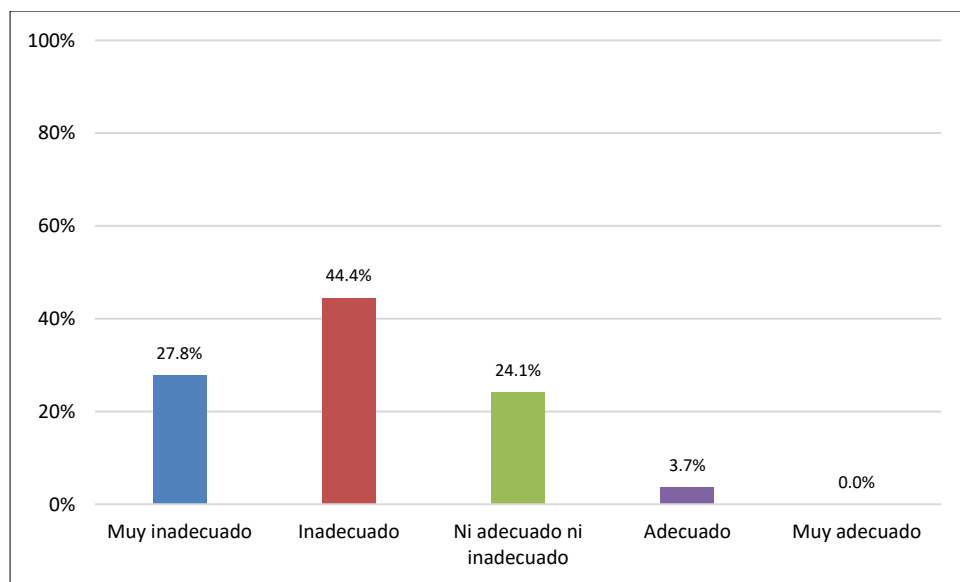
*Habilidades directivas*

	f	%
Muy inadecuado	15	27.8%
Inadecuado	24	44.4%
Ni adecuado ni inadecuado	13	24.1%
Adecuado	2	3.7%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 27**

*Habilidades directivas*





*Interpretación y análisis:*

El 44.4% de los encuestados califico como inadecuado la variable habilidades directivas, el 27.8% lo califico como como muy inadecuado, el 24.1% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 3.7% lo califico como adecuado y el 0% como muy adecuado; de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tienen la capacidad para influenciar y alinear hacia un mismo fin a los colaboradores de la empresa, no los motivan ni comprometen hacia la acción y responsabilidad de su desempeño, no gestionan apropiadamente sus tiempos, no utilizan adecuadamente sus capacidades para transmitir la información relevante y oportuna a los colaboradores, no contribuyen a la resolución de los conflictos interpersonales y no toman las mejores decisiones para la empresa, así mismo reaccionan negativamente ante cualquier situación por la carga de trabajo excesiva que asumen debido a que no tiene la confianza para delegar a otros.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas

**Tabla 28**

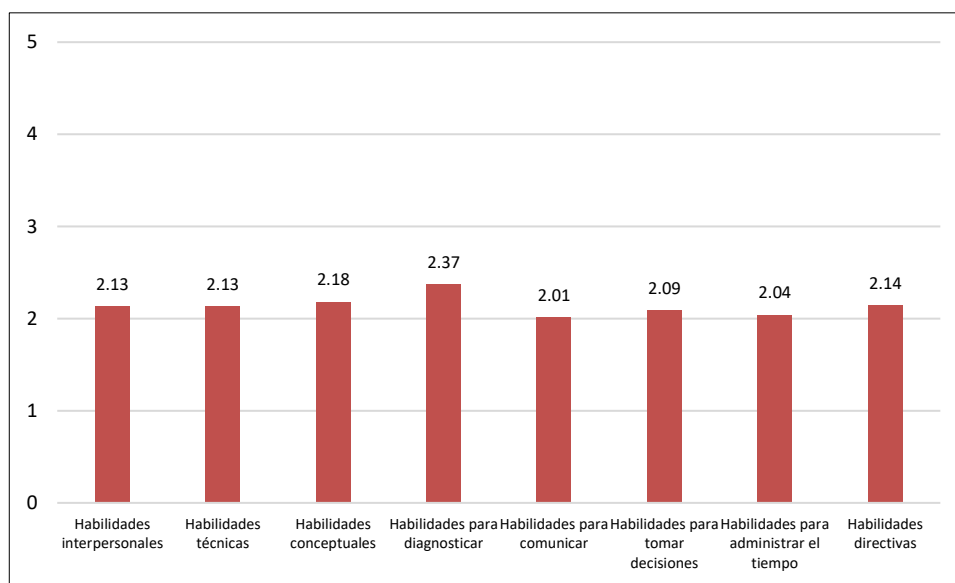
*Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima laboral*

	Promedio	Interpretación
Habilidades interpersonales	2.13	Inadecuado
Habilidades técnicas	2.13	Inadecuado
Habilidades conceptuales	2.18	Inadecuado
Habilidades para diagnosticar	2.37	Inadecuado
Habilidades para comunicar	2.01	Inadecuado
Habilidades para tomar decisiones	2.09	Inadecuado
Habilidades para administrar el tiempo	2.04	Inadecuado
Habilidades directivas	2.14	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 28**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas*



