



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Habilidades gerenciales y la productividad en la empresa  
Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE :

Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Erazo Peña, Luz Elena (ORCID: 0000-0002-7893-6138)

Vílchez Severino, Juliana Vanessa (ORCID: 0000-0002-6263-6413)

**ASESORA:**

Mgtr. Huamaní Cajaleón, Diana Lucila (ORCID: 0000- 0001-8879-3575)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2019

## Dedicatoria

A nuestros padres y familiares por su ánimo constante e incondicional para salir adelante, a nuestras amistades por ser la inspiración y darnos la fortaleza necesaria, amor y paciencia.

Las autoras

## Agradecimiento

Agradezco a la Universidad por darnos la oportunidad de prepararnos y desarrollarnos como profesional. A nuestra asesora Mgtr. Diana Huamaní Cajaleón por su guía y paciencia, lo cual permitió lograr mi objetivo académico.

A la empresa donde se aplicó la encuesta.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	19
3.1 Tipo y diseño de la investigación	19
3.2 Variables y operacionalización	20
3.3 Población, muestra y muestreo	21
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.5 Procedimientos	22
3.6 Métodos de análisis de datos	22
3.7 Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	31
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	38
ANEXOS	

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las habilidades gerenciales y productividad	23
Tabla 2 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las variables habilidades gerenciales y factor capital	24
Tabla 3 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las variables: habilidades gerenciales y factor gente	25
Tabla 4 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las habilidades gerenciales y factor tecnológico	26
Tabla 5 Relación de la muestra no paramétricas, según R. Pearson entre las habilidades gerenciales y productividad	28
Tabla 6 Relación de la muestra no paramétricas, según R. Pearson entre las habilidades y factor capital	28
Tabla 7 Relación de la muestra no paramétricas, según R. Pearson entre habilidades gerenciales y factor gente	29
Tabla 8 Relación de la muestra no paramétricas, según R. Pearson entre habilidades gerenciales y factor tecnológico	30

## Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1. Habilidades gerenciales y productividad.	24
Figura 2. Habilidades gerenciales y factor capital.	25
Figura 3. Habilidades gerenciales y factor gente.	26
Figura 4. Habilidades gerenciales y factor tecnológico.	27

## Resumen

En la presente investigación el objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. El tipo de investigación fue aplicada del nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental. La población estuvo constituida por 61 empleados. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta, los instrumentos de recolección de datos fueron de tipo cuestionario y debidamente validados a través de juicios de expertos, determinando su confiabilidad mediante Alfa de Cronbach (0,954 y 0,925), los resultados son de alta confiabilidad. Se arribó que el 50,8 % de los encuestados, manifiestan que la habilidad gerencial es regular y el 44,3 % de los empleados muestran que la productividad es regular. Concluyó que los resultados de la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,830$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.

**Palabra claves:** *Habilidades gerenciales, productividad laboral, factor gente, factor capital y factor tecnológico*

## Abstract

In this research the objective was to determine the relationship between management skills and productivity in the company Demem S.A., San Isidro district, 2019. The type of research was applied from the correlational, descriptive level of quantitative approach, non-experimental design. The population consisted of 61 employees. The technique used to collect information was a survey, the questionnaire type data collection tools were duly validated through expert judgments, determined their reliability through Cronbach Alpha (0.954 and 0.925), the results are highly reliable. It was arrived that 50.8% of respondents say that management skills are regular and 44.3% of employees show that productivity is regular. It concluded that the test results of R. Pearson, whose value is ( $r = 0.830$ ) indicating a high positive correlation, in addition the value of  $p < 0.000$  is less than that of  $p = 0.05$  and consequently the ratio is significant to 95% and the null hypothesis ( $H_0$ ) assumes the assumption of the null hypothesis ( $H_0$ ) assumes there is a significant relationship between management skills and productivity in The Company Demem S.A., San Isidro District, 2019.

**Keywords:** *Management skills, labor productivity, people factor, capital factor and technological factor.*

## I. INTRODUCCIÓN

La realidad problemática, dentro de un contexto donde hay influencia de la globalización y los adelantos tecnológicos, la gestión de las empresas resulta un poco complicado y hasta impredecible, por este motivo el éxito que pueda alcanzar la empresa dependerá de las habilidades de sus gerentes, quienes analicen las realidades y sepan encontrar oportunidades para aprovecharlo al máximo, aprovechando los recursos que tiene la empresa para afrontar los desafíos actuales en el mercado. (ICEX-CECO, 2018)

Martínez, F., & Urribarrí, A. (2011) refieren que en las organizaciones de la economía social, los socios a través de intercambios dinámicos entre sí logran la potenciación de diversas habilidades, influyendo en el mejoramiento de los procesos. Es por ello que dentro del actual contexto económico, estas organizaciones pueden jugar un rol fundamental al ofrecer una alternativa a la dinámica del mercado, por medio de la articulación de sus acciones. Sin embargo, para lograrlo, deben eliminarse ciertos obstáculos presentes en el plano organizacional; como son fuentes autónomas de financiamientos insuficientes o frágiles, ausencia de procesos de planificación integral de mediano a largo plazo, escasa sensibilización, disposición y compromiso de emprender acciones en la gestión organizacional, aunado a ello, les faltan tanto recursos calificados como de apoyo profesional, todo ello limita a estas organizaciones a encontrar la integración, sentido estratégico para su crecimiento y consolidación sectorial.

Vásquez (2017) mencionó que en América Latina, en los últimos años, mostró un incremento en la productividad en comparación con Asia, se debe a que los trabajadores han mostrado un mejor desempeño en sus actividades, lo cual contribuye directamente con el crecimiento de la empresa. En Perú, la productividad es baja, siendo una causa importante el nivel de instrucción. A pesar de ello, la minería ha mostrado crecimiento mientras que la agricultura sigue siendo la más baja, ya que no se está destinando especialización en este campo (Diario Gestión, 2016). El ser humano tiene un rol esencial en el éxito de las empresas, se le debe

brindar ambientes que lo motiven a trabajar de manera eficiente (Diario Gestión, 2014).

Actualmente, las formas de trabajo se van especializando cada día, ello ocasiona que la demanda de trabajadores sea más competente y compleja, la mayoría no cuenta con una formación adecuada para el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo, tomando en cuenta sus habilidades y su potencial intelectual. Se recomienda realizar capacitaciones previas para que los trabajadores logren un exitoso desempeño en su puesto de trabajo, realizando cada día sus actividades de manera eficiente.

En la empresa Demem S.A., ubicada en el distrito de San Isidro, se observó una tasa reducida en su productividad: actividades incompletas, desconocimiento de procedimientos de trabajo, “tiempos muertos”. Se advirtió que los colaboradores desconocen los procedimientos de los diversos procesos de trabajo, perdiéndose valioso tiempo en la espera de nuevas indicaciones para continuar con sus actividades dentro de la empresa. La mayoría de las personas encargadas no ejerce liderazgo en su área, los propios trabajadores toman decisiones de manera independiente; no se manifiesta integración entre los miembros de trabajo, esto genera la demora en la entrega de los productos de trabajo. En suma, la ausencia de un liderazgo eficiente y asertivo genera conflictos internos, produciendo que el desempeño y la productividad disminuya. Los trabajadores no operan, lo que impide que se logren los objetivos de la empresa; asimismo, se evidencia que el trabajo de equipo no es sólido.

La ineficiente gestión de la comunicación interna debilita las relaciones entre los líderes y demás empleados, generando un mal clima laboral y una baja productividad, afectando la secuencia de cada proceso que desarrolla la empresa. Esto se produce cuando la referencia no escucha las situaciones transmitidas por parte de los trabajadores, no resolviéndose estas situaciones rápidamente y generando sentimientos negativos entre el personal. En ese sentido, esta investigación analiza el grado de relación existente entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la variable productividad laboral.

La productividad ligada a la ventaja competitiva de una empresa, se evidencia en el aprovechamiento de las cualidades de un determinado producto. Puede lograrse con una buena negociación con los proveedores, quienes dan precios menores si se compra por volumen, además se puede negociar con las industrias si hablamos de economías a escala, donde el precio del producto se reduce, brindando un mayor margen a las empresas.

Por todo lo anterior, se plantea como problema general: ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019? Asimismo, se detalla como problemas específicos: (a) ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019?, (b) ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019? y (c) ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019?

La presente investigación se justifica teóricamente se consideró a las teorías que aportaron para realizar la investigación. Asimismo, es importante porque cumple con enriquecer el conocimiento y luego incorporar al campo científico. De esta manera los beneficiados son todos los agentes de la empresa mencionada, proponiéndose alternativas de solución o recomendaciones.

En el marco de la justificación práctica, esta investigación pretende la propuesta de alternativas de solución que mejore la gestión gerencial, involucrando a los trabajadores.

En la justificación metodológica, los instrumentos de medición que se utilizaron para la recolección de datos de las variables estudiadas estuvieron sustentados con el método científico de investigación, de esta manera la presente investigación proporciona al campo de las ciencias administrativas un método objetivo y práctico para analizar la problemática y por ende las variables planteadas.

En la justificación social, se consideró que los beneficiados son el gerente y los colaboradores, puesto que los resultados brindarán un panorama de la realidad encontrada en la empresa y alternativas de solución para mejorar las problemáticas de la institución.

Asimismo, se consideró como objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. También se detalla los objetivos específicos como: (a) Describir la relación entre las habilidades gerenciales y el factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019, (b) Establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019 y (c) Identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.

Se planteó la siguiente hipótesis general: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. Asimismo, se planteó las hipótesis específicas: (a) Existe relación entre las habilidades gerenciales y el factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019, (b) Existe relación entre las habilidades gerenciales y el factor humano en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019 y (c) Existe relación entre las habilidades gerenciales y el facto tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.

## II. MARCO TEÓRICO

Existen importantes trabajos previos, dentro de los **antecedentes internacionales** tenemos a Reyes (2016), en su tesis titulada *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*, para licenciarse en Psicología industrial/organizacional, de la casa de estudio Rafael Landívar – México, que tiene por finalidad identificar el grado de relación de la variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional, se analizó el contexto hotelero pertenecientes a la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango – México. Se basó a la teoría de Whetten y Cameron (2011) y Chiavenato (2008). Utilizó el método cualitativo y cuantitativo, estudio descriptivo, de diseño experimental, se aplicó una encuesta a una muestra representada por 37 individuos. El resultado fue importante, con un valor de 0.00 y mostrando una relación positiva. Este trabajo concluyó que los gerentes apliquen sus saberes para dirigir a los colaboradores de la empresa hacia una mejor productividad. Asimismo, fomentar el uso de las habilidades gerenciales en beneficio del desarrollo organizacional, para que así la empresa desarrolle al máximo sus recursos y logre posicionarse como una institución reconocida por su calidad.

Monroy (2015), en su tesis: *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango, 2014*, presentado ante la casa de estudio Rafael Landívar. Cuya meta fue identificar el grado de relación de la variable práctica de las habilidades gerenciales en la variable desempeño laboral en el ambiente de los visitantes médicos que laboran en las empresas dedicadas a la elaboración de medicamentos de Quetzaltenango 2014, se basó en la teoría de Madrigal (2009) y Dalton, Hoyle y Watts (2007). En el campo muestral de 40 trabajadores entre vendedores y jefes de supervisión extraídos de seis empresas, sus edades oscilan entre 20 – 65 años, estudio básico-descriptivo, método fue hipotético- deductivo, cuyo diseño fue no experimental, transaccional – correlacional, arribó a la conclusión que la implementación del coaching influye de manera positiva en la primera variable, debido a que aumentan sus ventas, mayor apertura de los clientes, lo que les permite resaltar el desempeño laboral dentro de la empresa.

Este estudio señala que debe aprovechar al máximo las destrezas de los gerentes, para movilizar de manera estratégica a los colaboradores, a fin de motivarlos. De esta manera, es analizar, considerar y establecer nuevas estrategias a aplicar para el logro de las metas y objetivos que se planifican, con base en las necesidades manifiestas en los procesos de desarrollo de labores, a su vez con un monitoreo constantemente en el proceso de avance y cumplimiento de los objetivos.

Bermúdez (2015), en su tesis, *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria, abril 2015*, para optar título de licenciatura en administración por la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, en Venezuela. El propósito de esta investigación fue identificar el nivel de relación entre las variables se basó en las teorías: Mosley, Megginson, y Pietri (2005), y Madrigal (2005) y Montenegro (2007), entre otros. El estudio fue descriptivo, correlacional, así mismo, fue un diseño no experimental. La población se consideró censo conformada por 78 colaboradores, Se arribó que el 58% de los encuestados muestran que la habilidad directiva es regular y el desempeño laboral es regular. Concluyó según Rho de Spearman hay una correlación positiva entre la variable 1 y la variable 2. La investigación realizada es importante porque demuestra la relación muy estrecha entre ambas variables, esto confirma que los resultados que favorecen a la organización dependen de un óptimo desarrollo de un liderazgo que encabezado por la gerencia y genera mejores resultados en los procesos administrativos.

Nava y Berroeta (2015) en su investigación *Liderazgo gerencial y procesos administrativos en las empresas productoras de sal, abril 2014*, para licenciarse en Administración, en la casa de estudios Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela. El propósito de esta investigación fue identificar el grado de relación de la variable liderazgo gerencial y la variable procesos administrativos en el contexto de las empresas dedicadas a producir sal del Municipio San Francisco del Estado Zulia. Está respaldada por los estudios de: Robbins (2009), Blanchard (2007), Campo y Gianneto (2016) y Newstrom (2006). Con un estudio descriptivo- correlacional, con un diseño no experimental - transversal. Su muestra fue 88 colaboradores de la

empresa a quienes se les aplicó una encuesta, cuyos resultados arrojaron el valor de 0,964. Se concluyó que los líderes de la organización aplicaban adecuadamente el liderazgo en el curso de los procesos administrativos. La investigación ejecutada tiene una importancia significativa, porque demuestra la relación muy estrecha entre ambas variables, lo cual nos confirma que los resultados que favorecen a la organización dependen del buen ejercicio de un liderazgo encabezado por la gerencia y que genera mejores resultados en los procesos administrativos

Dentro de los **antecedentes nacionales** encontramos a Mendivel (2017), en su tesis: *Habilidades gerenciales y proceso administrativo en la empresa Agrícola Espíritu Santo Palo S.A.C., Cañete 2017*, para optar licenciarse en administración de empresas por la Casa de estudios César Vallejo, Lima Perú. Con la finalidad de identificar si había la presencia de una relación entre las habilidades gerenciales y el proceso administrativo en la empresa Agrícola Espíritu Santo Palo S.A.C., Cañete, año 2017, estudio básico- nivel descriptivo- correlacional, con un diseño no experimental - transversal. Su campo de muestra fue de 38 empleados en la empresa Agrícola Espíritu Santo Palo S.A.C. establecidos en San Vicente Cañete, Lima, la muestra fue censal. Se les aplicó 2 cuestionarios con 20 ítems, después del análisis realizado, se muestra una relación importante de 95%. El aporte radica en que las destrezas de los gerentes brindan un resultado positivo en el desempeño de sus colaboradores, por lo tanto, deben continuar con sus capacitaciones y motivaciones para que contribuyan al éxito y mejora de la empresa.

Vera (2017), en su investigación *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016*, tiene por propósito determinar la relación entre las variables indicadas. Se consideró como base teórico a los autores como Reyes (2012), y Chiavenato (2011). El tipo de investigación fue básico- descriptivo- correlacional, cuyo diseño fue no experimental - transversal. Su muestra fueron 70 enfermeras, se les aplicó una, con resultado de 0,801. Muestra una correlación directa e importante entre las variables analizadas, demostrando la empresa tiene políticas para desarrollar por los gerentes, pero no se ponen en marcha o realiza la gerencia general basado en habilidades para dirigir una organización. Además, estimular el desarrollo organizacional de las empresas a

través de los altos mandos y que estos a su vez reflejen en la institución las habilidades gerenciales que permitan el crecimiento de todos.

Rivera (2016), en su tesis titulada: *Rotación de personal y productividad de los colaboradores del área de mensajería de la empresa Afe Transportation S.A.C Surquillo- 2016*. Su objetivo fue identificar el grado de relación que se presenta la variable rotación de personal y la variable productividad sobre los colaboradores que laboran en el área de mensajería perteneciente a la empresa Afe Transportation S.A.C. en Surquillo, 2016. Estudio descriptivo- correlacional- no experimental – transversal, cuyo enfoque fue cuantitativo, se basó en el estudio de Mobley, Chiavenato, Castilla, García y Gutiérrez. Su muestra fue compuesta por 42 personas, a quienes se les aplicó una encuesta, cuyo análisis de los datos tuvieron como resultado que es baja por el 42.9% y es muy baja en 31% de personas, en cuanto a la segunda variable el 71.4% asume que es bueno y el 23.8% es muy bueno, con ello se estaría demostrando que la baja rotación tiene como resultado una buena productividad. Sin embargo, ejecutar un diagnóstico organizacional que permita revelar la realidad de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, para realizar los cambios que sean adecuados.

Morales y Salvador (2016), en su tesis titulada: *Relación de las Habilidades Gerenciales en el desempeño Laboral de la microempresa de calzados Asenjo de la ciudad de Chiclayo*, para licenciarse en administración. De la casa de estudios Católico Santo Toribio de Mogrovejo. Con el fin de demostrar el nivel de incidencia que tiene la variable habilidades gerenciales en la variable desempeño laboral en el contexto de las microempresas que forman parte de emporio de la familia Asenjo que se dedica a la venta y almacenaje de zapatos en Chiclayo. El método fue cuantitativo y cualitativo, se implementó una encuesta a 106 individuos que laboran para la familia, estableciéndose las siguientes conclusiones: respecto a las habilidades gerenciales salió satisfactorio, lo que más sobresalió fue el autocontrol de impulsos, otro factor fue el asertividad y finalmente otro indicador fue la dirección hacia el cambio, que se ponen en práctica para lograr las metas de la empresa. Por lo cual, se aportó realizar análisis de cada colaborador, realizando un test de inteligencia emocional para así poder dirigirlos y equilibrarlos hacia estados

positivos, de forma que se pueda conocer realmente a cada colaborador, con sus fortalezas o debilidades personales y ver el por qué no se sienten identificados con la empresa.