*Interpretación y análisis:*

En la comparación promedio de la variable habilidades directivas, se observa que las habilidades interpersonales tiene un promedio de 2.13 lo cual indica que es inadecuado; las habilidades técnicas tiene un promedio de 2.13 lo cual indica que es inadecuado; las habilidades conceptuales tiene un promedio de 2.18 lo cual indica que es inadecuado; las habilidades para diagnosticas tiene un promedio de 2.37 lo cual indica que es inadecuado; las habilidades para comunicar tiene un promedio de 2.01 lo cual indica que es inadecuado; las habilidades para tomar decisiones tiene un promedio de 2.09 lo cual indica que es inadecuado; las habilidades para administrar el tiempo tiene un promedio de 2.04 lo cual indica que es inadecuado. Por lo tanto, las habilidades directivas tienen un promedio de 2.14 lo cual indica que es inadecuado.

La dimensión habilidades para comunicar es el que tiene el promedio más bajo, los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no tienen la capacidad para transmitir ni recepcionar apropiadamente la información necesaria para lograr los objetivos de la empresa, no utilizan conveniente de los medios tecnológicos para facilitar una mayor fluidez en la comunicación.



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Hallazgos más Significativos y Relevantes

La presente investigación tuvo como objetivo describir las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., los resultados muestran que, con un promedio de 2.14, las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A. son inadecuadas, habiéndose demostrado que el comportamiento de habilidades interpersonales, las habilidades técnicas, las habilidades conceptuales, las habilidades para diagnosticar, las habilidades para comunicar, las habilidades para tomar decisiones, las habilidades para administrar el tiempo, es también inadecuado

La dimensión que obtuvo la mayor calificación fue la de habilidades para diagnosticar habiéndose alcanzado en promedio 2.37 resultado que muestra, en opinión de los encuestados, que los jefes inmediatos no tienen la capacidad para comprender el conjunto de causas y consecuencias, en el corto, mediano y largo plazo las situaciones que se presentan en la organización y su entorno. Sin embargo, si utilizan mecanismos formales e informales para incentivar el desempeño de los colaboradores, asimismo en el análisis se observa que el indicador relación causa y efecto es el que tiene el promedio más bajo, 1.74 debido a que los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no poseen la capacidad para reaccionar ante un hecho o acción de manera positiva para la empresa; por otra parte los resultados muestran a la dimensión habilidades para la comunicación como la de menor calificación obtenida habiendo alcanzado en promedio 2.01, de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa Unimaq S.A sus jefes inmediatos no tienen la capacidad para transmitir ideas e información a los colaboradores, así mismo tampoco son receptivos a las ideas e información que los colaboradores les proporcionan, ni hacen uso de los medios tecnológicos que pueden facilitar una mayor fluidez de la información.; especialmente se observa la calificación del indicador comunicación electrónica que obtuvo en promedio 1.81 debido a que los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos no utilizan apropiadamente la comunicación electrónica, lo que afecta la transmisión de información,



la socialización, la cohesión, entre otros procesos de interacción que se deben desarrollar en la empresa.

En general las habilidades directivas, o las competencias directivas son capacidades principales que todo directivo debe poseer; en la práctica contribuyen notablemente en los diversos aspectos de la administración como es la toma de decisiones, manejo de personal entre otros; su carencia tiene repercusión directa en los resultados de la empresa, por ello los resultados del presente estudio muestran diversas falencias en referencia a las habilidades directivas, en la empresa UNIMAQ S.A que deben ser superadas

## **5.2. Limitaciones del Estudio**

Referidas al inicial rechazo por parte de los trabajadores que pudo superarse, asimismo hubo limitaciones para aplicar el cuestionario por las recargadas tareas de los trabajadores, motivo por el cual se extendió el tiempo del trabajo de campo,

## **5.3. Comparación Crítica con la Literatura Existente**

Los estudios referidos a las Habilidades Directivas son diversos por la importancia que éstas tienen para la óptima conducción de las organizaciones ; en la investigación realizada por Carranza y García (2016) se enfocan estas desde una perspectiva educativa , destacando la necesidad de la formación integral de los futuros gerentes en aspectos técnicos como humanos, la investigación concluye en que existen diversos aspectos que no se tratan en ninguna asignatura , pero que son decisivos para el cumplimiento eficaz de las labores gerenciales: inteligencia emocional, finanzas personales, adaptación al cambio, comunicación efectiva, la universidad, sostienen, deberá enriquecer la formación como profesionales y seres humanos con esas competencias que a simple vista parecerían triviales o secundarias, pero que se vuelven fundamentales al momento de tomar decisiones y de enfrentar los distintos retos que se presentan en la vida; en la presente investigación se ha constatado que en opinión de los colaboradores de la empresa, las habilidades técnicas como las habilidades humanas son inadecuadas haciendo evidentes vacíos sustanciales en la puesta en práctica de las habilidades que en teoría tienen sus jefes inmediatos superiores.



Por otra parte en la tesis Habilidades directivas y la toma de decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y tiendas Listo Ferrero La Molina Perú 2017, presentada por Licas (2017) refiere la fuerte relación demostrada entre ellas; se encontró que las habilidades personales influyen en un 85% en la toma de decisiones de los administradores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de la Molina, Lima – 2017 en coincidencia con los resultados obtenidos por Leyva y Sacha (2017) en la tesis: Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017, quienes señalan a las habilidades personales como fundamentales para promover mejores desempeños pues, “... las habilidades humanas conllevan a establecer que los directivos o administradores de una agencia de la organización en estudio debería tener características de ser empáticos, motivadores, guías, coach de personas y de equipos de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas”. Sin embargo, son aspectos que no se reconocen como particulares de los que dirigen las diferentes agencias de la CMAC - Huancayo S.A, por otra parte el mismo trabajo de investigación demostró que el nivel de conocimiento en el manejo o planteamiento de procesos, técnicas o aplicación y uso de herramientas propias del cargo no son aspectos particulares de los directivos de la organización o que no son aspectos que sea el diferencial innovador ante otras organizaciones del mercado y que tengan implicancias en el desempeño de los distintos trabajadores de las agencias de la institución.

Otra característica común señalada se refiere a las habilidades de comunicación que, para la presente investigación fue calificada como más baja e inadecuada con un promedio de 2.1; en opinión de los colaboradores sus jefes inmediatos no utilizan apropiadamente la comunicación electrónica, lo que afecta la transmisión de información, la socialización, la cohesión, entre otros procesos de interacción que se deben desarrollar en la empresa. ; mientras que en la investigación Habilidades directivas en el instituto educativo de grupo privado Carrión del Cusco – 2016, presentada por Casa (2016) se señala que la habilidad para comunicar presenta una clasificación regular con una media de 3.38 , habiéndose establecido que la menor calificación fue para el indicador comunicación eficiente, ambos resultados demuestran que a pesar de la importancia de la comunicación , ésta no se prioriza en las empresas, existiendo la necesidad de establecer los mecanismos necesarios para lograrla pues éste es un aspecto estratégico para el desarrollo organizacional donde la



coordinación , trabajo en equipo e inclusive se extensión hacia ámbitos externos son determinantes para el éxito

La dirección requiere un conjunto de habilidades y competencias, tanto las habilidades generales como particulares, tal como señalan Román y Ferrandez (2008), las competencias directivas son:

Aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Así, el director debe mantener una conducta acorde a sus funciones dentro de una institución, que le permita desenvolverse con éxito aplicando estrategias gerenciales efectivas para el alcance de sus objetivos.

Si bien ninguna garantiza el éxito se puede afirmar que su carencia puede originar graves consecuencias en a nivel individual como para toda la organización.

#### **5.4. Implicancias de la Investigación**

La presente investigación constituye un aporte al estudio y conocimiento de la variable habilidades directivas, en una realidad cada vez más competitiva que requiere mayor y más completa información al respecto, en esa perspectiva servirá como referente para otras investigaciones similares, por otra parte el acercamiento a la realidad de la empresa ha permitido a la investigadora observar alguna problemática no investigada como el proceso de manejo de conflictos, técnicas, administración del riesgo, incentivo, comunicación electrónica, toma de decisiones y manejo de estrés.



## CONCLUSIONES

Habiéndose analizado los resultados de la presente investigación, se concluye:

Primero. Las habilidades directivas en la sucursal Cusco en la empresa UNIMAQ S.A. año 2020 son inadecuadas con 2.13 en promedio, habiendo sido analizadas mediante las dimensiones: habilidades interpersonales que obtuvieron en promedio 2.13 calificadas como inadecuadas; habilidades técnicas que obtuvieron en promedio 2.13, calificadas como inadecuadas; habilidades conceptuales que obtuvieron en promedio 2.18, calificadas como inadecuadas; habilidades para diagnosticar que obtuvieron en promedio 2.37, calificadas como inadecuadas; habilidades para comunicar que obtuvieron en promedio 2.01, calificadas como inadecuadas; habilidades para tomar decisiones que obtuvieron en promedio 2.09, calificadas como inadecuadas y habilidades para administrar el tiempo 2.04 calificadas como inadecuadas, resultados que muestran en opinión de los trabajadores, que los directivos aún no han logrado demostrar sus habilidades en el campo laboral

Segundo. En relación a las habilidades interpersonales, fueron calificadas como inadecuadas habiendo obtenido en promedio 2.13, las cuales fueron analizadas mediante los indicadores; diferencias individuales que obtuvo en promedio 2.55 calificadas como inadecuado; motivación que obtuvo en promedio 1.78 calificada como muy inadecuado, trabajo en equipo que obtuvo en promedio 2.12 calificado como inadecuado, manejo de conflicto que obtuvo en promedio 2.07 calificado como inadecuado y liderar equipos que obtuvo en promedio 2.13, calificado como inadecuado, resultados que indican que de acuerdo a lo manifestado por la mayoría de los colaboradores de la empresa Unimaq S.A., sus jefes inmediatos no aplican habilidades para desarrollar una adecuada interacción con sus subordinados, no generan una energía positiva que los motive, no posibilitan un ambiente alegre, confortable y revitalizador en la empresa, no se apoya la conformación de equipos de trabajo no se emplean metodologías ni procedimientos grupales para el logro de metas ni se propicia la colaboración ni la solución de problemas entre los compañeros.