Ríos (2016), en su tesis: *Comportamiento organizacional y productividad de los asesores de negocios de Mi Banco agencia Zarate, SJL 2016*. Para titularse en administración de empresas en la casa de estudios Cesar Vallejo. Para identificar el nivel de relación que existe entre las variables mencionadas, es así como Newstron descompone al comportamiento organizacional para un mejor estudio de dimensiones, gente, estructura, tecnología y ambiente. Del mismo modo García A. descompone a la productividad en dimensiones como capital, gente y tecnología. Estas dimensiones a su vez fueron caracterizadas mediante sus indicadores los cuales permitieron armar un cuestionario tipo Likert como instrumento y su aplicación fue mediante encuesta. El estudio fue de descriptivo – correlacional- no experimental. La muestra fue conformada por 30 asesores de negocios de Mi Banco agencia Zarate SJL-Lima 2016. Cuyos resultados requeridos fueron hallar las tablas de frecuencias, arrojó como resultado una correlación moderada con un valor 0,601 Existe relación positiva entre comportamiento organizacional y productividad de los asesores de negocios de Mi Banco agencia Zarate, SJL 2016. Se aportó que mejorar las relaciones interpersonales, dar un control y evaluación, con atención especial a los procesos internos de comunicación y promover el rapport. Los colaboradores y gerencia tienen que conocer mejor, relacionarse y ejecutar los proyectos juntos. La empresa debe dar facilidades para que los propios colaboradores puedan mejorar su relación deficiente.

Asimismo, existen interesantes trabajos relacionados a la variable **habilidades gerenciales**, Jones y George (2014), definió como un conglomerado de habilidades que deben tener los que lideran una empresa, estas destrezas se han ido acumulando en base a sus experiencias profesionales y a sus vivencias en un contexto determinado, estas son imprescindible para un buen desempeño en una empresa. (p.15).

Mochón, Mochón y Sáez (2015) manifestaron que: el gerente de una empresa debe contar con destrezas que lo diferencien del resto de colaboradores, ya que se encargara de dirigirlos hacia el logro de objetivos (p. 32). Asimismo, Aguilar y Guerrero (2014) manifestaron que dentro de las cualidades esenciales están las de conocimiento, ligadas directamente a su quehacer diario; las técnicas, referidas al manejo de procesos que ayuden a realizar un trabajo más eficiente y el humano; el trato que tenga con los colaboradores, debe ser empático con los demás y dirigirse a los trabajadores con respeto y consideración. (p.16)

Whetten y Cameron (2015) precisaron: son actitudes que se observan en un líder, donde sobresale por las decisiones que toma, siempre basa su trabajo en una planificación previa para evitar contratiempos y basados en el estudio y análisis de contextos. Estas destrezas harán que la empresa logre sus metas, ya que el encargado será capaz de que todas las actividades se realicen para lograr un trabajo colaborativo. (p. 8)

Gutiérrez (2015), las habilidades del gerente son un conglomerado de actitudes que se relacionan con la forma de movilizar los recursos que tiene la empresa para realizar sus actividades y conducir a la empresa hacia el éxito. (p. 55)

Habilidades gerenciales, se refiere a los saberes que demandan el cargo, ya que son necesarias para que pueda guiar a la empresa y alcanzar sus metas. Tiene que conocer el manejo de las áreas y mantener una comunicación adecuada con cada uno e los encargados de los equipos de trabajo para su coordinación. (Urquijo y Bonilla, 2017, p.217)

En la dimensión 1: **Habilidades conceptuales** según Jones y George (2014) precisaron: se refiere a las destrezas que tiene un líder para analizar una situación problemática, encontrar las causas que originan y las consecuencias que tienen en la empresa. Estas habilidades son medulares en el desempeño de un gerente debido a que sus funciones están netamente ligadas a la planificación y a la organización de los colaboradores para que todo funcione de manera adecuada. (p.15)

Dolores, Dolores, Salazar y Gutiérrez (2015) sostuvieron que este tipo de destrezas son las más empleadas por un gerente, ya que su quehacer es planificar y verificar si el planeamiento está llevándose a cabo de la manera planteada y si no se presentan inconvenientes. De ser el caso también tienen que plantear acciones de contingencia para salvaguardar las actividades que realiza la empresa para conseguir sus metas. (p.16)

Robbins y Coulter (2015) postularon: son cualidades que posee un gerente para que pueda desempeñar sus funciones de manera adecuada, tiene la capacidad de reflexionar sobre los acontecimientos que influyen en la empresa, planear acciones que se deben implementar para el logro de metas. Los encargados visualizan a la empresa como un sistema que necesita que las áreas participen realizando sus actividades de forma. (p. 10).

Indicadores de dimensión habilidades conceptuales, Capacidad de análisis: son las destrezas que posee una persona, organización para lograr una meta en un determinado tiempo.

Identificar contextos complicados: Se relaciona con las habilidades que tiene un individuo, entre ellos, las destrezas técnicas, lo que le facilita cumplir las funciones de análisis de problemas y planear acciones para solucionarlas.

Innovación: Es un factor elemental para la planeación, ya que se tiene que aplicar estrategias que se adecuen a un determinado contexto, solo de esa manera se obtendrá resultados nuevos y mejores.

En la dimensión 2: **Habilidades humanas** según Jones y George (2014) indicaron: como destrezas relacionadas con la comprensión, el manejo de las emociones y el trato hacia los demás. Son las destrezas que tiene para comunicar de forma asertiva, coordinar tomando en cuenta la opinión de los demás integrantes del equipo, brindar motivaciones a su equipo de trabajo para que puedan aplicar el trabajo colaborativo direccionados hacia el logro de metas. (p.16)

Muñoz, Crespi y Angrehs (2015) precisó este tipo de cualidades son innatas en su mayoría, ya que un gerente viene con ciertos valores y conductas hacia los demás, pero para ser considerado un líder que cuente con el respeto y respaldo de sus colaboradores deben demostrar empatía y buen trato hacia los demás y más aún si pretende comunicar un objetivo y lograr el compromiso de los integrantes del equipo. (p.16)

Núñez (2015) señaló que son habilidades que son muy útiles al momento de relacionarse con otras personas, debido a que traen mejores resultados; además, incentiva a los colaboradores y los motiva a continuar con su trabajo. También, fortalecen sus habilidades de aceptación por el resto del equipo, debido a que es asertivo y tienen conductas dignas de imitar, aplicó su poder de convencimiento para comunicar el objetivo por el cual trabajar juntos en bien de la compañía. (p. 10)

Indicadores de dimensión habilidades humanas:

Entender a los otros: Situarse en el espacio del otro individuo para entender lo que está atravesando y tratar de brindarle apoyo emocional o moral para que se sienta parte de un espacio donde se dé cuenta que puede contar con los demás.

Cooperación: Se evidencia en el trabajo colaborativo que se realiza en una empresa. Manejo de conflictos: Formas de evitar confrontaciones entre los colaboradores mediante estrategias que permita una comunicación asertiva.

Trabajo en equipo: Se manifiesta cuando los colaboradores trabajan para lograr una meta que beneficiara a la empresa.

Comunicación efectiva: Ser claros cuando se envíen los mensajes, para evitar confusión al momento de entender los comunicados.

Motivación: Es la estrategia que emplea el encargado para lograr que sus colaboradores trabajen de la mejor manera, coordinando con los demás dirigidos hacia un bien común.

Eficacia: Todas las estrategias que aplica una empresa están encaminadas hacia el éxito, solo se logra si se aplica un trabajo eficiente.

En la dimensión 3. **Habilidades técnicas**, según Jones y George (2014), indicaron que son el conglomerado de destrezas que posee un ser humano para desempeñar de manera adecuada su trabajo en un determinado puesto laboral. En base al área donde ha sido designado, tomando en cuenta sus destrezas. Además, ahí se enmarcan los conocimientos especializados que tiene el individuo, dependiendo de la carrera que tenga o de los cursos en los que haya sido adiestrado y tenga mayor dominio. (p.16).

Krajewski, J. and Ritzman, P. (2015), manifestaron que son el conglomerado de saberes específicos que tiene un individuo que ha sido contratada para laborar en un área determinada, ya que las funciones que debe desempeñar tienen un perfil que debe cumplir para ser declarado apto para ocupar ese espacio laboral. (p.16).

Pereda (2016) señaló que son habilidades que posee un individuo para aplicar sus conocimientos sobre un determinado rubro, que son esenciales para el cumplimiento de las actividades que se le designan en un espacio de trabajo en el cual participa. (p. 172).

#### Indicadores de dimensión habilidades técnicas

**Conocimientos específicos:** Es el conjunto de habilidades que tiene una persona para desempeñar adecuadamente sus labores, los cuales también son necesarios para cumplir una función donde su responsabilidad es dirigir un equipo.

**Destrezas aprendidas formalmente:** Son destrezas específicas que se van desarrollando a medida que la persona practica y va especializándose en su manejo. También se logra en las prácticas que realiza un profesional antes de titularse.

**Manejo de métodos:** Todo planeamiento implica el manejo de metodología que se implementa en una empresa para mejorar su situación, en algunas ocasiones se

valen de métodos científicos para ceñirse a cifras ligadas a la realidad para poder trabajar sobre bases sólidas al momento de tomar decisiones para mejorar.

Las teorías esenciales son:

Rice (1997) Aprendizaje Social del psicólogo Skinner se afirmó se refiere a que los comportamientos se adquieren con las experiencias vividas a lo largo de la vida del individuo, El investigador, demostró que las conductas son inducidas, ya que se premia cuando hay algún tipo de actitud correcta o frente a estímulos. Es decir, cuando una persona es sometida a un contexto bajo diversas circunstancias, esta adquiere una determinada conducta que puede ser reprimida o puede ser premiada, aquella que es gratificada, será una conducta que se vuelva a repetir. (p. 37)

Yubero y Larrañaga (1996) expresaron que hace referencia a un modelo donde la persona actúa en base a conductas previas, las cuales son mostradas con anticipación y lo que tiene que realizar el individuo es imitar la conducta visualizada, muchas veces puede darse de manera verbal lo cual se refiere a órdenes que han sido comunicadas antes de realizar el trabajo (p. 143).

Cloninger (2015) señaló que las personas muestran determinadas conductas cuando son motivados por sus necesidades o carencias que puedan tener en un determinado momento. Está en la decisión de la persona la priorización, es ella quien decide qué acciones realiza primero y cuales deja para el final. Estas conductas están relacionadas con la idea de seguir superándose para lograr su propio bienestar (p. 464).

Importancia de desarrollo de las habilidades gerenciales según Dhiman (2015) señaló que: las empresas que le dan importancia a su personal serán aquellas que logren el éxito en el mercado, lograrán ser competitivas para alcanzar el éxito. Es una corriente administrativa que propone mientras más felices sean los colaboradores de cierta empresa, mayor será la productividad de la misma. Por ello, las empresas tratan de brindarle un ambiente de trabajo adecuado y materiales para que puedan

desempeñar sus funciones de manera adecuada. Esta forma de trabajo es importante para los trabajadores, que se les brinde un ambiente de trabajo adecuado, donde el colaborador pueda desplegar todas sus habilidades para que realice su trabajo de manera idónea, solo así ayudara a la empresa y a su crecimiento en el mercado. (p. 23).

Aguilar (2015) señaló que un gerente es aquel que debe encargarse de motivar a su equipo de trabajo compartiendo con ellos las metas que se van a alcanzar, siendo claro y sinceros al momento de compartirlo, haciéndoles sentir que su trabajo es fundamental para que se logren los objetivos. Solo siendo un líder podrá dirigir de manera idónea a la compañía. (p. 56)

Clasificación del desarrollo de las habilidades gerenciales Según Goyal (2016) están constituidos de tres aspectos: el gerente debe poseer diversas habilidades o inteligencias, entre ellas se puede mencionar a la inteligencia intrapersonal referido al manejo de sus emociones. El segundo la inteligencia interpersonal, referida a la forma en que establece sus relaciones de diversos tipos con las demás personas. La tercera se refiere a cómo manejar un equipo de trabajo, estas habilidades son básicas para que desempeñe sus funciones de modo adecuado. (p. 67)

Características de las habilidades directivas, al respecto, Mochón, Mochón y Saénz (2015) señalaron que: Conductuales, acciones encaminadas a lograr metas en un determinado espacio. Se pueden controlar, la forma de desempeñarse se puede controlar mediante el adiestramiento donde se le muestra cómo debe proceder.

Se puede fortalecer. Las personas pueden mejorar su forma de trabajo, dependerá de ellos si desean seguir perfeccionando sus procesos y su rendimiento. Estas relacionadas. Las habilidades están ligadas unas a otras y cuando resuelven un problema se despliegan todas juntas.

Son contradictorias. Cada circunstancia amerita la prioridad de una de las destrezas del gerente, a veces puede parecer que se contradicen, pero el gerente debe priorizar las acciones para lograr la meta que se ha propuesto. (p.15)

En la variable **productividad** según García (2016) se refiere a la cantidad de producción que ha tenido la empresa y esta se representa en ventas lo que genera ganancias y con ello el crecimiento de la empresa. Se da cuando el gerente aprovecha a lo máximo los recursos que cuenta la compañía para lograr sus metas en un tiempo determinado. (p. 17)

Gutiérrez (2015) manifestó que se relaciona con las ganancias que la empresa obtiene en una determinada campaña, Es fruto del esfuerzo de sus colaboradores y de la gerencia, quienes han utilizado los recursos disponibles de la compañía para la implementación de los procesos acordados en la planeación, para lograr un crecimiento en un tiempo previsto. (p.21)

Cruelles (2015) indicaron que se alcanza la productividad implementando estrategias que permitan emplear los recursos de la empresa en la ejecución de actividades que favorezcan la consecución de metas. Además, se mide en montos de ganancias netas, logradas desde gracias al trabajo colaborativos de los integrantes del equipo. (p.114).

Martínez (2017) precisó que la muestra de que manera están empleando los recursos en la producción, también abarca los costos que implican el uso de insumos que se emplean para producir, deben estar orientados hacia la eficacia para aprovechar al máximo su uso. (p.310).

Gutiérrez (2015) indicó que es el fruto que se obtiene con un trabajo eficiente, empleando adecuadamente los recursos brindados, evitando las mermas que traen perdidas económicas para la empresa, además también está implicado el uso del tiempo, para hablar de eficiencia en el trabajo. (p.41).

Cuesta (2015) definió que es el indicador que caracteriza la eficiencia del trabajo vivo. Además, expresa la correlación entre los volúmenes de producción y los gastos del trabajo considerando la calidad requerida y los niveles medios de habilidad e intensidad del trabajo existentes en la sociedad. (p. 241)

Dimensiones de la productividad según dimensión 1. **Factor capital** según García (2016) para iniciar un negocio es necesario contar con capital, dinero que será invertido en una actividad cuyo objetivo primordial será brindar utilidades a los socios, el capital puede ser propio de la persona que es dueño de la empresa o puede ser obtenido mediante un préstamo de alguna financiera, si se diera el caso del apalancamiento se tiene que tomar en cuenta el pago de intereses (p.25).

Prokopenko (2016) señaló que es el monto que se requiere para iniciar una inversión en un determinado rubro, donde se emplea el dinero para hacerlo producir utilidades en un lapso de tiempo. Para tener éxito es el emprendimiento hay que analizar el mercado y tener con claridad el segmento a donde se va a dirigir la nueva empresa. Está conformado por activos o bienes no muebles. (p.18)

En la dimensión 2. **Factor gente** según García (2016) manifestó para que la empresa cuente con un equipo de trabajo idóneo, primero debe reclutar personal con un perfil requerido para cada puesto de trabajo que se tiene, también elegir a una persona con iniciativa para que ayude a resolver los problemas que se puedan presentar. El talento humano es medular para que la empresa logre el éxito, por ello se le debe brindar un espacio adecuado para su desempeño y otorgarle los insumos necesarios para que pueda realizar sus actividades. (p. 25)

Prokopenko (2016) precisó que el ser humano es lo más importante que posee una empresa, por ello debe cuidar a sus personales y otorgarle un espacio adecuado para sus trabajos, un clima saludable, una buena comunicación y brindarle un líder que lo motive continuamente para que puedan trabajar en equipo y logren las metas planteadas. Solo brindándole capacitación continua el personal estuvo actualizado y podrá asumir los retos que implica ser parte de una empresa que tiene sus metas claras. (p.13)

En la dimensión 3. **Factor tecnológico** según García (2016) manifestó que los adelantos tecnológicos han hecho que las empresas cambien y se adapten a las nuevas demandas de los clientes, que la comunicación sea en tiempo real. Actualmente han permitido que la mayoría de negocios tengan tiendas virtuales para

atender a una gran masa de clientes jóvenes quienes tienen mayor apego a esta modalidad de compra, donde pueden ahorrar tiempo. (p. 34).