Tercero. Las habilidades técnicas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., obtuvieron en promedio 2.13, calificadas como inadecuadas, analizadas mediante los indicadores:





conocimientos de tecnología que obtuvieron en promedio 2.24 , calificados como inadecuados; conocimiento del negocio que obtuvieron en promedio 2.09 , calificados como inadecuados; conocimiento de finanzas y contabilidad que obtuvieron en promedio 2.11 , calificados como inadecuados y conocimientos de planeación que obtuvieron en promedio 2.06 calificados como inadecuados, los resultados muestran que en opinión de los trabajadores de la empresa UNIMAQ S.A los jefes inmediatos no tienen la capacidad para desempeñar adecuadamente sus conocimientos sobre tecnología, productos, servicios, finanzas, contabilidad, pronósticos, planeación, toma de decisiones y el negocio mismo y con ello lograr los objetivos de la empresa.

Cuarto. Las habilidades conceptuales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A, obtuvieron en promedio 2.18 calificadas como inadecuadas, fueron analizadas mediante los indicadores Pensamiento estratégico que obtuvo en promedio 2.20 calificado como Inadecuado; proceso creativo que obtuvo en promedio 2.06 calificado como Inadecuado; proceso de innovación que obtuvo en promedio 2.41. calificado como Inadecuado y Administrar el riesgo que obtuvo como promedio 2.06, calificado como inadecuado , los resultados, en opinión de los trabajadores se debe a que sus jefes inmediatos no tienen la capacidad para tener una visión más integral tanto externa como interna, que les permita resolver los problemas de la empresa de manera creativa, utilizando la información del entorno , la información contable que permita tomar decisiones y diseñar estrategias pertinentes, e innovadoras para obtener ventaja frente a la competencia .

Quinto. Las habilidades para diagnosticar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020, obtuvieron en promedio 2.37 calificadas como inadecuadas, fueron analizadas mediante los indicadores Relación de causa y efecto que obtuvo en promedio 1.74 , calificada como Muy inadecuada; administrar el control obtuvo en promedio 2.46 , calificado como inadecuado; incentivar a los empleados obtuvo en promedio 2.90 calificado como ni adecuado ni inadecuado; en opinión de los trabajadores, los jefes inmediatos no tiene la capacidad para comprender el conjunto de causas y consecuencias, en el corto, mediano y largo plazo, de las situaciones que se presentan en la organización y su entorno. Sin embargo, si utilizan mecanismos formales e informales para incentivar el desempeño de los colaboradores.



Sexto. Las habilidades para comunicar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020. obtuvieron en promedio 2.01 calificadas como inadecuadas, fueron analizadas mediante los indicadores comunicación interpersonal que obtuvo en promedio 2.44, calificada como inadecuada; comunicación organizacional que obtuvo en promedio 2.09 calificada como inadecuada y la comunicación electrónica que obtuvo en promedio 1.81 y calificada como inadecuada, resultados que demuestran que en opinión de los trabajadores que sus jefes inmediatos no tienen la capacidad para transmitir ideas e información a los colaboradores, así mismo tampoco son receptivos a las ideas e información que los colaboradores les proporcionan, ni hacen uso de los medios tecnológicos que pueden facilitar una mayor fluidez de la información.

Séptimo. Las habilidades para la toma de decisiones en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020, obtuvieron en promedio 2.09 calificadas como inadecuadas, fueron analizadas mediante los indicadores: contexto para la toma de decisiones que obtuvo en promedio 2.13, calificado como Inadecuado; la Toma racional de decisiones obtuvo en promedio 2.19 calificada como Inadecuada; los procesos conductuales obtuvieron en promedio 1.89, calificados como inadecuados; la toma de decisiones participativa 2.15 Inadecuadas; los resultados de acuerdo a la opinión de los trabajadores muestra que los jefes inmediatos aún no han logrado reconocer y definir correctamente los problemas, tampoco las oportunidades que se presentan, ni están preparados para escoger un curso de acción adecuado para solucionar esos problemas y capitalizar las fortalezas que poseen (colaboradores competentes).

Octavo. Las habilidades para administrar el tiempo en la sucursal Cusco de la Empresa UNIMAQ S.A., año 2020 obtuvieron en promedio 2.04 calificadas como inadecuadas, el análisis se efectuó mediante los indicadores: establecer el orden de prioridad que obtuvo en promedio 2.07 calificado como Inadecuado; Delegar con un promedio de 2.06 calificado como Inadecuado; Programar y manejar juntas que obtuvo en promedio 2.07 calificado como Inadecuado y el Manejo del estrés obtuvo un promedio 1.96 calificado como Inadecuado, los trabajadores consideran que sus jefes inmediatos no tienen un control emocional, cuando se les presenta muchas exigencias en su trabajo, reaccionan de manera negativa e inapropiada



## RECOMENDACIONES

Habiéndose concluido la investigación, a continuación, se presentan las recomendaciones dirigidas a los directivos de la empresa UNIMAQ SA. Considerando que las habilidades directivas son necesarias para liderar una gestión exitosa junto a los equipos de trabajo y a los resultados obtenidos en la presente investigación que se refieren a la práctica de las habilidades directivas como inadecuada.