Prokopenko (2016) manifestó que la tecnología ha incrementado la producción de la empresa que se han tecnologizado, llegando a producir volúmenes que eran imposibles, las maquinas han modernizado las fábricas. Han permitido el perfeccionamiento de los productos y mejorar su calidad e incluso el precio. Ha permitido la manipulación de productos que están al alcance de cualquier empresa para que mejore sus actividades ahorre tiempo y dinero. Solo hay que darle un enfoque moderno para no quedar desfasado. (p,12)

Características de la productividad según Ramos (2016), las ventajas que ofrece la tecnología es que se puede producir más, empleando un menor tiempo en los procesos. Se da paso a una economía de escalas, donde se produce por grandes cantidades y ofrece un precio menor en cada unidad del producto, lo cual le brinda una mayor ventaja competitiva en el mercado. (p.19)

Riggs (2015) la productividad goza de las cualidades siguientes: a) debe ser medible. b) debe facilitar a la obtención de información financiera. c) Que siempre represente una mirada real de la situación de nuestros datos reales. e) debe estar ligada a los objetivos de la empresa. f) que los indicadores sean de fácil uso. Asimismo, la productividad debe facilitar el crecimiento de la empresa, lo que brinda información para la toma de decisiones del planeamiento de la empresa. Estos datos que se manejan deben ser reales y sencillos de manipular para que los encargados lo trabajen con datos verídicos. (p.170)

Prokopenko (2016) la productividad muestra cualidades que pueden ser analizadas para que posteriormente se mejore en cuanto a sus procesos. Están inversos todas las áreas y la más importante es el área de ventas, quienes se encargan de entrar en contacto con los clientes y quienes los motivan para realizar las acciones de compra y lo cual genera ganancias para la compañía. (p.5)

Importancia de la productividad, la productividad mejora los ingresos para la empresa según Prokopenko (2016) una empresa realiza su planificación al inicio del nuevo año, donde establece sus niveles de ventas lo cual le proporciona un crecimiento en sus utilidades, para ello los gerentes de las áreas se reúnen para la toma de decisiones que se verán reflejados en la planificación, donde se proponen estrategias para mejorar en base a las estadísticas de los años anteriores. (p. 7)

Respecto a las teorías de la productividad, entre 1979 y 1984, Sumanth propuso las siguientes, quienes aportaron en el ámbito de la administración. Productividad Parcial: es cuando el producto final aún no está listo. Factor de Productividad Total: Es cuando el producto terminado está listo para ir al almacén y luego a los puestos de ventas. Indicador de Productividad Total Global: Es el resultado de los factores intangibles, son aquellos percibidos por los consumidores finales, quien verifican la calidad del producto.

En el siglo XVII, en Europa existía la industria rural y sus cualidades eran: Una manufactura artesanal, dejando de lado la estandarización del producto. Ellos eran quienes tenía la especialización de elaborar los productos que eran vendidos en el mercado y luego comercializado por todo el mundo para suplir las necesidades de los pobladores de ese entonces.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

El presente estudio es de tipo aplicada. Se considera a Valderrama (2017) porque se basa en recopilar informaciones en base a las teorías de acuerdo a la realidad (p. 39). El diseño utilizado fue no experimental debido a que no se realizó ninguna manipulación a la variable de estudio es de corte transversal por que la encuesta se realiza en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155). Al desarrollar este estudio se usó el método hipotético deductivo, porque inicia

planteando una hipótesis, terminando en una conclusión y luego incorporarlo a las teorías. Según (Bernal, 2016, p. 60). Por otro lado, este estudio presenta un enfoque cuantitativo, se representa numéricamente, busca obtener patrones de comportamientos y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2018, p. 4). El nivel de investigación es descriptivo correlacional, estos estudios evalúan el grado de relación o asociación entre variables, midiendo, cuantificando y analizando la relación (Valderrama, 2017, p. 45)

### **3.2 Variables y operacionalización**

Las variables estudiadas son dos: habilidades gerenciales y productividad. Siendo la variable independiente las habilidades gerenciales y la dependiente la productividad.

Para Jones y George (2014) las habilidades gerenciales son un conjunto de destrezas que requieren los gerentes o líderes para lograr resultados favorables para las organizaciones o empresas, se basan en su profesión y experiencia. Por otro lado, García (2006) refiere que la productividad es la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. El índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes en un periodo definido.

Las dimensiones de la variable habilidades gerenciales son tres: las habilidades conceptuales, compuestas por los indicadores: Capacidad de analizar, valores éticos, innovación; la dimensión habilidades humanas tiene por indicadores: entender a los demás, cooperación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, comunicación efectiva, motivación, eficacia; y la dimensión habilidades técnicas está compuesta por los indicadores: conocimientos específicos, destrezas adquiridas formalmente, manejo de métodos, experiencia personal, competencia personal.

La variable productividad está compuesta por las siguientes dimensiones: la dimensión factor capital, con los indicadores: instalaciones, equipos, herramientas, bienes; la dimensión factor gente, está constituido por los indicadores: administración, beneficios, objetivo, seguridad, coordinación, motivación y comunicación; y, la dimensión factor tecnológico tiene cinco indicadores: software, elaboración y metas, medios electrónicos, información.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

**Población:** Se consideró la población censo, según Hernández, Fernández Y Baptista (2018) definieron: “No constante, en la mayoría de las veces cuando se realiza los estudios en una muestra, solo cuando se desee efectuar un censo, se deben incluir todos los elementos tales como (personas, animales, plantas y objetos) del universo o la población” (p. 173). En ese sentido, se consideró a todos los colaboradores de la institución: 61 trabajadores.

Los criterios de inclusión: se deben tener en cuenta todas las características de quienes integran la población de estudio, ello les permite ingresar ser parte y formar la población de estudio

Criterios de exclusión: son todas las características de los integrantes de la población de referencia que descartan su ingreso. Asimismo, no forma parte de la población son proveedores ni personal de apoyo, por no ser trabajadores directos de la institución.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En el estudio fue necesario considerar la técnica de la encuesta, de acuerdo a Sánchez Reyes (2015), quien manifestó que: “mediante este medio se pretende recogerla información requerida proporcionado por un fenómeno, en función de los objetivos que hemos trazado en la investigación” (p. 163). Para nuestro estudio, decidimos utilizar como instrumento el cuestionario elaborado en la escala de Likert.

Por otro lado Carrasco (2014), manifestó que consiste presentar a los encuestados un cuestionario en hojas elaborado de acuerdo a los datos que deseo recoger, previamente se realiza una orientación charlas motivadoras, preguntas ordenadas, claras y precisas y con objetividad para ser respondidas. (p. 318). Asimismo, puntualiza que “la validez es el grado de medición que se aplica a la variable que se pretende medir en que un instrumento en verdad mide” (p.201). Para dar la validez de los instrumentos, fue necesario aplicar la técnica de juicio de expertos, mediante el cual se envió a tres expertos en temas de investigación, mediante esta técnica los expertos dieron su opinión referente a la construcción del instrumento de medición, los que se emplearon para recoger los datos necesarios para el proceso de nuestro estudio. La observación de los expertos fue analizar bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si existe estos tres elementos en la verificación entonces firma la validez indicando que “Hay Suficiencia” para la investigación.

### **3.5 Procedimientos**

El procedimiento consistió en lo siguiente: después de haber validado y sometido a confiabilidad, se procedió a la aplicación de la prueba piloto, obteniendo un resultado favorable, acto que nos permitió aplicar la prueba a la muestra de estudio, con la finalidad de recoger la información requerida; posteriormente, procesar haciendo uso de la estadística descriptiva, obteniendo los resultados para ser interpretados mediante tablas y cuadros, en ese mismo sentido se hizo uso de la estadística inferencial para realizar la prueba de hipótesis, haciendo uso de Rho de Spearman por contar con una escala ordinal.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

Para este diseño de investigación se empleó la estadística descriptiva e inferencial. La prueba es no paramétrica y tiene como finalidad vincular el grado de relación de las variables.

En base a la teoría recogida se formularon los cuestionarios, los cuales fueron validados mediante juicio de experto, se aplicó la prueba piloto a 20 colaboradores para definir o determinar la confiabilidad de los instrumentos, para luego, aplicarlo a la muestra de estudio y ejecutar elaboración de la estadística considerando en forma descriptiva e inferencial. A la vez, se puntualizó la correlación mediante R Pearson.

### 3.7 Aspectos éticos

La investigación planteada y realizada contó con una autorización formal de las autoridades legales de la empresa indicada donde se realizó la investigación. El trabajo de investigación es de autoría del alumno en un 75%, el 25% restante será tomado de fuentes bibliográficas correspondientes al tema, las cuales serán citadas con sus autores respectivos.

En ese sentido, la presente tesis cumple con los principios éticos de beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia.

## IV. RESULTADOS

### Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 1 *Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las habilidades gerenciales y productividad*

		Productividad			
		Malo	Regular	Bueno	Total
Habilidades gerenciales	Malo	12 19,7%	8 13,1%	0 0,0%	20 32,8%

	Regular	0	19	12	31
		0,0%	31,1%	19,7%	50,8%
	Bueno	0	0	10	10
		0,0%	0,0%	16,4%	16,4%
Total		12	27	22	61
		19,7%	44,3%	36,1%	100,0%

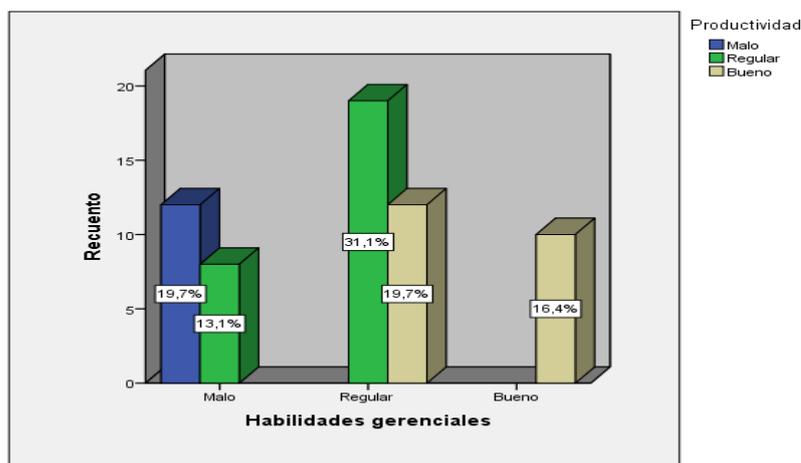


Figura 1. Habilidades gerenciales y productividad.

El 50,8 % de los encuestados manifiestan que las habilidades gerenciales es regular, mientras que el 32,8 % indican un nivel malo y el 16,4 % señala que las habilidades gerenciales son buenas. Asimismo, el 44,3 % de los colaboradores muestran que la productividad es regular, el 36,1 % señalan que la toma de decisiones es buena y el 19,7 % expresan que la toma de decisiones en malo.

Tabla 2 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las variables habilidades gerenciales y factor capital

		Factor capital			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Habilidades gerenciales	Malo	14	6	0	20
		23,0%	9,8%	13,1%	32,8%
	Regular	0	23	8	31
		0,0%	37,7%	13,1%	50,8%
	Bueno	0	0	10	10
		0,0%	0,0%	16,4%	16,4%
Total		14	29	18	61

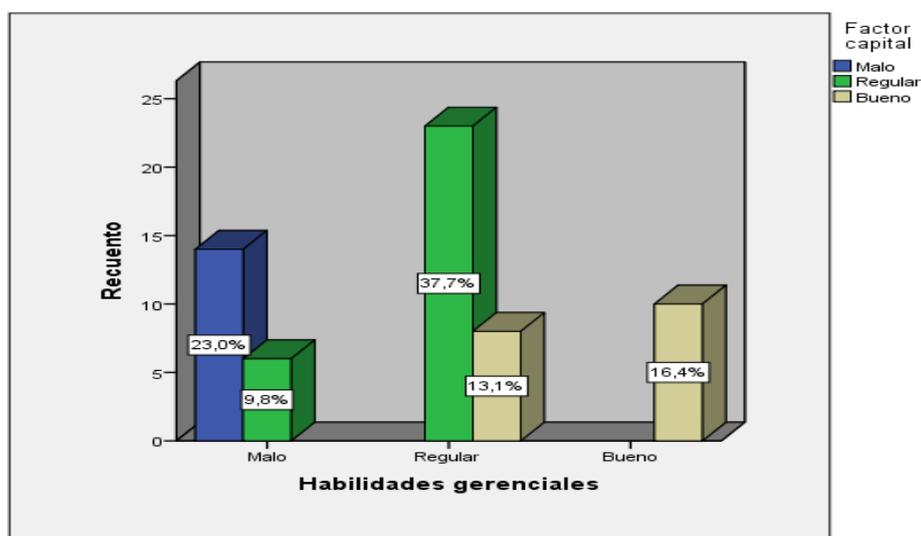


Figura 2. Habilidades gerenciales y factor capital.

La descripción de los resultados de las variables, según lo referido por los encuestados comprende lo siguiente: las habilidades gerenciales tiene nivel de regular en 50,8 %, malo en 20 % y bueno en 16,4 %. De la misma forma, respecto al factor capital el 47,5 % de encuestados señalan que es regular, mientras que 29,5 % refieren que es bueno y 23 % dan una estimación de malo.

Tabla 3 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las variables: habilidades gerenciales y factor gente

		Factor gente			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Habilidades gerenciales	Malo	6	14	0	20
		9,8%	23,0%	0,0%	32,8%
	Regular	0	15	16	31
		0,0%	24,6%	26,2%	50,8%
	Bueno	0	2	8	10
		0,0%	3,3%	13,1%	16,4%
Total		6	91	52	196

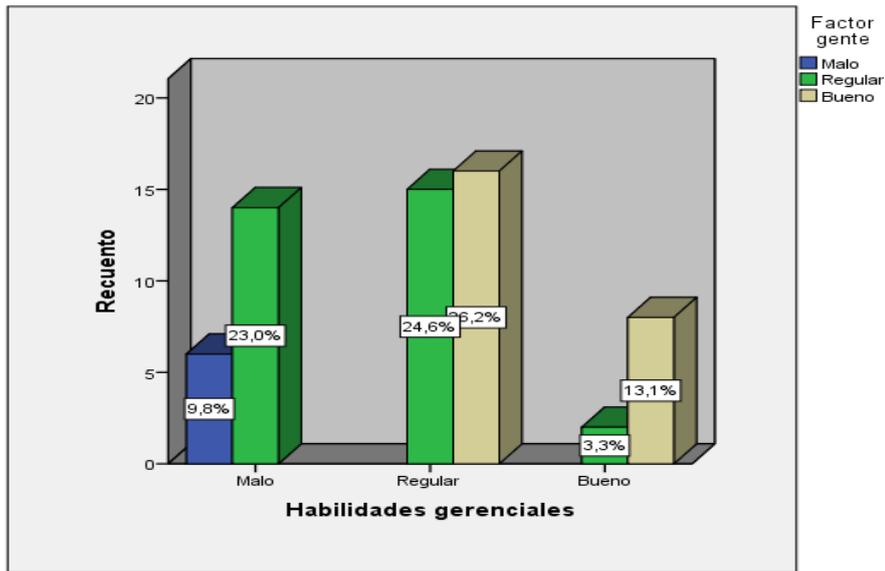


Figura 3. Habilidades gerenciales y factor gente.

Respecto a la variable habilidades gerenciales, el 50,8 % de los encuestados manifiestan que es regular, el 32,8 % refieren que es malo, el 16,4 % expresan que es bueno. Respecto a la variable factor gente, el 50,8 % califican de regular, el 39,3 % otorgan un nivel bueno y el 9,8 % detallan que es de un nivel malo.

Tabla 4 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las habilidades gerenciales y factor tecnológico

		Factor tecnológico			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Habilidades gerenciales	Malo	6 9,8%	14 23,0%	0 0,0%	20 32,8%
	Regular	0 0,0%	21 34,4%	10 16,4%	31 50,8%
	Bueno	0 0,0%	0 0,0%	10 16,4%	10 16,4%
Total		6 9,8%	35 57,4%	20 32,8%	61 100,0%

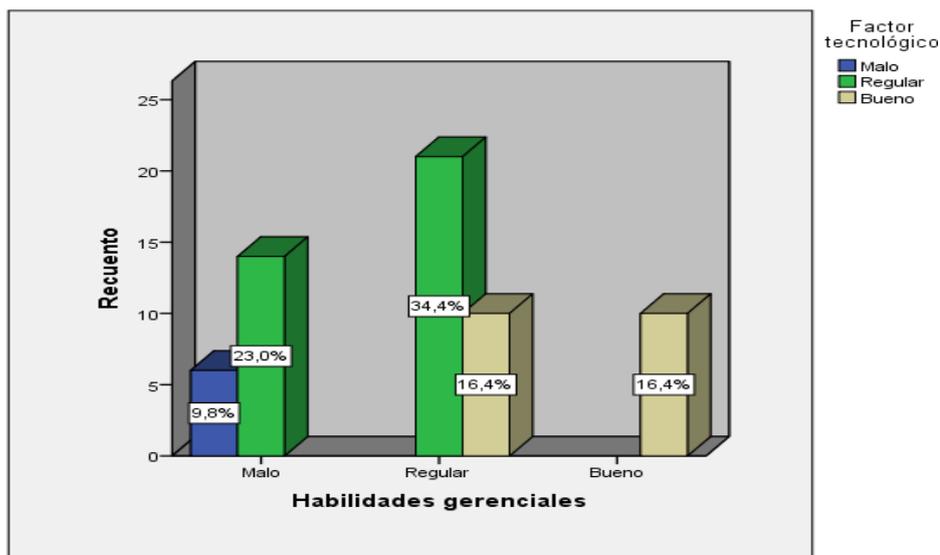


Figura 4. Habilidades gerenciales y factor tecnológico.

La descripción de los resultados de la encuesta aplicada con relación a la variable habilidades gerenciales según percepción de los trabajadores es la siguiente: el 50,8 % califican como regular, mientras que el 32,8% de malo, finalmente el 16,4 % lo categorizan como muy bueno. En el mismo sentido, sobre el factor tecnológico dan un nivel regular en un 57,4 %, en comparación que el 32,8 % lo determinan como bueno, y un 9,8 % de encuestados lo visualizan como malo.

## Contraste de hipótesis

### Hipótesis general de la investigación

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito San Isidro, 2019.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito San Isidro, 2019.

Tabla 5 *Relación de la muestra no paramétricas, según R. Pearson entre las habilidades gerenciales y productividad*

		Habilidades gerenciales	Productividad
Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación de Pearson	1	,830**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	61	61
Productividad	Coefficiente de correlación de Pearson	,830***	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	61	61

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,830$ ) indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.

### Hipótesis específica 1

$H_0$ : No existe relación entre las habilidades gerenciales y factor capital

$H_a$ : Existe relación entre las habilidades gerenciales y factor capital

Tabla 6 *Relación de la muestra no paramétricas, según R. Pearson entre las habilidades y factor capital*

		Habilidades gerenciales	Factor capital
--	--	-------------------------	----------------

Habilidades gerenciales	Coeficiente de Pearson	1	,837**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	61	61
Factor capital	Coeficiente de Pearson	,837****	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	61	61

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,837$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.