Primero. A los directivos de la empresa UNIMAQ S.A la ejecución de un programa que tenga origen en un diagnóstico específico por áreas cuyo objetivo sea el desarrollo y la formación de habilidades directivas en mejora continua y de un ajuste en los procesos de selección de personal que se convoque.

Segundo. En relación con las habilidades interpersonales, a los inmediatos superiores establecer en colaboración con los trabajadores un plan que contenga actividades tendientes a la mejora del clima organizacional , considerando un cronograma de reuniones con la participación de los trabajadores en las cuales se dé apertura a la expresión de sus opiniones , sugerencias cuyo resultado resulte en decisiones generando identidad y compromiso por parte de los trabajadores , así mismo se consideren actividades que promuevan la interacción y el compañerismo e integración

Tercero. Las habilidades técnicas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A. deberán ser potenciadas mediante una evaluación dispuesta por la dirección instancia que resolverá la rotación del personal o su capacitación para un adecuado desempeño.

Cuarto Las habilidades conceptuales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A. ya que para sobresalir en el mercado es necesario aplicar estrategias creativas e innovadoras, tendrán similar tratamiento, a fin de determinar la real situación de los jefes y la conveniencia de mantenerlos en las actuales posiciones o efectuar una rotación de puesto.

Quinto. Las habilidades para diagnosticar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A. se fortalecerán mediante el programa de capacitación.

Sexto. Las habilidades para comunicar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A. se podrán potenciar mediante el establecimiento de un plan de comunicación que incluya la



práctica de Comunicación interpersonal, Comunicación organizacional, Comunicación electrónica y la sensibilización en el tema dirigida a todos los trabajadores

Séptimo. Las habilidades para la toma de decisiones en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., podrán ser desarrolladas mediante un programa de capacitación que propenda a la actualización e innovación de los estilos de dirección que resulte en la conducción en forma más pertinente a la empresa y el logro de los objetivos propuestos.

Octavo. Las habilidades para administrar el tiempo en la sucursal Cusco de la Empresa UNIMAQ S.A., podrán ser desarrolladas mediante una programación de actividades realista y pertinente que considere tiempos de espera e imprevistos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Achim, S. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo*. Obtenido de COVID-19: La pandemia; La humanidad necesita liderazgo y solidaridad para vencer al coronavirus: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/coronavirus.html>
- Allen, C., & Gerras, S. (2009). *Developing creative and critical thinkers*. Kansas: Military Review.
- Ascón, J. (2019). TEORÍA Y PRÁCTICA EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS. UN ACERCAMIENTO DESDE LAS PERSPECTIVA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 10.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. D.F México: La comunicación es una habilidad que tienen que dominar los.
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf SRL.
- Caribe, C. E. (10 de febrero de 2021). *CEPAL-Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de CEPAL-Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-pandemia-covid-19-genero-un-retroceso-mas-decada-niveles-participacion-laboral>
- Carranza, M., & Garcia, G. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas para el éxito profesional. Licenciados en administración*. Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal - México.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Publicaciones San Marcos.
- Casa, L. (2016). *Habilidades directivas en el instituto educativo de grupo privado Carrión del Cusco 2016. Título de Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Chiavenato, I. (2013). *Comprotamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planificación Estratégica*. D.F Mexico: Mc Graw Hill.
- De Castro, A. (2013). *La comunicación oral*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- EAE Business School. (s.f.). *Delegar responsabilidades y funciones*. Obtenido de EAE Business School: <http://recursos.eaprogramas.es/PDF/Delegarresponsabilidades.pdf>
- Gallardo, E. (26 de junio de 2020). *Fundamentos de planificación*. Obtenido de Diposit: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- García Peñalvo, F. (2012). *Gestión del conocimiento y de la tecnología: Selección de soluciones tecnológicas*. Obtenido de Grupo de Investigación en interacción y Learning-Univ. de Salamanca: [https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/236/1/Gestion\\_del\\_conocimiento\\_y\\_de\\_la\\_tecnologia\\_GRIAL.pdf](https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/236/1/Gestion_del_conocimiento_y_de_la_tecnologia_GRIAL.pdf)
- Garcia, I. (2009). *Introducción a la contabilidad*. Salamanca: Universidad de Salamanca.