## Hipótesis específica 2

$H_0$ : No existe relación entre habilidades gerenciales y factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.

$H_a$ : Existe relación entre habilidades gerenciales y factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.

Tabla 7 *Relación de la muestra no paramétricas, según R. Pearson entre habilidades gerenciales y factor gente*

		Habilidades gerenciales	Factor gente
Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación de Pearson	1	,765**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	61	61
Factor gente	Coeficiente de correlación de Pearson	,705**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	61	61

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,765$ ) indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.

### Hipótesis específica 3

$H_0$ : No existe relación entre habilidades gerenciales y factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San isidro, 2019.

$H_a$ : Existe relación entre habilidades gerenciales y factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San isidro, 2019.

Tabla 8 *Relación de la muestra no paramétricas, según R. Pearson entre habilidades gerenciales y factor tecnológico*

		Habilidades gerenciales	Factor tecnológico
Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,413**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	196	196
Factor tecnológico	Coefficiente de correlación	,413**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	196	196

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,817$ ) indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.

## V. DISCUSIÓN

En la presente investigación en la parte descriptiva se arribó que las habilidades gerenciales y la productividad son regulares. Asimismo, se concluyó que existe una relación positiva alta entre las variables estudiadas. Es decir, que las habilidades gerenciales son muy importantes dentro de empresa ya que ayuda a tener una productividad rentable para empresa mencionada. De esta manera hay una coincidencia con la tesis de Mendivel (2017) quien concluyó que existe una relación positiva moderada entre habilidades y los procesos administrativos quien puntualiza a mayor habilidad se cumplirá con los procesos administrativos. También, hay una similitud con la tesis de Vera (2017), concluyó que hay una relación positiva alta de 0,801. Es decir, la entidad cumple con las políticas establecidas que cumplen en realizar los procesos administrativos para estimular el desarrollo organizacional que ayuden a cumplir los crecimientos de la

productividad. Se determinó la relación que existe entre ambas variables ya que nuestro objetivo principal fue determinar la relación entre la habilidad gerencial y la productividad.

En la hipótesis específica 1: concluyó que según la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,837$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. Hay una coincidencia con la tesis de Rivera (2016), cuyo análisis de los datos tuvieron como resultado que es baja por el 42.9% y es muy baja en 31% de personas, en cuanto a la segunda variable el 71.4% asume que es bueno y el 23.8% es muy bueno, con ello se estaría demostrando que la baja rotación tiene como resultado una buena productividad. Asimismo, hay una similitud con la tesis de Reyes (2016) concluyó que el resultado fue importante con un valor de 0.00 y mostrando una relación positiva. Podemos indicar que en este trabajo previo de Reyes existe relación entre las habilidades gerenciales la cual. Se apoyó con la teoría de García (2016) quien señaló que todo gerente debe tener motivado a su personal para cumplir con las metas establecidas.

En la hipótesis específica 2, concluyo que los resultados de la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0,765$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. Hay una similitud con la tesis de Morales y Salvador (2016), concluyó que existe relación positiva moderada entre las variables habilidades gerenciales y el desempeño laboral ( $r = 0.564$ ). También, hay una semejanza con la tesis Monroy (2015) concluyó que la implementación del coaching influye de manera positiva en la primera variable, debido a que aumentan sus ventas, mayor apertura de los clientes, lo que les permite resaltar el desempeño laboral dentro de la empresa. De la misma forma, hay una coincidencia con la tesis de Bermúdez (2015), se arribó que el 58%

de los encuestados muestran que la habilidad directiva es regular y el desempeño laboral es regular. Concluyó según Rho de Spearman hay una correlación positiva entre la variable 1 y la variable 2. Se apoyó a la teoría de García (2016) quien señaló que el factor capital es muy importante para que crezca el trabajo se debe contar con un financiamiento bien sea dinero propio o financiado por entidades financieras.

En la prueba de hipótesis específica 3, concluyó la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,817$ ) lo que indica una correlación positiva alta, asumiendo que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. Hay una similitud con la tesis de Ríos (2016) concluyó que los resultados requeridos fueron hallar las tablas de frecuencias, arrojó como resultado una correlación moderada con un valor 0,601 Existe relación positiva entre comportamiento organizacional y productividad de los asesores de negocios de Mi Banco agencia Zarate, SJL 2016. Asimismo, hay una similitud con la tesis de Nava y Berroeta (2015) concluyó que resultados arrojaron el valor de 0,964. Se concluyó que los líderes de la organización aplicaban adecuadamente el liderazgo en el curso de los procesos administrativos. Se apoyó a la teoría de García (2016) quien indicó que el factor tecnológico es la que en la actualidad con el mundo globalizado las empresas deben implementar programas tecnológicos que faciliten a mejorar la productividad.

## **VI. CONCLUSIONES**

Primera: Teniendo en cuenta el objetivo general para nuestro estudio se concluyó que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables de habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Damem S.A., distrito de San isidro, 2019. Lo cual implica que las habilidades gerenciales ejercen influencia con el nivel la productividad, por lo que una adecuada gestión gerencial y desarrollo de competencias implicarían un cambio muy favorable en la capacidad productiva de la institución.

Segunda: De acuerdo al objetivo específico 1, se concluyó que existe relación significativa entre el las habilidades gerenciales y factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. Los resultados estadísticos de la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,837$ ) lo que indica una correlación positiva fuerte, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) por ello llegamos a la conclusión que existe relación significativa entre las variables referidas. Un adecuado

ejercicio de habilidades gerenciales en el capital es importante; es decir: idónea estructura, herramientas modernas, equipos de protección adecuados, reflejan gratamente el factor capital, influyendo positivamente en la productividad.

**Tercera:** De acuerdo al objetivo específico 2, se concluyó que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. Los resultados de la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,765$ ) indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las variables referidas. Entonces, el gerente deberá aplicar sus habilidades en la gestión de la selección del personal idóneo, las capacitaciones, comunicación eficaz, coordinación y adopción de valores corporativos; indicadores del factor gente, por ende, en la productividad.

**Cuarta:** De acuerdo al objetivo específico 3, concluyó que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. Siendo los resultados de la prueba de R. Pearson, cuyo valor es ( $r = 0,817$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) concluyendo que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019. Ello implica que se deberá aplicar las habilidades gerenciales en utilizar programas tecnológicos, aplicaciones, informática y medios electrónicos; lo cual influirá positivamente en el factor tecnológico, por ende, en la productividad.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda a la gerencia general que de los resultados obtenidos en referencia a las variables de habilidades gerenciales y productividad, se debe desarrollar una capacitación sobre el liderazgo, motivación, comunicación y negociación. La comunicación continua y eficaz debe ser cultivada por los gerentes de una organización. En ese sentido, se debe adoptar canales que permitan fluir la comunicación interna de una manera adecuada y clara, lo cual beneficiaría motivando a los trabajadores con un clima organizacional más agradable, logrando elevar la productividad y satisfacción del cliente.

**Segunda:** Se recomienda analizar y adecuar los perfiles de los puestos de trabajo, a fin de mejorar la selección de personal de acuerdo a las funciones que desempeña. Asimismo, el área de recursos humanos debe implementar evaluaciones de desempeño anuales que incorpore el feed back de su superior inmediato, a efectos que aquellas debilidades identificadas sean tomadas en cuenta como retos personales y profesionales, lo cual a mediano plazo será crucial y afectará positivamente la productividad.

**Tercera:** Se recomienda que la gerencia y área de recursos humanos capacite y actualice a los líderes de cada área en habilidades blandas, a efectos de fortalecer el manejo de los conflictos que día a día se presentan y estos sean resueltos de manera eficaz. Por otro lado, desarrollar un plan de actividades de integración para mejorar las relaciones laborales y lograr un mejor desempeño en sus labores, por ende cumplir con los objetivos de la empresa. Finalmente, implementar convenios y alianzas con instituciones educativas que permitan desarrollar y potenciar a los trabajadores.

**Cuarta:** Se recomienda al área de administración implementar sistemas y tecnología en la administración de la organización y en las áreas operativas, a efectos de sistematizar la productividad, registrar las incidencias, levantar las observaciones de las fallas y problemas de la empresa.

## REFERENCIAS

- Aguilar, I. (2015). *El Gerente y el empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial*. Bogotá.D.C., Digiprint Editores.
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. (Tesis para obtener el grado de magister en administración de negocios y relaciones internacionales). Universidad César Vallejo, Lima.
- Bermúdez, J. (2015). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria, abril 2015*. (Tesis para obtener el grado de Magister en Gerencia Educativa). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cloninger, S. (2002). *Personality theories*. Mexico: Editorial Pearson Educación

- Dhiman, H. (2015). *Administration. Organizational management, administrative approaches and processes*. (2nd Edition). Mexico: Editorial Progreso.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Lima: Editorial Macro – ECOE Ediciones.
- Cruelles, J. (2014). *The Factory of Profits*. México: Alfaomega Grupo editor.
- García, A. (2016). *Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana industria* (2a.ed.). México: Trillas.
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. Revista International Indexed y Refereed, (V) 49.
- Gutiérrez, H. (2015). *Calidad total y productividad*, cuarta edición. México: McGrawHill.
- Gutiérrez, J. (2015). *Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia*. (Bachelor's thesis), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Gutiérrez, E. (2015). *Managerial Competences*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jones, G. and George, J. (2014). *Contemporary administration*. (8th ed.). México: MC Graw Hill.
- Martínez, F., & Urribarrí, A. (2011). *Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo*. Tecnología, Gerencia y Educación, 12(24).

- Martínez, M. (2017). *La Gestión Empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mendivel, G. (2017). *Habilidades gerenciales y proceso administrativo en la empresa Agrícola Espíritu Santo Palo S.A.C., Cañete 2017*, (Tesis de licenciado en administración de empresas). Universidad César Vallejo, Lima.
- Mochón, F., Mochón, M. y Saéz, M. (2015). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Editorial Alfaomega.
- Monroy, F. (2015). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango 2014*. (Tesis de licenciatura en administración), Universidad Rafael Landívar.
- Morales, S. y Salvador, B. (2016). *Relación de las Habilidades Gerenciales en el desempeño Laboral de la microempresa de calzados Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de Licenciatura en administración), Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo.
- Muñoz, C., Crespi, P. and Angrehs, R. (2015). *Social Skills*. Madrid: Ediciones Parainfo.
- Nava, L. y Berroeta, G. (2015). *Liderazgo gerencial y procesos administrativos en las empresas productoras de sal, abril 2014*, (Tesis de licenciatura en Administración). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela.
- Núñez, L. (2015). *Habilidades directivas en los trabajadores del CAP III Alfredo Piazza Roberts – EsSalud – 2015*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Prokopenko, J. (2016). *La Gestión de la Productividad*. (2da edición). México: Editorial Limusa.

- Ramos, W. (2013). *Incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos en una empresa courier: el caso Perú courier*. *Industrial data*, 16(2).
- Reyes, W. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional, para optar grado en licenciado en Psicología industrial/organizacional*, (Tesis de licenciatura en administración). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Rice, P. (1997). *Desarrollo humano: estudio del ciclo vital*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Riggs, J. (2015). *Production Systems "Planeación, Análisis y Control"*, 3rd edition. México: Limusa Noriega Editores. Pp.607-624.
- Rivera, K. (2016). *Rotación de personal y productividad de los colaboradores del área de mensajería de la empresa Afe Transportation S.A.C Surquillo-2016*. (Tesis de Maestría en Gestión Pública). Universidad César Vallejo, Lima.
- Ríos, O. (2016). *Comportamiento organizacional y productividad de los asesores de negocios de Mi Banco agencia Zarate, SJL 2016*. (Tesis de licenciatura en administración de empresas). Universidad César Vallejo, Lima.
- Krajewski, J. and Ritzman, P. (2015). *Operations Management. Strategy and Analysis*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Robbins, S., and Coulter, J. (2015). *Organizational Behavior*. (15th Edition). Mexico: Pearson Education
- Sánchez C, y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Urquijo N. and Bonilla, A. (2017). *Management skills*. Chile: McGraw Hill

Vásquez, F. (2017). *Evolución de la productividad laboral en el Perú*. Subgerencia de Política Económica del BCRP. Perú.

Vera, D. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016*. (Tesis de Maestría en Gestión Pública). Universidad César Vallejo, Lima.

Whetten, D. and Cameron, K. (2015). *Development of managerial skills*. (6th Ed.) Prentice Hall. Mexico.

Yubero, S. y Larrañaga, E. (1996). *El desafío de la educación social*. España: Ediciones de la Universidad de Castilla-la Mancha Cuenca.

## ANEXOS

### Anexo 1: Operacionalización de las variables

#### Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango
Habilidades gerenciales	Jones y George (2014) definen como: un conjunto de habilidades o destrezas que requieren los gerentes o líderes para lograr resultados favorables para las empresas, estos se basan en su profesión y experiencias obtenidas (p. 15).	Las habilidades gerenciales serán medidas tomando en cuenta las dimensiones o sub variables, siendo la evaluación exigente en su precisión, se requiere evidencias observables representadas en los indicadores, con los cuales se elaborará el instrumento para la obtención de datos en la aplicación del paquete estadístico SPSS.	Habilidades conceptuales	Capacidad para analizar	1, 2	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo 30 - 69 Regular 70 - 109 Bueno 110 - 150
			Habilidades humanas	Valores éticos	3,4		
				Innovación	5,6		
			Habilidades técnicas	Entender a los demás	7,8		
				Cooperación	9,10		
				Manejo de conflictos	11,12		
				Trabajo en equipo	13, 14		
				Comunicación efectiva	15, 16		
				Motivación	17, 18		
				Eficacia	19,20		
				Conocimientos específicos	21, 22		
				Destrezas adquiridas formalmente	23, 24		
				Manejos de método	25, 26 27,28		
			Experiencia personal	29,30			
			Competencia personal				

## Operacionalización de la variable de productividad

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango
Productividad	García (2016) indicó que: La productividad es la relación entre productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. El índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes en un periodo definido (p.17)	Productividad fue medido tomando en cuenta las dimensiones o sub variables, la aplicación del paquete estadístico SPSS	Factor capital	Instalaciones	1, 2	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo 30 - 69 Regular 70 - 109 Bueno 110 - 150
				Equipo	3,4		
				Herramientas	5,6		
				Bienes	7,8		
				Administración	9,10		
				Beneficios	11,12		
				Objetivos	13, 14		
			Factor gente	Seguridad	15, 16		
				Coordinación	17, 18		
				Motivación y comunicación	19, 20		
				Software	21, 22		
				Elaboración y metas	23, 24		
			Factor tecnológico	Medios electrónicos	25, 26		
				Equipos electrónicos	27, 28		
Información							
			29, 30				

## Anexo 2: Determinación de la población de estudio

N°	Área	Total
01	Recursos humanos	12
02	Logística	27
03	Comercial	12
04	Contabilidad	5
05	Tesorería	5
	Total	61

## Anexo 3: Validación de juicio de expertos y niveles de confiabilidad

### Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Juez 1.	Mgrt. Óscar Augusto Burga Vera	Aplicable
Juez 2.	Mgrt. Diana Huamaní Cajaleón	Aplicable
Juez 3.	Mgrt. Shulya Reynoso Arcos	Aplicable

### Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Con esta escala de valores se determinó que la confiabilidad está dada por sus valores (Hogan, 2014). El resultado obtenido fue el siguiente:

#### Anexo 4: Estadística de fiabilidad

##### Estadística de fiabilidad de habilidades gerenciales

---

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.954	30

---

Por lo tanto, el nivel de confiabilidad es de alta confiabilidad

##### Estadística de fiabilidad de toma de productividad

---

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.925	30

---

Por lo tanto, el nivel de confiabilidad es de alta confiabilidad

## Anexo 5: Instrumentos de medición

### Cuestionario de las habilidades gerenciales

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación habilidades gerenciales y la productividad, los datos serán manejados confidencialmente:

#### Escala de Likert:

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

Nº	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Habilidades conceptuales					
1	Un gerente debe actuar con autoconocimiento para resolver los problemas laborales.					
2	La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.					
3	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.					
4	Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.					
5	Ejecuta estrategias innovadoras.					
6	Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.					
	Dimensión 2: Habilidades humanas					
7	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa.					
8	El gerente comprende sus problemas personales a los demás.					
9	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.					
10	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área.					
11	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.					
12	Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.					
13	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.					
14	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.					
15	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					
16	Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.					
17	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora.					
18	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.					

19	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia.					
20	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.					
	Dimensión 3: Habilidades técnicas					
21	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.					
22	La gerencia general se preocupa en mejorar sus conocimientos.					
23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.					
24	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.					
25	La retroalimentación es un método de control de sistemas.					
26	El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.					
27	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.					
28	El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.					
29	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.					
30	Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).					

Gracias por su valiosa colaboración

## Cuestionario de la productividad

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación habilidades gerenciales y la productividad datos serán manejados confidencialmente

### Escala de Likert:

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

Nº	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Factor capital					
1	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión					
2	La capacidad instalada está desconcentrada					
3	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz					
4	Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra					
5	Se trabaja con herramientas modernas de construcción					
6	Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal					
7	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad					
8	De acuerdo a las obras dispersas se instala los bienes.					
	Dimensión 2: Factor gente					
9	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente					
10	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente					
11	Los beneficios son dirigidos por especialistas					
12	Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos					
13	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra					
14	El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores					
15	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones					
16	Existe señalización de seguridad en el trabajo					
17	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada					
18	Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente					
19	Se trabaja con valores corporativos para motivar al personal					
20	Es importante la comunicación entre los trabajadores					
21	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente					
22	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente					
	Dimensión 3: Factor tecnológico					
23	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras					
24	Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra					
25	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos					
26	Conocen las metas de la empresa los trabajadores					
27	Qué tan cotidiano se usan los correos electrónicos					
28	Las cotizaciones se realizan por medios electrónicos					
29	Los minutos y mensajes de los teléfonos fijos y celulares son utilizados en su totalidad.					
30	Las aplicaciones tecnologías cargadas en el celular son útiles para gestión comercial					

Gracias por su valiosa colaboración

Anexo 6: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA HABILIDADES GERENCIALES Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DEMEM S.A., DISTRITO DE SAN ISIDRO - AÑO 2019						
PROBLEMA	OBEJTIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
PROBLEMA GENERAL	OBEJTIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE 1 HABILIDADES GERENCIALES			
¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019?	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
			Habilidades conceptuales	Capacidad para analizar	1, 2	ORDINAL
				Valores éticos	3, 4	
				Innovación	5, 6	
				Entender a los demás	7, 8	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBEJTIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Habilidades humanas	Cooperación	9, 10	
				Manejo de conflictos	11, 12	
				Trabajo en equipo	13, 14	
				Comunicación efectiva	15, 16	
				Motivación	17, 18	
¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019?	Describir la relación entre las habilidades gerenciales y el factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Existe relación entre las habilidades gerenciales y el factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Habilidades técnicas	Eficacia	19, 20	
				Conocimientos específicos	21, 22	
				Destrezas adquiridas formalmente	23, 24	
				Manejo de métodos	25, 26	
				Experiencia personal	27, 28	
¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019?	Establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Existe relación entre las habilidades gerenciales y el factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	VARIABLE 2 PRODUCTIVIDAD			ORDINAL
			Factor capital	Instalaciones	1,2	
				Equipos	3,4	
				Herramientas	5,6	
				Bienes	7,8	
			Factor gente	Administración	9, 10	
				Beneficios	11,12	
				Objetivo	13, 14	
				Seguridad	15,16	
				Coordinación	17, 18	
Motivación y comunicación	19, 20					

¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro , 2019?	Identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Existe relación entre las habilidades gerenciales y el factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Factor tecnologico	Software	21, 22	
				Elaboración y metas	23, 24	
				Medios Electrónicos	25, 26	
				Equipos electrónicos	27, 28	
				Información	29, 30	

Anexo 7:

Tabla 9: Tablas de especificaciones

Variables	Dimensiones	%	Nº ítems	Indicadores	Ítems
Habilidades gerenciales	Habilidades conceptuales	18 %	6	Capacidad para analizar	La gerencia evalúa y aprueba la gestión de cada área en la empresa. La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.
				Valores éticos	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución. Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.
				Innovación	Ejecuta estrategias innovadoras. Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.
	Habilidades humanas	48 %	14	Entender a los demás	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa. El gerente ayuda a solucionar los problemas los demás.
				Cooperación	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área. Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.
				Manejo de conflictos	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios. Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.
				Trabajo en equipo	El gerente promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución. Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.
				Comunicación efectiva	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema. Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.
				Motivación	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora. La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.
				Eficacia	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia. Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.
	Habilidades técnicas	34 %	10	Conocimientos específicos	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.
				Destrezas adquiridas formalmente	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.
				Manejo de métodos	La retroalimentación es un método de control de sistemas. El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.
				Experiencia personal	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe. El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.
				Competencia personal	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados. Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).

Variables	Dimensiones	%	Nº Ítems	Indicadores	Ítems
Productividad	Factor capital	35 %	8	Instalaciones	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión La capacidad instalada está acorde a las necesidades de la empresa
				Equipos	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra
				Herramientas	Se trabaja con herramientas modernas de construcción Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal
				Bienes	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad De acuerdo a las obras dispersas se instala los bienes.
	Factor gente	45 %	12	Administración	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente
				Beneficios	Los beneficios son dirigidos por especialistas Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos
				Objetivo	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores
				Seguridad	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones Existe señalización de seguridad en el trabajo
				Coordinación	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente
	Factor tecnológico	20 %	10	Software	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente
				Elaboración y metas	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra
				Medios Electrónicos	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos Conocen las metas de la empresa los trabajadores
				Equipos electrónicos	Los equipos para el proceso de la información son los adecuados para el cumplimiento de las funciones del personal. Las cotizaciones se realizan por medios electrónicos
				Información	Los minutos y mensajes de los teléfonos fijos y celulares son utilizados en su totalidad. Las aplicaciones tecnologías cargadas en el celular son útiles para gestión comercial

## Anexo 8: Validación de jueces expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### **DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Mgtr. Diana Huamani Cajaleón

Presente

Asunto: VALIDACION DE INSTRUMENTOS A TRAVES DE JUICIOS DE EXPERTOS

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la escuela de administración la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2019, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

El título del proyecto de investigación es: *"Habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019"* y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de administración, educación y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

---

Firma  
Luz Elena Erazo Peña  
D.N.I: 45464750

---

Firma  
Juliana Vilchez Severino  
D.N.I: 43033485



## Definición conceptual de las variables y dimensiones

### I. Habilidades gerenciales:

se refiere a los saberes que demandan el cargo, ya que son necesarias para que pueda guiar a la empresa y alcanzar sus metas. Tiene que conocer el manejo de las áreas y mantener una comunicación adecuada con cada uno de los encargados de los equipos de trabajo para su coordinación. (Urquijo y Bonilla, 2017, p.217)

### II. Dimensiones

#### 1. Habilidades conceptuales:

Según Jones y George (2014) precisaron: se refiere a las destrezas que tiene un líder para analizar una situación problemática, encontrar las causas que lo originan y las consecuencias que tienen en la empresa. Estas habilidades son medulares en el desempeño de un gerente debido a que sus funciones están netamente ligadas a la planificación y a la organización de los colaboradores para que todo funcione de manera adecuada. (p.15)

#### 2. Habilidades humanas:

Según Jones y George (2014) indicaron: como destrezas relacionadas con la comprensión, el manejo de las emociones y el trato hacia los demás. Son las destrezas que tiene para comunicar de forma asertiva, coordinar tomando en cuenta la opinión de los demás integrantes del equipo, brindar motivaciones a su equipo de trabajo para que puedan aplicar el trabajo colaborativo direccionados hacia el logro de metas. (p.16)

#### 3. Habilidades técnicas:

Según Jones y George (2014) indicaron que son el conglomerado de destrezas que posee un ser humano para desempeñar de manera adecuada su trabajo en un determinado puesto laboral. En base al área donde ha sido designado, tomando en cuenta sus destrezas. Además, ahí se enmarcan los conocimientos especializados que tiene el individuo, dependiendo de la carrera que tenga o de los cursos en los que haya sido adiestrado y tenga mayor dominio. (p.16).

### I. Productividad:

según García (2016) se refiere a la cantidad de producción que ha tenido la empresa y esta se representa en ventas lo que genera ganancias y con ello el crecimiento de la empresa. Se da cuando el gerente aprovecha al máximo los recursos con los que cuenta la compañía para lograr sus metas en un tiempo determinado. (p. 17)



**1. Factor capital:**

según García (2016) para iniciar un negocio es necesario contar con capital, dinero que será invertido en una actividad cuyo objetivo primordial será brindar utilidades a los socios, el capital puede ser propio de la persona que es dueño de la empresa o puede ser obtenido mediante un préstamo de alguna financiera, si se diera el caso del apalancamiento se tiene que tomar en cuenta el pago de intereses (p.25).

**2. Factor gente:**

según García (2016) manifestó para que la empresa cuente con un equipo de trabajo idóneo, primero debe reclutar personal con un perfil requerido para cada puesto de trabajo que se tiene, también elegir a una persona con iniciativa para que ayude a resolver los problemas que se puedan presentar. El talento humano es medular para que la empresa logre el éxito, por ello se le debe brindar un espacio adecuado para su desempeño y otorgarle los insumos necesarios para que pueda realizar sus actividades. (p. 25)

**3. Factor tecnológico:**

según García (2016) manifestó que los adelantos tecnológicos han hecho que las empresas cambien y se adapten a las nuevas demandas de los clientes, que la comunicación sea en tiempo real. Actualmente han permitido que la mayoría de negocios tengan tiendas virtuales para atender a una gran masa de clientes jóvenes quienes tienen mayor apego a esta modalidad de compra, donde pueden ahorrar tiempo. (p. 34).



**Matriz de operacionalización**

Tabla 1  
*Operacionalización de la variable habilidades gerenciales*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Habilidades gerenciales	Jones y George (2014) definieron "son un conjunto de habilidades o destrezas que requieren los gerentes o líderes para lograr resultados favorables para las organizaciones o empresas, estos se basan en su profesión y experiencias obtenidas" (p.15).	Las habilidades gerenciales será medido tomando en cuenta las dimensiones o subvariables, siendo la evaluación exigente en su precisión, se requiere de evidencias observables representadas en los indicadores, con los cuales se elaborará el instrumento para la obtención de datos en la aplicación del paquete estadístico SPSS.	Habilidades conceptuales	Capacidad para analizar	1, 2	Ordinal	Mala Regular Buena	
				Valores éticos	3, 4			
				Innovación	5, 6			
				Entender a los demás	7, 8			
				Cooperación	9, 10			
				Manejo de conflictos	11, 12			
			Habilidades humanas	Trabajo en equipo	13, 14	Mala Regular Buena	Mala Regular Buena	
				Comunicación efectiva	15, 16			
				Motivación	17, 18			
				Eficacia	19, 20			
				Conocimientos específicos	21, 22			
				Destrezas adquiridas formalmente	23, 24			
				Manejo de métodos	25, 26			
				Experiencia personal	27, 28			
Habilidades técnicas	Competencia personal	29, 30						



Tabla 2

*Operacionalización de la variable productividad*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango por variable
Productividad	García (2016) indicó que: La productividad es la relación de productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. El índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes, en un periodo definido. (p. 17)	Productividad fue medido tomando en cuenta las dimensiones o subvariables, la aplicación del paquete estadístico SPSS	Factor capital	Instalaciones	1,2	Escala Ordinal	Mala Regular Bueno	
				Equipos	3,4			
				Herramientas	5,6			
				Bienes	7,8			
				Administración	9, 10			
				Beneficios	11,12			
			Factor gente	Objetivo	13, 14	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Mala Regular Bueno	Mala Regular Bueno
				Seguridad	15,16			
				Coordinación	17, 18			
				Motivación y comunicación	19, 20			
				Software	21, 22			
				Elaboración y metas	23, 24			
				Factor tecnológico	Medios			
Electrónicos								
Equipos electrónicos	27, 28							
				Información	29, 30			



Variables	Dimensiones	%	Nº Ítems	Indicadores	Ítems
Habilidades gerenciales	Habilidades conceptuales	18 %	6	Capacidad para analizar	La gerencia evalúa y aprueba la gestión de cada área en la empresa. La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.
				Valores éticos	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución. Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.
				Innovación	Ejecuta estrategias innovadoras. Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.
	Habilidades humanas	48 %	14	Entender a los demás	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa. El gerente ayuda a solucionar los problemas los demás.
				Cooperación	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área. Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.
				Manejo de conflictos	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios. Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.
				Trabajo en equipo	El gerente promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución. Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.
				Comunicación efectiva	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema. Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.
				Motivación	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora. La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.
				Eficacia	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia. Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.
	Habilidades técnicas	34 %	10	Conocimientos específicos	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.
				Destrezas adquiridas formalmente	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.
				Manejo de métodos	La retroalimentación es un método de control de sistemas. El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.
				Experiencia personal	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe. El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.
Competencia personal				Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados. Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).	

Tabla de especificaciones



VARIABLES	DIMENSIONES	%	Nº ÍTEMS	INDICADORES	ÍTEMS
Productividad	Factor capital	35 %	8	Instalaciones	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión La capacidad instalada está acorde a las necesidades de la empresa
				Equipos	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra
				Herramientas	Se trabaja con herramientas modernas de construcción Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal
				Bienes	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad De acuerdo a las obras dispersas se instala los bienes.
	Factor gente	45 %	12	Administración	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente
				Beneficios	Los beneficios son dirigidos por especialistas Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos
				Objetivo	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores
				Seguridad	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones Existe señalización de seguridad en el trabajo
				Coordinación	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente
				Motivación y comunicación	Se trabaja con valores corporativos para motivar al personal Es importante la comunicación entre los trabajadores
	Factor tecnológico	20 %	10	Software	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente
				Elaboración y metas	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra
				Medios Electrónicos	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos Conocen las metas de la empresa los trabajadores
				Equipos electrónicos	Los equipos para el proceso de la información son los adecuados para el cumplimiento de las funciones del personal. Las cotizaciones se realizan por medios electrónicos
				Información	Los minutos y mensajes de los teléfonos fijos y celulares son utilizados en su totalidad. Las aplicaciones tecnológicas cargadas en el celular son útiles para gestión comercial



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>														
1	Un gerente debe actuar con autoconocimiento para resolver los problemas laborales.			X				X				X		
2	La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.			X				X				X		
3	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.			X				X				X		
4	Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.			X				X				X		
5	Ejecuta estrategias innovadoras.			X				X				X		
6	Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.			X				X				X		
<b>Dimensión 2: Habilidades humanas</b>														
7	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa.			X				X				X		
8	El gerente comprender sus problemas personales a los demás.			X				X				X		
9	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.			X				X				X		
10	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área.			X				X				X		
11	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.			X				X				X		
12	Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.			X				X				X		
13	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.			X				X				X		
14	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.			X				X				X		
15	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.			X				X				X		
16	Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.			X				X				X		
17	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora.			X				X				X		
18	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.			X				X				X		



19	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia.		X			X			X	
20	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.		X			X			X	
<b>Dimensión 3: Habilidades técnicas</b>										
21	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.		X			X			X	
22	La gerencia general se preocupa en mejorar sus conocimientos.		X			X			X	
23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.		X			X			X	
24	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.		X			X			X	
25	La retroalimentación es un método de control de sistemas.		X			X			X	
26	El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.		X			X			X	
27	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.		X			X			X	
28	El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.		X			X			X	
29	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.		X			X			X	
30	Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).		X			X			X	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... DIANA HUAMANI CAJALEON ..... DNI: ..... 43648948 .....

Especialidad del validador: ..... ADMINISTRACION .....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
  - <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
  - <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de 10 del 2019

-----  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PRODUCTIVIDAD**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Dimensión 1: Factor capital</b>													
1	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión			X				X				X		
2	La capacidad instalada está desconcentrada			X				X				X		
3	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz			X				X				X		
4	Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra			X				X				X		
5	Se trabaja con herramientas modernas de construcción			X				X				X		
6	Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal			X				X				X		
7	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad			X				X				X		
8	De acuerdo a las obras dispersas se instala los bienes.			X				X				X		
	<b>Dimensión 2: Factor gente</b>													
9	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente			X				X				X		
10	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente			X				X				X		
11	Los beneficios son dirigidos por especialistas			X				X				X		
12	Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos			X				X				X		
13	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra			X				X				X		
14	El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores			X				X				X		
15	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones			X				X				X		
16	Existe señalización de seguridad en el trabajo			X				X				X		
17	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada			X				X				X		
18	Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente			X				X				X		
19	Se trabaja con valores corporativos para motivar al personal			X				X				X		
20	Es importante la comunicación entre los trabajadores			X				X				X		
21	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente			X				X				X		
22	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente			X				X				X		
	<b>Dimensión 3: Factor tecnológico</b>													
23	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras			X				X				X		
24	Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra			X				X				X		
25	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos			X				X				X		
26	Conocen las metas de la empresa los trabajadores			X				X				X		

27	Qué tan cotidiano se usan los correos electrónicos		X		X		X	
28	Las cotizaciones se realizan por medios electrónicos		X		X		X	
29	Los minutos y mensajes de los teléfonos fijos y celulares son utilizados en su totalidad.		X		X		X	
30	Las aplicaciones tecnologías cargadas en el celular son útiles para gestión comercial		X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DIANA HUAMANI CAJALEON    DNI: 43648948

Especialidad del validador: ADMINISTRACION

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de 10 del 2019



Firma del Experto Informante.

### Cuestionario de las habilidades gerenciales

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación habilidades gerenciales y la productividad datos serán manejados confidencialmente

**Escala de Likert:**

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

Nº	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>					
1	Un gerente debe actuar con autoconocimiento para resolver los problemas laborales.					
2	La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.					
3	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.					
4	Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.					
5	Ejecuta estrategias innovadoras.					
6	Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.					
	<b>Dimensión 2: Habilidades humanas</b>					
7	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa.					
8	El gerente comprender sus problemas personales a los demás.					
9	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.					
10	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área.					
11	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.					
12	Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.					
13	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.					
14	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.					
15	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					
16	Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.					
17	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora.					
18	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.					
19	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia.					
20	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.					
	<b>Dimensión 3: Habilidades técnicas</b>					
21	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.					
22	La gerencia general se preocupa en mejorar sus conocimientos.					

23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.					
24	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.					
25	La retroalimentación es un método de control de sistemas.					
26	El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.					
27	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.					
28	El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.					
29	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.					
30	Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).					