- García, J., & Barradas, M. E. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un Corporativo aduanal. *Licenciados en Administración*. Universidad Veracruzana, Veracruz.
- García, V. (2014). *Introducción a las finanzas*. D.F. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- González Palacios, T. E. (11 de noviembre de 2014). *LA CREATIVIDAD: PROCESO, ELEMENTOS Y VALORACIÓN DE EFECTO EN CARRERAS DE LA UNIVERSIDAD ELOY ALFARO*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6197592.pdf>
- Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Guasco, L. (2020). En el Justo Medio: Ser Asertivo. *Vida Científica*, 9-19.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hampton, D. (2011). Definición de dirección. En S. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 215). Ciudad de México: mexicana.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa cuantitativa y mixta*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jaen, C., Aragón, S., Reidl, L., & García, M. (2017). Violencia de pareja a través de medios electrónicos en adolescentes mexicanos. *Scielo - Acta de Investigación Psicológica*.
- Leyva, K., & Sacha, R. (2017). Habilidades directivas y desempeño laboral de la zona centro CMAC - Huancayo S.A 2017. *Título de Licenciado en Administración*. Universidad Peruana de los Andes, Huancayo.
- Licas, J. (2017). Habilidad directivas y la toma de decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y tiendas Listo Ferrero La Molina Perú 2017. *Título de Licenciado en Administración*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Louffat, E. (2018). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires, Argentina: Cengage - Learning.
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). (c. y. Saber, Ed.) México D.F.: McGraw Hill. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5619846>
- Medina Aguilar, A., Salnave Sanin, M., & Pulido Trujillo, W. (2006). *Guía de Administración de Riesgo*. Bogotá: Departamento Administrativo de la función Pública.
- Mellado, M., & Berto, T. (2018). Habilidades directivas en la empresa constructora MECH SRL Cusco 2018. *Título de Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Mengual, A., Sempere, F., Juárez, D., Rodríguez, & Alejandro. (2012). El proceso de toma de decisiones como habilidad directiva. *Dialnet*, 2-14.
- Ñaña, C. (2017). *Comportamiento organizacional*. Huancayo: Universidad Continental.



- Osinergmin. (17 de febrero de 2017). *La Industria Minera en el Peru*. Obtenido de [https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anos.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anos.pdf):  
[https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anos.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anos.pdf)
- Pereda, F. J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63929>
- Perozo, A., & Villalobos, R. (2014). NATURALEZA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DE SOFTWARE COMO SERVICIO DEL MUNICIPIO MARACAIBO. *Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 36-48.
- Perret Erhard, R. (2016). *El Secreto de la Motivacion*. Mexico.
- Román, J., & Ferrandez, M. (2008). <https://bookstore.librosenred.com/libros/liderazgoycoaching.html>. Obtenido de <https://bookstore.librosenred.com/libros/liderazgoycoaching.html>
- Romeu, V. (2015). Hacia una teoría personalista de la comunicación interpersonal. *Revista Especializada en pediodismo y comunicación*, 188-198.
- Saccone, E., & Bonatto, P. (2018). *EXPERIENCIA MARKETING*. Buenos Aires: Edulp integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN).
- Tomasi, W. (2003). *Sistemas de comunicaciones electrónicas*. D.F México: Pearson Educación.
- UNIMAQ. (2019). *Mundo Unimaq*. Obtenido de <https://www.unimaq.com.pe>
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinoza, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 53-71. Obtenido de Redalyc.
- Villacis, V. (2019). Estrategias financieras para administrar el riesgo de mercado en las empresas de la industria Molinera del Ecuador. *Maestro en Auditoria Integral*. Universidad del Azuay, Cuenca.
- Villalobos, M., & Pertuz, F. (2019). MANEJO DE CONFLICTOS EN EL EMPRENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE SANTA MARTA COLOMBIA. *SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias*, 33-34.
- Weinberger Villaran, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Zapata, G. (2004). *Comunicación organizacional*. Cochabamba: DISU Publicaciones.



# ANEXOS





**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA SUCURSAL CUSCO DE LA EMPRESA UNIMAQ S.A., AÑO 2020**

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	ASPECTOS METODOLÓGICOS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE:	
- ¿Cómo son las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?	- Describir las habilidades directivas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.	- Habilidades Directivas	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES:	TIPO DE INVESTIGACIÓN - Básica
- ¿Cómo son las habilidades interpersonales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?	- Describir las habilidades interpersonales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.	- Habilidades interpersonales	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN - Cuantitativo
- ¿Cómo son las habilidades técnicas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?	- Describir las habilidades técnicas en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.	- Habilidades técnicas	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN - Descriptivo
- ¿Cómo son las habilidades conceptuales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?	- Describir las habilidades conceptuales en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.	- Habilidades conceptuales	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN - Diseño no experimental.
- ¿Cómo son las habilidades para diagnosticar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?	- Describir las habilidades para diagnosticar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.	- Habilidades para diagnosticar	PROBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO 54 colaboradores
- ¿Cómo son las habilidades para comunicar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?	- Describir las habilidades para comunicar en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.	- Habilidades para comunicar	TÉCNICA - Encuesta
- ¿Cómo son las habilidades para tomar decisiones en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?	- Describir las habilidades para tomar decisiones en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.	- Habilidades para tomar decisiones	INSTRUMENTO - Cuestionario
- ¿Cómo son las habilidades para administrar el tiempo en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020?	- Describir las habilidades para administrar el tiempo en la sucursal Cusco de la empresa UNIMAQ S.A., año 2020.	- Habilidades para administrar el tiempo	



Anexo 2: Matriz del instrumento

HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA SUCURSAL CUSCO DE LA EMPRESA UNIMAQ S.A., AÑO 2020

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	N° DE ITEMS	PESO (%)	ITEM O PREGUNTA	CRITERIO DE EVALUACION
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades interpersonales	Diferencias individuales	01		1. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, consideran las diferencias individuales para la asignación de tareas.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Motivación	02		2. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, impulsan a los colaboradores al logro de los objetivos organizacionales. 3. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, impulsan a los colaboradores al logro de sus objetivos personales.	
		Trabajo en equipo	02		4. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, utilizan procedimientos y metodologías grupales para lograr las metas propuestas. 5. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, impulsan la colaboración entre compañeros de trabajo.	
		Manejo de conflicto	01		6. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, propician la solución de problemas para mejorar las relaciones entre compañeros.	
		Liderar equipos	01		7. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, apoyan la conformación de quipos para la realización de las actividades orientándoles y brindándoles confianza.	
		Conocimientos de Tecnología	01		8. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato aplican sus conocimientos tecnológicos en la práctica productiva para el logro de objetivos de la empresa.	
	Habilidades técnicas	Conocimiento del negocio	01		9. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato transforman la información en conocimiento para hacer frente a la competencia.	
		Conocimiento de finanzas y contabilidad	01		10. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato poseen conocimientos sobre activos, pasivos, cuentas, movimientos contables, estado de cuentas, para una adecuada toma de decisiones.	
		Conocimientos de planeación	02		11. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato definen adecuadamente los objetivos, metas en la empresa.	



					12. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato plantean las estrategias más adecuadas para la integración y coordinación del trabajo en la empresa
<b>Habilidades conceptuales</b>	Pensamiento estratégico	01			13. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato poseen conocimientos sobre los factores del entorno y lo usan como ventaja ante la competencia.
	Proceso Creativo	01			14. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato usan su creatividad para aplicar estrategias y solucionar los problemas que se presentan en la empresa.
	Proceso de innovación	01			15. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato hacen posible el lanzamiento de nuevos productos para sus clientes.
	Administrar el riesgo	01			16. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato definen estrategias adecuadas que protegen los activos e ingresos para minimizar perdidas y riesgo para la empresa
<b>Habilidades para diagnosticar</b>	Relación causa y efecto	01			17. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato poseen la capacidad para reaccionar ante un hecho o acción de manera positiva para la empresa.
	Administrar el control	01			18. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato supervisan con frecuencia los recursos físicos, humanos, informativos y financieros de la empresa
	Incentivar a los empleados	02			19. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato hacen uso de mecanismos formales como bonos por productividad para premiar el desempeño de los colaboradores. 20. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato hacen uso de mecanismos informales como unas felicitaciones verbales para reconocer el desempeño de los colaboradores.
<b>Habilidades para comunicar</b>	Comunicación interpersonal	01			21. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato propician una comunicación (oral y escrita) adecuada con los colaboradores, clientes, proveedores, etc.
	Comunicación organizacional	01			22. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato procuran desarrollar una comunicación fluida como parte de la cultura de la empresa
	Comunicación electrónica	01			23. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato utilizan diferentes tipos de comunicación electrónica para transmitir, recepcionar y procesar información de la empresa



	<b>Habilidades para tomar decisiones</b>	Contexto para la toma de decisiones	01		24. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato se procuran por reunir información relevante que les permita tomar decisiones adecuadas para la empresa.
		Toma racional de decisiones	01		25. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato confían y usan su experiencia, conocimientos y visión de futuro para tomar decisiones acertadas.
		Procesos conductuales	01		26. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato toman decisiones en función a su ética personal y profesional.
		Toma de decisiones participativa	01		27. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato procuran la participación de los colaboradores para la toma de decisiones.
	<b>Habilidades para administrar el tiempo</b>	Establecer el orden de prioridad	01		28. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato dan prioridad a sus actividades en función al tiempo, importancia y responsabilidad para su ejecución
		Delegar	01		29. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato transfieren y asignan funciones a los colaboradores para optimizar el rendimiento en la empresa
		Programar y manejar juntas	01		30. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato administran los tiempos al programar y manejar las juntas de trabajo controlando las intervenciones y participaciones de los presentes.
		Manejo del Estrés	01		31. El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato reaccionan adecuadamente frente a las diferentes circunstancias que se les presenta ya sean estas positivas o negativas.
TOTAL, DE PREGUNTAS			<b>31</b>	<b>100%</b>	



### Anexo 03: Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

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

Promedio máximo de los ítems del instrumento:  $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento:  $\bar{X}_{min} = 1$

Rango:  $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1.00 – 1.80	Muy inadecuado
1.81 – 2.60	Inadecuado
2.61 – 3.40	Ni adecuado ni inadecuado
3.41 – 4.20	Adecuado
4.21 – 5.00	Muy adecuado