Gracias por su valiosa colaboración

### Cuestionario de la productividad

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación habilidades gerenciales y la productividad datos serán manejados confidencialmente

#### Escala de Likert:

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

Nº	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Factor capital</b>					
1	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión					
2	La capacidad instalada está desconcentrada					
3	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz					
4	Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra					
5	Se trabaja con herramientas modernas de construcción					
6	Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal					
7	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad					
8	De acuerdo a las obras dispersas se instala los bienes.					
	<b>Dimensión 2: Factor gente</b>					
9	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente					
10	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente					
11	Los beneficios son dirigidos por especialistas					
12	Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos					
13	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra					
14	El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores					
15	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones					
16	Existe señalización de seguridad en el trabajo					
17	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada					
18	Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente					
19	Se trabaja con valores corporativos para motivar al personal					
20	Es importante la comunicación entre los trabajadores					
21	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente					
22	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente					
	<b>Dimensión 3: Factor tecnológico</b>					
23	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras					
24	Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra					
25	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos					
26	Conocen las metas de la empresa los trabajadores					
27	Qué tan cotidiano se usan los correos electrónicos					
28	Las cotizaciones se realizan por medios electrónicos					
29	Los minutos y mensajes de los teléfonos fijos y celulares son utilizados en su totalidad.					
30	Las aplicaciones tecnológicas cargadas en el celular son útiles para gestión comercial					

Gracias por su valiosa colaboración



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN  
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Mgtr. Shulya Reynoso Arcos

Presente

Asunto: VALIDACION DE INSTRUMENTOS A TRAVES DE JUICIOS DE EXPERTOS

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la escuela de administración la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2019, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

El título del proyecto de investigación es: *"Habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019"* y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de administración, educación y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Firma  
Luz Elena Erazo Peña  
D.N.I: 45464750

Firma  
Juliana Vilchez Severino  
D.N.I: 43033485



## Definición conceptual de las variables y dimensiones

### I. Habilidades gerenciales:

se refiere a los saberes que demandan el cargo, ya que son necesarias para que pueda guiar a la empresa y alcanzar sus metas. Tiene que conocer el manejo de las áreas y mantener una comunicación adecuada con cada uno de los encargados de los equipos de trabajo para su coordinación. (Urquijo y Bonilla, 2017, p.217)

### II. Dimensiones

#### 1. Habilidades conceptuales:

Según Jones y George (2014) precisaron: se refiere a las destrezas que tiene un líder para analizar una situación problemática, encontrar las causas que lo originan y las consecuencias que tienen en la empresa. Estas habilidades son medulares en el desempeño de un gerente debido a que sus funciones están netamente ligadas a la planificación y a la organización de los colaboradores para que todo funcione de manera adecuada. (p.15)

#### 2. Habilidades humanas:

Según Jones y George (2014) indicaron: como destrezas relacionadas con la comprensión, el manejo de las emociones y el trato hacia los demás. Son las destrezas que tiene para comunicar de forma asertiva, coordinar tomando en cuenta la opinión de los demás integrantes del equipo, brindar motivaciones a su equipo de trabajo para que puedan aplicar el trabajo colaborativo direccionados hacia el logro de metas. (p.16)

#### 3. Habilidades técnicas:

Según Jones y George (2014) indicaron que son el conglomerado de destrezas que posee un ser humano para desempeñar de manera adecuada su trabajo en un determinado puesto laboral. En base al área donde ha sido designado, tomando en cuenta sus destrezas. Además, ahí se enmarcan los conocimientos especializados que tiene el individuo, dependiendo de la carrera que tenga o de los cursos en los que haya sido adiestrado y tenga mayor dominio. (p.16).

### I. Productividad:

según García (2016) se refiere a la cantidad de producción que ha tenido la empresa y esta se representa en ventas lo que genera ganancias y con ello el crecimiento de la empresa. Se da cuando el gerente aprovecha al máximo los recursos con los que cuenta la compañía para lograr sus metas en un tiempo determinado. (p. 17)



**1. Factor capital:**

según García (2016) para iniciar un negocio es necesario contar con capital, dinero que será invertido en una actividad cuyo objetivo primordial será brindar utilidades a los socios, el capital puede ser propio de la persona que es dueño de la empresa o puede ser obtenido mediante un préstamo de alguna financiera, si se diera el caso del apalancamiento se tiene que tomar en cuenta el pago de intereses (p.25).

**2. Factor gente:**

según García (2016) manifestó para que la empresa cuente con un equipo de trabajo idóneo, primero debe reclutar personal con un perfil requerido para cada puesto de trabajo que se tiene, también elegir a una persona con iniciativa para que ayude a resolver los problemas que se puedan presentar. El talento humano es medular para que la empresa logre el éxito, por ello se le debe brindar un espacio adecuado para su desempeño y otorgarle los insumos necesarios para que pueda realizar sus actividades. (p. 25)

**3. Factor tecnológico:**

según García (2016) manifestó que los adelantos tecnológicos han hecho que las empresas cambien y se adapten a las nuevas demandas de los clientes, que la comunicación sea en tiempo real. Actualmente han permitido que la mayoría de negocios tengan tiendas virtuales para atender a una gran masa de clientes jóvenes quienes tienen mayor apego a esta modalidad de compra, donde pueden ahorrar tiempo. (p. 34).



**Matriz de operacionalización**

Tabla 1  
*Operacionalización de la variable habilidades gerenciales*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Habilidades gerenciales	Jones y George (2014) definieron "son un conjunto de habilidades o destrezas que requieren los gerentes o líderes para lograr resultados favorables para las organizaciones o empresas, estos se basan en su profesión y experiencias obtenidas" (p.15).	Las habilidades gerenciales será medido tomando en cuenta las dimensiones o subvariables, siendo la evaluación exigente en su precisión, se requiere de evidencias observables representadas en los indicadores, con los cuales se elaborará el instrumento para la obtención de datos en la aplicación del paquete estadístico SPSS.	Habilidades conceptuales	Capacidad para analizar	1, 2	Ordinal Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Mala Regular Buena	
				Valores éticos	3, 4			
				Innovación	5, 6			
				Entender a los demás	7, 8			
				Cooperación	9, 10			
			Habilidades humanas	Manejo de conflictos	11, 12	Mala Regular Buena	Mala Regular Buena	
				Trabajo en equipo	13, 14			
				Comunicación efectiva	15, 16			
				Motivación	17, 18			
				Eficacia	19, 20			
			Habilidades técnicas	Conocimientos específicos	21, 22	Mala Regular Buena		
				Destrezas adquiridas	23, 24			
				formalmente	25, 26			
				Manejo de métodos	27, 28			
				Experiencia personal	29, 30			
Competencia personal	29, 30							



Tabla 2

*Operacionalización de la variable productividad*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango por variable
Productividad	García (2016) indicó que: La productividad es la relación de productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. El índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes, en un periodo definido. (p. 17)	Productividad fue medido tomando en cuenta las dimensiones o subvariables, la aplicación del paquete estadístico SPSS	Factor capital	Instalaciones	1,2	Escala Ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Mala Regular Bueno	
				Equipos	3,4			
				Herramientas	5,6			
				Bienes	7,8			
				Administración	9, 10			
				Beneficios	11,12			
			Factor gente	Objetivo	13, 14	Mala Regular Bueno		
				Seguridad	15,16			
				Coordinación	17, 18			
				Motivación y comunicación	19, 20			
				Software	21, 22			
				Elaboración y metas	23, 24			
				Factor tecnológico	Medios Electrónicos			25, 26
Equipos electrónicos	27, 28							
Información	29, 30							



Tabla de especificaciones

Variables	Dimensiones	%	N° Ítems	Indicadores	Ítems
Habilidades gerenciales	Habilidades conceptuales	18 %	6	Capacidad para analizar	La gerencia evalúa y aprueba la gestión de cada área en la empresa. La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.
				Valores éticos	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución. Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.
				Innovación	Ejecuta estrategias innovadoras. Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.
	Habilidades humanas	48 %	14	Entender a los demás	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa. El gerente ayuda a solucionar los problemas los demás.
				Cooperación	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área. Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.
				Manejo de conflictos	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios. Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.
				Trabajo en equipo	El gerente promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución. Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.
				Comunicación efectiva	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema. Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.
				Motivación	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora. La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.
				Eficacia	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia. Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.
	Habilidades técnicas	34 %	10	Conocimientos específicos	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.
				Destrezas adquiridas formalmente	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.
				Manejo de métodos	La retroalimentación es un método de control de sistemas. El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.
				Experiencia personal	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe. El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.
				Competencia personal	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados. Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).

Tabla de especificaciones



Variables	Dimensiones	%	Nº Ítems	Indicadores	Ítems
Productividad	Factor capital	35 %	8	Instalaciones	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión La capacidad instalada está acorde a las necesidades de la empresa
				Equipos	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra
				Herramientas	Se trabaja con herramientas modernas de construcción Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal
				Bienes	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad De acuerdo a las obras dispersas se instala los bienes.
	Factor gente	45 %	12	Administración	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente
				Beneficios	Los beneficios son dirigidos por especialistas Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos
				Objetivo	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores
				Seguridad	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones Existe señalización de seguridad en el trabajo
				Coordinación	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente
	Factor tecnológico	20 %	10	Software	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente
				Elaboración y metas	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra
				Medios Electrónicos	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos Conocen las metas de la empresa los trabajadores
				Equipos electrónicos	Los equipos para el proceso de la información son los adecuados para el cumplimiento de las funciones del personal. Las cotizaciones se realizan por medios electrónicos
Información	Los minutos y mensajes de los teléfonos fijos y celulares son utilizados en su totalidad. Las aplicaciones tecnologías cargadas en el celular son útiles para gestión comercial				



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>													
1	Un gerente debe actuar con autoconocimiento para resolver los problemas laborales.			X				X					X	
2	La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.			X				X					X	
3	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.			X				X					X	
4	Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.			X				X					X	
5	Ejecuta estrategias innovadoras.			X				X					X	
6	Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.			X				X					X	
	<b>Dimensión 2: Habilidades humanas</b>													
7	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa.			X				X					X	
8	El gerente comprender sus problemas personales a los demás.			X				X					X	
9	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.			X				X					X	
10	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área.			X				X					X	
11	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.			X				X					X	
12	Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.			X				X					X	
13	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.			X				X					X	
14	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.			X				X					X	
15	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.			X				X					X	
16	Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.			X				X					X	
17	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora.			X				X					X	
18	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.			X				X					X	





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... *Shulya Reynoso Arcos* .....    DNI: ..... *41007930* .....

Especialidad del validador: ..... *Administración deportiva* .....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*09* de *10* del 2019

*S. Reynoso*

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PRODUCTIVIDAD**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Dimensión 1: Factor capital</b>													
1	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión			X				X					X	
2	La capacidad instalada está desconcentrada			X				X					X	
3	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz			X				X					X	
4	Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra			X				X					X	
5	Se trabaja con herramientas modernas de construcción			X				X					X	
6	Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal			X				X					X	
7	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad			X				X					X	
8	De acuerdo a las obras dispersas se instala los bienes.			X				X					X	
	<b>Dimensión 2: Factor gente</b>													
9	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente			X				X					X	
10	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente			X				X					X	
11	Los beneficios son dirigidos por especialistas			X				X					X	
12	Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos			X				X					X	
13	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra			X				X					X	
14	El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores			X				X					X	
15	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones			X				X					X	
16	Existe señalización de seguridad en el trabajo			X				X					X	
17	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada			X				X					X	
18	Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente			X				X					X	
19	Se trabaja con valores corporativos para motivar al personal			X				X					X	
20	Es importante la comunicación entre los trabajadores			X				X					X	
21	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente			X				X					X	
22	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente			X				X					X	
	<b>Dimensión 3: Factor tecnológico</b>													
23	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras			X				X					X	
24	Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra			X				X					X	
25	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos			X				X					X	
26	Conocen las metas de la empresa los trabajadores			X				X					X	



### Cuestionario de las habilidades gerenciales

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación habilidades gerenciales y la productividad datos serán manejados confidencialmente

**Escala de Likert:**

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

N°	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>					
1	Un gerente debe actuar con autoconocimiento para resolver los problemas laborales.					
2	La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.					
3	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.					
4	Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.					
5	Ejecuta estrategias innovadoras.					
6	Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.					
	<b>Dimensión 2: Habilidades humanas</b>					
7	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa.					
8	El gerente comprender sus problemas personales a los demás.					
9	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.					
10	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área.					
11	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.					
12	Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.					
13	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.					
14	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.					
15	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					
16	Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.					
17	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora.					
18	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.					
19	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia.					
20	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.					
	<b>Dimensión 3: Habilidades técnicas</b>					
21	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.					
22	La gerencia general se preocupa en mejorar sus conocimientos.					

23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.					
24	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.					
25	La retroalimentación es un método de control de sistemas.					
26	El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.					
27	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.					
28	El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.					
29	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.					
30	Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).					

Gracias por su valiosa colaboración

### Cuestionario de la productividad

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación habilidades gerenciales y la productividad datos serán manejados confidencialmente

#### Escala de Likert:

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

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

Gracias por su valiosa colaboración



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN  
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Mgtr. Oscar Augusto Burga Vera

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIOS DE EXPERTOS

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la escuela de administración la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2019, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

El título del proyecto de investigación es: *"Habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019"* y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de administración, educación y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



---

Firma  
Luz Elena Erazo Peña  
D.N.I.: 45464750



---

Firma  
Juliana Vilchez Severino  
D.N.I.: 43033485



## Definición conceptual de las variables y dimensiones

### I. Habilidades gerenciales:

se refiere a los saberes que demandan el cargo, ya que son necesarias para que pueda guiar a la empresa y alcanzar sus metas. Tiene que conocer el manejo de las áreas y mantener una comunicación adecuada con cada uno de los encargados de los equipos de trabajo para su coordinación. (Urquijo y Bonilla, 2017, p.217)

### II. Dimensiones

#### 1. Habilidades conceptuales:

Según Jones y George (2014) precisaron: se refiere a las destrezas que tiene un líder para analizar una situación problemática, encontrar las causas que lo originan y las consecuencias que tienen en la empresa. Estas habilidades son medulares en el desempeño de un gerente debido a que sus funciones están netamente ligadas a la planificación y a la organización de los colaboradores para que todo funcione de manera adecuada. (p.15)

#### 2. Habilidades humanas:

Según Jones y George (2014) indicaron: como destrezas relacionadas con la comprensión, el manejo de las emociones y el trato hacia los demás. Son las destrezas que tiene para comunicar de forma asertiva, coordinar tomando en cuenta la opinión de los demás integrantes del equipo, brindar motivaciones a su equipo de trabajo para que puedan aplicar el trabajo colaborativo direccionados hacia el logro de metas. (p.16)

#### 3. Habilidades técnicas:

Según Jones y George (2014) indicaron que son el conglomerado de destrezas que posee un ser humano para desempeñar de manera adecuada su trabajo en un determinado puesto laboral. En base al área donde ha sido designado, tomando en cuenta sus destrezas. Además, ahí se enmarcan los conocimientos especializados que tiene el individuo, dependiendo de la carrera que tenga o de los cursos en los que haya sido adiestrado y tenga mayor dominio. (p. 16).

### I. Productividad:

según García (2016) se refiere a la cantidad de producción que ha tenido la empresa y esta se representa en ventas lo que genera ganancias y con ello el crecimiento de la empresa. Se da cuando el gerente aprovecha al máximo los recursos con los que cuenta la compañía para lograr sus metas en un tiempo determinado. (p. 17)



**1. Factor capital:**

según García (2016) para iniciar un negocio es necesario contar con capital, dinero que será invertido en una actividad cuyo objetivo primordial será brindar utilidades a los socios, el capital puede ser propio de la persona que es dueño de la empresa o puede ser obtenido mediante un préstamo de alguna financiera, si se diera el caso del apalancamiento se tiene que tomar en cuenta el pago de intereses (p.25).

**2. Factor gente:**

según García (2016) manifestó para que la empresa cuente con un equipo de trabajo idóneo, primero debe reclutar personal con un perfil requerido para cada puesto de trabajo que se tiene, también elegir a una persona con iniciativa para que ayude a resolver los problemas que se puedan presentar. El talento humano es medular para que la empresa logre el éxito, por ello se le debe brindar un espacio adecuado para su desempeño y otorgarle los insumos necesarios para que pueda realizar sus actividades. (p. 25)

**3. Factor tecnológico:**

según García (2016) manifestó que los adelantos tecnológicos han hecho que las empresas cambien y se adapten a las nuevas demandas de los clientes, que la comunicación sea en tiempo real. Actualmente han permitido que la mayoría de negocios tengan tiendas virtuales para atender a una gran masa de clientes jóvenes quienes tienen mayor apego a esta modalidad de compra, donde pueden ahorrar tiempo. (p. 34).



**Matriz de operacionalización**

Tabla 1  
*Operacionalización de la variable habilidades gerenciales*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Habilidades gerenciales	Jones y George (2014) definieron “son un conjunto de habilidades o destrezas que requieren los gerentes o líderes para lograr resultados favorables para las organizaciones o empresas, estos se basan en su profesión y experiencias” (p.15).	Las habilidades gerenciales será medido tomando en cuenta las dimensiones o subvariables, siendo la evaluación exigente en su precisión, se requiere de evidencias observables representadas en los indicadores, con los cuales se elaborará el instrumento para la obtención de datos en la aplicación del paquete estadístico SPSS.	Habilidades conceptuales	Capacidad para analizar	1, 2	Ordinal  Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Mala Regular Buena	
			Habilidades humanas	Valores éticos	3, 4			
				Innovación	5, 6			
				Entender a los demás	7, 8			
				Cooperación	9, 10			
				Manejo de conflictos	11, 12			
				Trabajo en equipo	13, 14			
				Comunicación efectiva	15, 16			
			Habilidades técnicas	Motivación	17, 18			
				Eficacia	19, 20			
				Conocimientos específicos	21, 22			
				Destrezas adquiridas formalmente	23, 24			
				Manejo de métodos	25, 26			
Experiencia personal	27, 28							
Competencia personal	29, 30							



Tabla 2

*Operacionalización de la variable productividad*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango por variable
Productividad	García (2016) indicó que: La productividad es la relación de productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. El índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes, en un periodo definido. (p. 17)	Productividad fue medido tomando en cuenta las dimensiones o subvariables, la aplicación del paquete estadístico SPSS	Factor capital	Instalaciones	1,2	Escala Ordinal	Mala Regular Bueno	
				Equipos	3,4			
				Herramientas	5,6			
				Bienes	7,8			
				Administración	9, 10			
				Beneficios	11,12			
			Factor gente	Objetivo	13, 14	Mala Regular Bueno		
				Seguridad	15,16			
				Coordinación	17, 18			
				Motivación y comunicación	19, 20			
				Software	21, 22			
				Elaboración y metas	23, 24			
				Medios	25, 26			
Factor tecnológico	Electrónicos	27, 28	Mala Regular Bueno					
	Equipos electrónicos							
	Información				29, 30			



VARIABLES	DIMENSIONES	%	Nº ÍTEMS	INDICADORES	ÍTEMS
Habilidades gerenciales	Habilidades conceptuales	18 %	6	Capacidad para analizar	La gerencia evalúa y aprueba la gestión de cada área en la empresa. La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.
				Valores éticos	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución. Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.
				Innovación	Ejecuta estrategias innovadoras. Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.
	Habilidades humanas	48 %	14	Entender a los demás	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa. El gerente ayuda a solucionar los problemas los demás.
				Cooperación	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área. Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.
				Manejo de conflictos	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios. Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.
				Trabajo en equipo	El gerente promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución. Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.
				Comunicación efectiva	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema. Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.
				Motivación	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora. La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.
				Eficacia	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia. Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.
	Habilidades técnicas	34 %	10	Conocimientos específicos	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.
				Destrezas adquiridas formalmente	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.
				Manejo de métodos	La retroalimentación es un método de control de sistemas. El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.
				Experiencia personal	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe. El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.
				Competencia personal	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados. Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).

Tabla de especificaciones



Variables	Dimensiones	%	Nº Ítems	Indicadores	Ítems
Productividad	Factor capital	35 %	8	Instalaciones	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión La capacidad instalada está acorde a las necesidades de la empresa
				Equipos	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra
				Herramientas	Se trabaja con herramientas modernas de construcción Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal
				Bienes	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad De acuerdo a las obras dispersas se instala los bienes.
	Factor gente	45 %	12	Administración	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente
				Beneficios	Los beneficios son dirigidos por especialistas Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos
				Objetivo	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores
				Seguridad	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones Existe señalización de seguridad en el trabajo
				Coordinación	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente
	Factor tecnológico	20 %	10	Motivación y comunicación	Se trabaja con valores corporativos para motivar al personal Es importante la comunicación entre los trabajadores
				Software	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente
				Elaboración y metas	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra
				Medios Electrónicos	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos Conocen las metas de la empresa los trabajadores
				Equipos electrónicos	Los equipos para el proceso de la información son los adecuados para el cumplimiento de las funciones del personal. Las cotizaciones se realizan por medios electrónicos
Información	Los minutos y mensajes de los teléfonos fijos y celulares son utilizados en su totalidad. Las aplicaciones tecnológías cargadas en el celular son útiles para gestión comercial				



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>													
1	Un gerente debe actuar con autoconocimiento para resolver los problemas laborales.			X				X				X		
2	La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.			X				X				X		
3	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.			X				X				X		
4	Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.			X				X				X		
5	Ejecuta estrategias innovadoras.			X				X				X		
6	Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.			X				X				X		
	<b>Dimensión 2: Habilidades humanas</b>													
7	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa.			X				X				X		
8	El gerente comprender sus problemas personales a los demás.			X				X				X		
9	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.			X				X				X		
10	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área.			X				X				X		
11	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.			X				X				X		
12	Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.			X				X				X		
13	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.			X				X				X		
14	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.			X				X				X		
15	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.			X				X				X		
16	Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.			X				X				X		
17	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora.			X				X				X		
18	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.			X				X				X		



19	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia.			X			X			X	
20	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.			X			X			X	
	<b>Dimensión 3: Habilidades técnicas</b>										
21	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.			X			X			X	
22	La gerencia general se preocupa en mejorar sus conocimientos.			X			X			X	
23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.			X			X			X	
24	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.			X			X			X	
25	La retroalimentación es un método de control de sistemas.			X			X			X	
26	El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.			X			X			X	
27	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.			X			X			X	
28	El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.			X			X			X	
29	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.			X			X			X	
30	Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).			X			X			X	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: OSCAR AUGUSTO BURGOS VERA ..... DNI: 10673756 .....

Especialidad del validador: ..... ADMINISTRADOR DE EMPRESAS .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de 10 del 2019

.....  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PRODUCTIVIDAD**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Dimensión 1: Factor capital</b>													
1	La empresa cuenta con estructura idónea para la gestión			X				X				X		
2	La capacidad instalada está desconcentrada			X				X				X		
3	Se cuentan con los equipos necesarios para un trabajo eficaz			X				X				X		
4	Se planea la cantidad de equipos que se necesita para cada obra			X				X				X		
5	Se trabaja con herramientas modernas de construcción			X				X				X		
6	Los trabajadores utilizan el equipo de protección personal			X				X				X		
7	Son suficientes los bienes para generar trabajos de calidad			X				X				X		
8	De acuerdo a las obras dispersas se instala los bienes.			X				X				X		
	<b>Dimensión 2: Factor gente</b>													
9	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente			X				X				X		
10	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente			X				X				X		
11	Los beneficios son dirigidos por especialistas			X				X				X		
12	Se otorgan beneficios a los trabajadores distinguidos			X				X				X		
13	Se comunica a los trabajadores sobre los tiempos de entrega de obra			X				X				X		
14	El trabajo planificado es transmitido a cada uno de los trabajadores			X				X				X		
15	Se reponen los equipos de seguridad en buenas condiciones			X				X				X		
16	Existe señalización de seguridad en el trabajo			X				X				X		
17	Se coordina eficazmente los lineamientos para cada obra desconcentrada			X				X				X		
18	Es un principio laboral ejecutar trabajo coordinadamente			X				X				X		
19	Se trabaja con valores corporativos para motivar al personal			X				X				X		
20	Es importante la comunicación entre los trabajadores			X				X				X		
21	Se trabaja con personal seleccionado profesionalmente			X				X				X		
22	El personal está preparado para desarrollar actividades eficazmente			X				X				X		
	<b>Dimensión 3: Factor tecnológico</b>													
23	Se utilizan programas tecnológicos para la ubicación de obras			X				X				X		
24	Se usa aplicativos para conocer la ruta más corta hacia la obra			X				X				X		
25	Se utilizan los programas informáticos para la elaboración de los proyectos			X				X				X		
26	Conocen las metas de la empresa los trabajadores			X				X				X		

27	Qué tan cotidiano se usan los correos electrónicos			X			X			X	
28	Las cotizaciones se realizan por medios electrónicos			X			X			X	
29	Los minutos y mensajes de los teléfonos fijos y celulares son utilizados en su totalidad.			X			X			X	
30	Las aplicaciones tecnologías cargadas en el celular son útiles para gestión comercial			X			X			X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: OSCAR AUGUSTO BURGOS VERA ..... DNI: 10673756 .....

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS .....

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....09 de 10 del 2019



-----  
Firma del Experto Informante.

### Cuestionario de las habilidades gerenciales

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación habilidades gerenciales y la productividad datos serán manejados confidencialmente

**Escala de Likert:**

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

Nº	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>						
1	Un gerente debe actuar con autoconocimiento para resolver los problemas laborales.					
2	La gerencia general analiza y revisa cada caso presentado.					
3	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.					
4	Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.					
5	Ejecuta estrategias innovadoras.					
6	Los cambios solicitados por la gerencia general benefician a la empresa.					
<b>Dimensión 2: Habilidades humanas</b>						
7	La gerencia general se preocupa en la conducción de la empresa.					
8	El gerente comprender sus problemas personales a los demás.					
9	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.					
10	La gerencia general coopera permanente con el desarrollo de los encargados de área.					
11	Los gerentes de la organización tienen poder de negociación para la adquisición de bienes o servicios.					
12	Los jefes inmediatos de la institución tienen actitud positiva para la solución de conflictos internos.					
13	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.					
14	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.					
15	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					
16	Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.					
17	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora.					
18	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.					
19	La gerencia general se involucra en la mejora de los procesos para aumentar la eficacia.					
20	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.					
<b>Dimensión 3: Habilidades técnicas</b>						
21	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.					
22	La gerencia general se preocupa en mejorar sus conocimientos.					

23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.					
24	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.					
25	La retroalimentación es un método de control de sistemas.					
26	El uso de nuevos métodos de trabajo es permanente en la empresa.					
27	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.					
28	El jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.					
29	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.					
30	Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir, compartir mis creencias y sentimientos).					

Gracias por su valiosa colaboración

### Cuestionario de la productividad

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación habilidades gerenciales y la productividad datos serán manejados confidencialmente

**Escala de Likert:**

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

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

Gracias por su valiosa colaboración

# Anexo 9: Base de datos

Habilidades gerenciales																																	
	Habilidades conceptuales						Habilidades humanas														Habilidades técnicas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			26	27	28	29	30	
1	5	5	4	4	5	4	27	3	1	1	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	42	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	10
2	5	5	4	4	5	3	26	3	1	1	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	47	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	10
3	2	2	1	1	3	4	13	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	28	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	5
4	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	40	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	8
5	3	3	2	2	2	3	15	1	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	4	27	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	6
6	3	2	3	2	3	3	15	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	7
7	2	2	2	1	2	3	16	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	26	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	5
8	4	5	1	2	4	3	12	4	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	50	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	10
9	2	1	2	3	2	3	19	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	26	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	6
10	5	5	3	1	5	5	13	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	5	57	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	11
11	3	3	3	2	3	1	13	1	1	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	31	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	6
12	4	3	4	3	4	4	24	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	57	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	11
13	1	4	3	1	3	3	15	1	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	42	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	8
14	5	4	5	3	5	4	22	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	58	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	12
15	4	3	3	2	3	5	15	2	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5	56	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	10
16	3	3	2	1	3	1	15	2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	36	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	7
17	3	4	4	3	4	4	26	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	52	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	10
18	2	1	2	2	3	3	20	1	1	1	1	2	3	2	3	2	4	5	3	4	37	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	6
19	4	4	3	4	4	5	13	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	45	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	10
20	4	3	4	4	4	1	22	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	22	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	26	6
21	1	1	1	1	1	5	13	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	30	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	5
22	5	3	1	1	1	5	13	1	2	3	2	3	1	1	5	3	5	5	4	5	44	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	24	8
23	1	1	3	2	2	4	24	3	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	2	3	30	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	19	6
24	1	1	1	1	1	3	20	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	5	4	27	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	4
25	1	1	1	1	4	5	10	1	1	1	1	1	5	3	3	4	5	5	5	5	45	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	17	7
26	3	2	3	3	3	3	16	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	4	4	4	42	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	25	8
27	4	4	3	2	3	4	13	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	53	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	34	10
28	5	4	3	2	3	5	8	1	2	5	1	4	3	2	5	4	5	5	1	1	43	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	31	9
29	5	5	5	4	5	5	8	4	4	1	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	41	13
30	5	4	3	2	3	2	13	2	3	3	1	3	3	3	3	3	5	5	3	5	47	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	28	9
31	5	5	5	4	5	5	17	4	4	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	61	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	42	13
32	4	5	5	4	4	4	20	3	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	58	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	39	12
33	5	5	4	4	5	4	22	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	42	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	10
34	5	5	4	4	5	3	29	3	1	1	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	47	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	10
35	2	2	1	1	3	4	19	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	28	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	5
36	2	3	2	3	2	3	29	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	40	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	8
37	3	3	2	2	2	3	26	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	27	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	6
38	3	2	3	2	3	3	27	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	39	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	7
39	2	2	2	1	2	3	26	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	26	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	5
40	4	5	1	2	4	3	13	4	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	50	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	10

41	2	1	2	3	2	3	13	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	26	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	62
42	5	5	3	1	5	5	24	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	57	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	119
43	3	3	3	2	3	1	15	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	31	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	67
44	4	3	4	3	4	4	22	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	57	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	116
45	1	4	3	1	3	3	15	1	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	42	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	80
46	5	4	5	3	5	4	26	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	58	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	127
47	4	3	3	2	3	5	20	2	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	56	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	109
48	3	3	2	1	3	1	13	2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	36	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	70
49	3	4	4	3	4	4	22	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	52	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	109
50	2	1	2	2	3	3	13	1	1	1	1	1	2	3	2	3	2	4	5	3	4	37	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	67
51	4	4	3	4	4	5	24	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	45	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	104
52	4	3	4	4	4	1	20	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	22	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	26	68
53	1	1	1	1	1	5	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	30	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	54
54	5	3	1	1	1	5	16	1	2	3	2	3	1	1	5	3	5	5	4	5	4	44	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	24	84
55	1	1	3	2	2	4	13	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	2	3	30	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	19	62
56	1	1	1	1	1	3	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	5	4	27	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	47
57	1	1	1	1	4	5	13	1	1	1	1	1	5	3	3	4	5	5	5	5	5	45	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	17	75
58	3	2	3	3	3	3	17	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	42	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	25	84
59	4	4	3	2	3	4	20	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	53	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	34	107
60	5	4	3	2	3	5	22	1	2	5	1	4	3	2	5	4	5	5	1	1	4	43	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	31	96
61	5	5	5	4	5	5	29	4	4	1	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	41	130

	Productividad																																	
	Factor capital								Factor gente														Factor tecnológico											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	5	3	1	5	1	3	3	5	26	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	3	55	1	5	1	3	3	5	5	5	28	1
2	5	4	1	5	5	3	4	5	32	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	55	1	5	5	3	4	5	5	5	33	1
3	1	1	1	1	1	3	1	5	14	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	1	1	43	1	1	1	3	1	5	4	5	21	1
4	5	3	2	5	4	2	3	5	29	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	3	57	2	5	4	2	3	5	4	5	30	1
5	2	2	1	1	1	1	1	2	11	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	2	2	38	1	1	1	1	1	2	3	5	15	1
6	4	3	2	3	2	1	3	3	21	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	4	3	42	2	3	2	1	3	3	3	4	21	1
7	3	2	1	2	2	1	2	3	16	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	3	2	29	1	2	2	1	2	3	3	4	18	1
8	5	2	1	3	1	5	1	5	23	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5	3	4	5	2	50	1	3	1	5	1	5	5	5	26	1
9	2	1	1	2	1	2	1	3	13	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	25	1	2	1	2	1	3	2	5	17	1
10	4	3	3	5	4	1	5	5	30	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	3	59	3	5	4	1	5	5	5	5	33	1
11	3	3	1	3	1	1	1	2	15	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	3	33	1	3	1	1	1	2	5	5	19	1	
12	4	3	4	5	5	3	2	4	30	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3	4	3	50	4	5	5	3	2	4	5	5	33	1
13	4	3	2	4	4	3	4	4	28	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	53	2	4	4	3	4	4	4	4	29	1
14	5	4	3	4	3	4	4	5	32	4	5	2	2	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	54	3	4	3	4	4	5	4	5	32	1
15	5	4	2	3	3	2	2	5	26	5	5	1	2	3	4	2	3	3	5	2	3	5	4	47	2	3	3	2	2	5	5	5	27	1
16	5	3	1	5	1	1	3	2	21	4	5	1	1	2	3	3	3	3	4	4	2	5	3	43	1	5	1	1	3	2	4	5	22	1
17	5	4	2	3	3	3	4	5	29	4	5	3	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	4	54	2	3	3	3	4	5	4	5	22	1
18	4	2	1	5	2	3	2	3	22	4	5	2	3	3	3	1	2	5	5	3	2	4	2	44	1	5	2	3	2	3	4	5	25	1
19	5	3	3	1	3	3	4	5	27	4	4	3	1	3	5	3	3	4	1	4	4	5	3	47	3	1	3	3	4	5	4	4	27	1
20	4	3	2	2	1	1	3	4	20	2	2	1	1	1	4	2	5	2	1	1	1	4	3	30	2	2	1	1	3	4	2	2	17	1
21	5	1	1	5	1	1	5	5	24	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	42	1	5	1	1	5	5	5	5	28	1
22	5	3	4	1	1	1	5	3	23	1	5	4	1	1	5	1	1	5	5	4	2	5	3	43	4	1	1	1	5	3	1	5	21	1
23	3	1	2	3	1	1	2	3	16	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	1	35	2	3	1	1	2	3	3	4	19	1
24	3	2	1	2	1	1	1	3	14	4	5	1	1	2	2	2	4	4	4	1	2	3	2	37	1	2	1	1	1	3	4	5	18	1
25	5	5	3	4	4	1	3	5	30	5	5	3	1	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	59	3	4	4	1	3	5	5	5	30	1
26	4	4	3	4	3	3	2	2	25	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	50	3	4	3	3	2	2	3	4	24	1
27	3	4	3	3	3	2	3	5	26	4	5	3	2	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	53	3	3	3	2	3	5	4	5	28	1
28	5	1	5	3	4	1	1	3	23	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	63	5	3	4	1	1	3	3	5	28	1
29	5	4	5	4	5	4	5	5	37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	67	5	4	5	4	5	5	5	5	38	1
30	5	3	3	3	3	2	3	2	24	4	4	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	45	3	3	3	2	3	2	4	4	24	1
31	5	4	5	4	5	3	5	5	36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	67	5	4	5	3	5	5	5	5	37	1
32	5	5	5	5	5	3	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	69	5	5	5	3	5	5	5	5	38	1
33	5	3	1	5	1	3	3	5	26	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	3	55	1	5	1	3	3	5	5	5	28	1
34	5	4	1	5	5	3	4	5	32	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	55	1	5	5	3	4	5	5	5	33	1
35	1	1	1	1	1	3	1	5	14	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	1	1	43	1	1	1	3	1	5	4	5	21	1
36	5	3	2	5	4	2	3	5	29	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	3	57	2	5	4	2	3	5	4	5	30	1
37	2	2	1	1	1	1	1	2	11	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	2	2	38	1	1	1	1	1	2	3	5	15	1
38	4	3	2	3	2	1	3	3	21	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	4	3	42	2	3	2	1	3	3	3	4	21	1
39	3	2	1	2	2	1	2	3	16	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	3	2	29	1	2	2	1	2	3	3	4	18	1
40	5	2	1	3	1	5	1	5	23	5	5	2	2	3	5	3	5	3	1	5	3	4	5	50	1	3	1	5	1	5	5	5	26	1
41	2	1	1	2	1	2	1	3	13	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	25	1	2	1	2	1	3	2	5	17	1
42	4	3	3	5	4	1	5	5	30	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	3	59	3	5	4	1	5	5	5	5	33	1
43	3	3	1	3	1	1	1	2	15	5	5	1	1	1	1	3	2	2	2	3	2	3	3	33	1	3	1	1	1	2	5	5	16	1
44	4	3	4	5	5	3	2	4	30	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3	4	3	50	4	5	5	3	2	4	5	5	33	1



## Anexo 10: Evidencias



### PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN LA EMPRESA DEMEM S.A.

Uno de los problemas que existe en nuestro entorno laboral es la **mala gestión de la comunicación interna** es la causa principal que sucede puertas adentro que presenta la organización. El cual se produce cuando la Gerencia no escucha las situaciones transmitidas de todos los trabajadores que laboran en dicha institución y a la vez no se resuelven rápidamente dando lugar a **crear sentimientos negativos entre compañeros, relaciones débiles entre los líderes y el resto de los empleados, un mal clima laboral y una disminución de la productividad**, afectando la continuidad de cada proceso que desarrolla la empresa.