**Anexo 04: Resultados de los ítems del cuestionario**

Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, consideran las diferencias individuales para la asignación de tareas.	8	14.8%	20	37.0%	17	31.5%	1	1.9%	8	14.8%
P2	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, impulsan a los colaboradores al logro de los objetivos organizacionales.	15	27.8%	23	42.6%	9	16.7%	3	5.6%	4	7.4%
P3	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, impulsan a los colaboradores al logro de sus objetivos personales.	14	25.9%	17	31.5%	16	29.6%	5	9.3%	2	3.7%
P4	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, utilizan procedimientos y metodologías grupales para lograr las metas propuestas.	11	20.4%	24	44.4%	15	27.8%	4	7.4%	0	0.0%
P5	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, impulsan la colaboración entre compañeros de trabajo.	15	27.8%	26	48.1%	10	18.5%	3	5.6%	0	0.0%
P6	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, propician la solución de problemas para mejorar las relaciones entre compañeros.	15	27.8%	24	44.4%	11	20.4%	4	7.4%	0	0.0%
P7	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato en la empresa, apoyan la conformación de equipos para la realización de las actividades orientándoles y brindándoles confianza.	13	24.1%	26	48.1%	11	20.4%	4	7.4%	0	0.0%
P8	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato aplican sus conocimientos tecnológicos en la práctica productiva para el logro de objetivos de la empresa.	11	20.4%	26	48.1%	12	22.2%	3	5.6%	2	3.7%
P9	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato transforman la información en conocimiento para hacer frente a la competencia.	13	24.1%	26	48.1%	12	22.2%	3	5.6%	0	0.0%
P10	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato poseen conocimientos sobre activos, pasivos, cuentas, movimientos contables, estado de cuentas, para una adecuada toma de decisiones.	11	20.4%	30	55.6%	9	16.7%	4	7.4%	0	0.0%
P11	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato definen adecuadamente los objetivos, metas en la empresa.	20	37.0%	19	35.2%	13	24.1%	2	3.7%	0	0.0%
P12	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato plantean las estrategias más adecuadas para la integración y coordinación del trabajo en la empresa	14	25.9%	19	35.2%	19	35.2%	2	3.7%	0	0.0%
P13	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato poseen conocimientos sobre los factores del entorno y lo usan como ventaja ante la competencia.	7	13.0%	31	57.4%	14	25.9%	2	3.7%	0	0.0%



P14	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato usan su creatividad para aplicar estrategias y solucionar los problemas que se presentan en la empresa.	14	25.9%	25	46.3%	13	24.1%	2	3.7%	0	0.0%
P15	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato hacen posible el lanzamiento de nuevos productos para sus clientes.	10	18.5%	20	37.0%	16	29.6%	8	14.8%	0	0.0%
P16	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato definen estrategias adecuadas que protegen los activos e ingresos para minimizar pérdidas y riesgo para la empresa	15	27.8%	24	44.4%	12	22.2%	3	5.6%	0	0.0%
P17	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato poseen la capacidad para reaccionar ante un hecho o acción de manera positiva para la empresa.	21	38.9%	15	27.8%	18	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
P18	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato supervisan con frecuencia los recursos físicos, humanos, informativos y financieros de la empresa	10	18.5%	23	42.6%	16	29.6%	5	9.3%	0	0.0%
P19	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato hacen uso de mecanismos formales como bonos por productividad para premiar el desempeño de los colaboradores.	4	7.4%	10	18.5%	16	29.6%	16	29.6%	8	14.8%
P20	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato hacen uso de mecanismos informales como unas felicitaciones verbales para reconocer el desempeño de los colaboradores.	7	13.0%	16	29.6%	26	48.1%	5	9.3%	0	0.0%
P21	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato propician una comunicación (oral y escrita) adecuada con los colaboradores, clientes, proveedores, etc.	12	22.2%	25	46.3%	16	29.6%	1	1.9%	0	0.0%
P22	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato procuran desarrollar una comunicación fluida como parte de la cultura de la empresa	11	20.4%	29	53.7%	12	22.2%	2	3.7%	0	0.0%
P23	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato utilizan diferentes tipos de comunicación electrónica para transmitir, recepcionar y procesar información de la empresa	21	38.9%	22	40.7%	11	20.4%	0	0.0%	0	0.0%
P24	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato se procuran por reunir información relevante que les permita tomar decisiones adecuadas para la empresa.	13	24.1%	22	40.7%	18	33.3%	1	1.9%	0	0.0%
P25	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato confían y usan su experiencia, conocimientos y visión de futuro para tomar decisiones acertadas.	10	18.5%	25	46.3%	18	33.3%	1	1.9%	0	0.0%
P26	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato tomas decisiones en función a su ética personal y profesional.	19	35.2%	22	40.7%	13	24.1%	0	0.0%	0	0.0%
P27	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato procuran la participación de los colaboradores para la toma de decisiones.	9	16.7%	28	51.9%	17	31.5%	0	0.0%	0	0.0%
P28	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato dan prioridad a sus actividades en función al tiempo, importancia y responsabilidad para su ejecución	13	24.1%	24	44.4%	17	31.5%	0	0.0%	0	0.0%



P29	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato transfieren y asignan funciones a los colaboradores para optimizar el rendimiento en la empresa	15	27.8%	23	42.6%	14	25.9%	2	3.7%	0	0.0%
P30	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato administran los tiempos al programar y manejar las juntas de trabajo controlando las intervenciones y participaciones de los presentes.	11	20.4%	28	51.9%	15	27.8%	0	0.0%	0	0.0%
P31	El Administrador/jefe de área/Supervisor inmediato reaccionan adecuadamente frente a las diferentes circunstancias que se les presenta ya sean estas positivas o negativas.	12	22.2%	32	59.3%	10	18.5%	0	0.0%	0	0.0%