Nada peor que un empleado aburrido sin la posibilidad de explotar su creatividad, lo que conllevaría a la motivación en caso de poderse emplear y adicionalmente, a una mejora en la productividad. **El trabajador que está absorto en la monotonía cumple con lo justo y necesario** sin proponer cambios e incluso demorando en la ejecución de tareas.

La **frustración, el enojo y el resentimiento** que puede producir un objetivo poco claro o la falta de retroalimentación, no solo afectan la productividad sino que **se contagian**. El lenguaje inapropiado para brindar instrucciones también es un factor que propicia este tipo de sentimientos, constituyendo una de las **principales justificaciones de renuncia** en las empresa.

DEMEM S.A.  
José Alcántara Sánchez  
Recursos Humanos

### DISEÑO – EJECUCIÓN – MANTENIMIENTO – ELECTRO MECANICO

AV. GÉMINIS Nº 318 – URB. PAPA JUAN XXIII - SAN BORJA - LIMA  
01-476-2581 / 01-222-0151 99817\*3521  
e-mail: dememlima@demem.com.pe

[www.demem.com.pe](http://www.demem.com.pe)

PARQUE 22-19 PARÍÑAS – TALARA – PIURA  
073 - 387852 / 073 - 381089 99833\*3321  
e-mail: dememtalara@demem.com.pe

Anexo 11: Matriz de evidencias

Anexo 11.1 Evidencias externas

Tabla 10 Matriz de evidencias externas para la discusión

Variables: Habilidades Gerenciales y la Productividad		
Autor (año)	La relación principal de la	Prueba estadística
Nava y Berroeta (2015)	liderazgo gerencial y procesos administrativos de la empresa productoras de sal del Municipio san francisco del estado de Zulia.	Rho de Spearman: Correlación bilateral=0.964, Sig. (Bilateral)= 0.000; (p ≤0.05)
Medivel (2017)	La relación que existe entre habilidades gerenciales y proceso administrativo en la empresa Agrícola Espíritu Santo Palo s.a.c.	Rho de Spearman: Correlación bilateral=0.95, Sig. (Bilateral)= 0.000; (p ≤0.05)
Ríos (2016)	Existe relación positiva entre comportamiento organizacional y productividad de asesores Mi banco agencia Zarate, SJL,2016.	Rho de Spearman: Correlación bilateral=0.601, Sig. (Bilateral)= 0.000; (p ≤0.05))

---

Vera (2017)	Existe una relación directa entre la habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, lima 2016.	Rho de Spearman: Correlación bilateral=0.801, Sig. (Bilateral)= 0.000; ( $p \leq 0.05$ )
Rivera (2016)	. Su objetivo fue identificar el grado de relación que se presenta la variable rotación de personal y la variable productividad a la empresa Afe Transportation S.A.C	resultado que es baja por el 42.9% y es muy baja en 31% de personas, en cuanto a la segunda variable el 71.4% asume que es bueno y el 23.8% es muy bueno
Reyes (2016)	Con la finalidad de identificar el grado de relación de la variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional , de la casa de estudio Rafael Landívar – México	Rho de Spearman: Correlación bilateral=0.000, Sig. (Bilateral)= 0.000; ( $p \leq 0.05$ )

---

De lo mencionado, la matriz de evidencias externas en la discusión, se contrarrestó con los resultados de otras investigaciones, que fueron consideradas como antecedentes, se hizo la contrastación con la hipótesis general de cada uno de los trabajos previos, explicando de esta manera las coincidencias con el trabajo de investigación, de tal manera se explicó la prueba estadística que emplearon en cada antecedente.

## Anexo 11.2 Evidencias Internas

Tabla 11 Matriz de evidencias internas

VARIABLES Y DIMENSIONES	HIPÓTESIS	RESULTADOS
Hipótesis general Habilidades gerenciales y Productividad	Existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Rho de Spearman: Correlación bilateral=0.830 , Sig. (Bilateral)= 0.000; (p ≤0.05)
Hipótesis específico 1 Habilidades gerenciales y factor capital	Existe relación entre las habilidades gerenciales y el factor capital en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Rho de Spearman: Correlación bilateral=0.837 , Sig. (Bilateral)= 0.000; (p ≤0.05)
Hipótesis específico 2 Habilidades gerenciales y factor gente	Existe relación entre las habilidades gerenciales y el factor gente en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Rho de Spearman: Correlación bilateral= 0.765 , Sig. (Bilateral)= 0.000; (p ≤0.05)
Hipótesis específico 3 Habilidades gerenciales y factor tecnológico	Existe relación entre las habilidades gerenciales y el factor tecnológico en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.	Rho de Spearman: Correlación bilateral=0.017 , Sig. (Bilateral)= 0.000; (p ≤0.05)

Anexo 12:

Anexo 12.1

Tabla 12: Artículos científicos (revista Scielo- Redalyc) – Habilidades Gerenciales

Autor(es)	Año, País	Título	Paráfrasis
Salameh, kayed M,Phd,AI-Omari ,Aieman ,Phd,Jumiaán,Ibrahim F, Phd.	2011 ,Kuwait, Al-Yarmouk	Habilidades de gestión en el aula entre los profesores principiantes en Jordania: preparación y rendimiento	Los autores indicaron que Los resultados del estudio revelan que los maestros principiantes identificaron "Creando un Ambiente Positivo en el Aula" como la habilidad de manejo más fuerte que los maestros principiantes prepararon, mientras que `la comunicación con los padres' fue la más baja. La "Creación de un entorno positivo en el aula", identificada como el medio más eficaz para la gestión del aula por parte de los profesores principiantes, mientras que la clasificación más baja fue la de "Establecer y reforzar las reglas del aula". (p.46)
Beth A. Dixon	2015 Brasil	REGLAS ÉTICAS Y HABILIDADES PARTICULARES	Los autores determinaron que competencia se desarrolla en el reconocimiento de las instancias paradigmáticas directas de de los conceptos morales, aprendemos más a fondo "cómo seguir adelante" extendiendo estos paradigmas a otros contextos más complejos y variados. Para ello, empleamos las habilidades epistémicas de juzgar patrones de similitud y relevancia entre casos similares de bondad, fidelidad, o Según Little, no nos limitamos a juzgar casos particulares. Las reglas y principios éticos todavía tienen un papel que desempeñar como reglas generales y como ayudas para el desarrollo de la educación. (p.73)
Ramírez, J. I.	2018 México	Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz	Para Ramírez, el enfoque de los directivos de las empresas e instituciones es primordial, ya que mediante ello podrá observar el objetivo y establecer acciones estratégicas, por lo que debe desarrollar habilidades directivas para impactar, infundir y crear un fruto multiplicador en todos los que dirige. (p. 23)

<p>Smutny, P., Prochazka, J., y Vaculik, M</p>	<p>2016 República Checa</p>	<p>La Relación entre las Habilidades Directivas y la Eficacia Empresarial en un Juego de Simulación Empresarial</p>	<p>El artículo demostró que los diferentes indicadores de eficacia son necesarios para determinar si los estudiantes de administración presentaban habilidades gerenciales como: desempeño del grupo (ganancias para la organización), efectividad percibida (evaluación por parte de los subordinados), capacidades organizacionales, las habilidades de comunicación, entre otros; es así que recomendaron dar mayor importancia a las habilidades motivacionales del gerente y las capacidades de la organización para reforzar el rol de gerente. (p. 11)</p>
<p>José Noel García Andrade Leticia Gutiérrez Serrano María Esther Barradas Alarcón</p>	<p>2016 México</p>	<p>Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal</p>	<p>Los autores indicaron que, en la actualidad, los gerentes dentro de una organización son elementos fundamentales para el cumplimiento y logro de objetivos. Sus habilidades directivas representan una invaluable ventaja con respecto a otras organizaciones. Es de suma importancia que los gerentes posean las habilidades y los conocimientos necesarios para el desarrollo óptimo de sus funciones. (p.4)</p>
<p>Zoraima Aurelia Donawa Torres Willington German Gámez Araujo</p>	<p>2019 Colombia</p>	<p>Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela</p>	<p>Los autores indicaron que es muy importante la habilidad de un líder, ya que con un cargo gerencial puede ser definida como la capacidad de pensar y descubrir ideas creativas, que fungen como estrategias para el establecimiento de valores, creencias, percepciones y actitudes, con el objetivo de que sean utilizadas por los miembros de una organización como herramientas innovadoras, que les permiten obtener resultados eficaces frente a situaciones adversas, y que originan y fortalecen un cultura de innovación.(p.19)</p>

## Anexo 12.2

Tabla 13: Artículos científicos (Revista científica de América Latina y El Caribe, España Y Portugal - Redalyc) – Habilidades gerenciales

Autor (es)	Año - País	Título	Paráfrasis
José, Manuel Franco, Serrano	2006 Colombia	Habilidades de Liderazgo y Enseñanza: Una invitación a ir más lejos	los autores nos indica que los líderes son los maestros personas con habilidades capaces y de convencer he inspirar a otros a través de la fe, entusiasmo de temas futuros para sus mejores proyectos. (p. 70)
Carlos M. Zapata	2010 Colombia	un juego de aula para la enseñanza de la gestión de empresas de software	Los autores determinaron que el éxito competitivo un juego de aula para la enseñanza de la gestión de empresas de software Nuestra meta es la “práctica”, en un ambiente similar al entorno real, de las destrezas que requieren los miembros de los equipos de desarrollo de software. (p. 2)
Bermúdez , Evelin; Bravo, Verónica.	2016 Venezuela	Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias	Los autores indicaron que tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre Habilidades directivas y Desempeño laboral del personal docente considerando esta valoración es provechoso referirse al doble rol que desempeña el docente en estos tiempos para desarrollar nuevas habilidades y destrezas. (p. 62)
la paz, Ariel i.; Laengle, Sigifredo; Cansino, Christian a.	2010 Colombia	las habilidades básicas de la cio que necesitamos las habilidades clave del cio que necesitamos	Para los Autores, mencionaron que las competencias de las habilidades básicas Cio se basaron a entrevistas semiestructuradas los roles y las cuestiones, encuestas que son realizadas periódicamente gestión son el factor del éxito para un excelente desempeño en un rol particular y para que (p. 174)
María Magdalena Fernández Pérez	2013 Nigeria	Modelo de gestión estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de gestión en las empresas	Los autores concluyeron que muchas empresas tienes la necesidad de adaptar herramientas y modelos de tecnologías de información lo cual la gestión estratégica con enfoque de arquitectura contribuye a los avances. (p. 1)

<p>Ana p. Santos, Alessandra r. Aesquita, Karolline s. Oliveira, Divaldo p. Lyra</p>	<p>2017 España</p>	<p>Evaluación de las necesidades de los farmacéuticos de la comunidad habilidades de asesoramiento sobre la gestión de los dolores de cabeza usando el enfoque simulado del paciente: un estudio piloto</p>	<p>Los autores señalan El dolor de cabeza o cefalea es una de las 20 enfermedades más incapacitantes en el mundo y afecta a una gran parte de la población mundial. El objetivo es evaluar las habilidades de los farmacéuticos comunitarios para el manejo del dolor de caber. (p. 3)</p>
--	------------------------	---	--

### Anexo 12.3

Tabla 14: Artículos científicos (revista Redalyc-scielo) – Productividad

Autor(es)	Año, País	Título	Paráfrasis
Arístides Isidoro Ferreira, Luis Fructuoso Martínez	2011 Brasil	Capital intelectual: percepción de la productividad y la inversión	Los autores indicaron que el capital de los clientes afecta negativamente a la productividad percibida debido a que los empleados estudiados son del sector servicios y externalizan la necesidad de estructuras, infraestructuras y tecnología. Nunca reportarán que una de las debilidades de su organización es el Capital del Cliente. (p.256)
Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, Ireneu de Oliveira Mendes, Sara Raquel dos Santos Rodrigues Manaia da Silva	2019 Brasil	La percepción de justicia en la evaluación del desempeño y la productividad de la administración pública.	Los autores indicaron que el tema de la productividad ha despertado el interés de académicos de diferentes disciplinas que, desde diferentes perspectivas, presentan diferentes definiciones de productividad. Por ejemplo, mientras que, para la economía, la productividad está relacionada con la transformación de insumos en productos, para la gestión se centra en ciertas medidas que fomentan tanto la eficiencia como la efectividad, y para la psicología se supone que El cambio de comportamiento puede conducir a un cambio de productividad. (p.12)
Anielson Barbosa da Silva	2019 Brasil	Productivismo académico multinivel: Mercancía performativa en programas de posgrado en Administración	Los autores indicaron que este conjunto de factores también depende de las estrategias y varios factores que actúan juntos para ilustrar que una carrera es, sí, un proceso de elección, pero los factores motivacionales que llevan a un profesor a actuar en el posgrado también están influenciados por presiones institucionales, además de ser un sistema que también crea un ambiente de competencia, individualismo y presión psicológica para mantener un alto nivel de dedicación de tiempo para la productividad y el juego de poder e intereses que existe en el campo.(p.3)
Fernanda Santos Araújo, Vicente Nepomuceno e Denise Alvarez	2019 Brasil	Persiguiendo la productividad de la minería del carbón: un análisis de los colectivos y las habilidades en la actividad del operador Minitator.	La productividad considerada como un valor adimensional nos permite ampliar la concepción del trabajo, enriquecerlo al considerarlo como una entrada fundamental (entrada) en el proceso de producción. Se trata de comprenderlo en la complejidad del trabajo, lo que significa producir más, consumir menos. (p.5)

<p>Giampaolo Garzarelli, Yasmina Rim Limam3</p>	<p>2019 South Africa</p>	<p>Capital físico, productividad total de factores y crecimiento económico en África subsahariana.</p>	<p>Innovación tecnológica, políticas económicas acertadas, y las instituciones de calidad son todos factores que mejoran el nivel de producción producido por unidad de entrada y, por lo tanto, impactan positivamente en la productividad. A su vez, el nivel de productividad determina la tasa de retorno de la inversión, estableciendo la base desde la cual se originan las ganancias y los salarios, lo que lleva al crecimiento. (p.1)</p>
<p>Katherinne Salas-Navarro Jhadai A. Meza Thalía Obredor-Baldovino Nohora Mercado- Caruso</p>	<p>2019 Colombia</p>	<p>Evaluación de la Cadena de Suministro para Mejorar la Competitividad y Productividad en el Sector Metalmeccánico en Barranquilla, Colombia</p>	<p>Para los autores es importante identificar los factores determinantes de la conducta intraempresarial que favorecen la autonomía en el trabajo, el desempeño del trabajador y fomentan la productividad dentro de la empresa. (p.27)</p>

## Anexo 12.4

Tabla 15: Artículos científicos (Revista científica de América Latina y El Caribe, España Y Portugal - Redalyc) – Productividad

Autor (es)	Año - País	Título	Paráfrasis
de la Cruz, José Luis; Núñez, José Antonio	2005 México	Productividad, acción, y la inversión: un análisis de Causalidad	Explica sobre Analizar la productividad en cuanto al crecimiento económico, el progreso tecnológico y mejoras del sistema de producción Los incrementos en la inversión fomentan las importaciones de maquinaria y equipo, que tiene una fuerte relación con la industria manufacturera. La orientación gerencial para lograr resultados superiores frente al entorno ambiental. (p.49)
Pérez Caldentey, Esteban; Ali, Anesa	2011 México	Crecimiento y convergencia/divergencia de la productividad en el marco de la restricción de la balanza de pagos	Los autores determinaron. Dos economías de diferente tamaño y desarrollo. La economía de seguidores está estrechamente ligada a la economía líder. Finalmente, el líder, Y La economía emite la moneda de reserva internacional. El enfoque de causalidad acumulativa considera que el crecimiento es interno (p. 2)
Éder Pereira Gomes, Max Emerson Rickli, Ulysses Cecato, Camila Viana Vieira Farhate, Rafael Henrique de Tonissi e Buschinelli de Goes, Elir de Oliveira	2015 Brasil	Productividad del césped Tifton 85 regado y supervisado durante el invierno forrajes	Describieron durante la temporada de lluvias, las condiciones climáticas son generalmente favorables al crecimiento de las especies forrajeras, mientras que, durante el período seco, las condiciones climáticas adversas condiciones, lo que reduce la cantidad y la calidad del forraje disponible en otoño, invierno y otoño. (p.123)
Soares de Vasconcelos, Edmar; Lemos Hoepers, Lívia Maria; Goularte Amaral, Rafaela; Egewarth, Vanessa Aline; Strenske, Andressa	2016 Brasil	Parámetros genéticos y productividad de la quinua en el oeste del estado de Paraná, Brasil	Indicaron que la productividad de quinua en el Oeste no ha sido estudiada anteriormente con valores genéticos por cantidad, Los estudios tienen por objeto determinar el grado de heterogeneidad entre los posibles genotipos para la selección a fin de garantizar que sólo los mejores, los genotipos permanecen en un programa de reproducción. (p. 186)
Rodríguez, Xosé A	2010 Colombia	un nuevo índice de productividad para medir la sostenibilidad económica de la industria minera	Explicaron sobre un nuevo índice de avances técnicos de productividad para medir la sostenibilidad económica de la industria minera. (p.2)

Sancho, Freddy; Villatoro, Mario	2005 Costa Rica	efecto de la posición en la pendiente sobre la productividad de tres secuencias de suelos en ambientes ústicos de costa rica	Se determinó el efecto de la posición en la pendiente sobre la productividad de suelos en pendientes de tipo compleja. A lo largo de la pendiente se fijaron 4 posiciones, una en la parte superior, 2 a lo largo de la parte media (de mayor inclinación) y otra al pie donde ocurre deposición de sedimentos. Con este fin, se seleccionaron 3 paisajes en las cercanías del Valle Central de Costa Rica. El análisis de varianza solo mostró diferencias entre posiciones. (p. 2)
----------------------------------	--------------------	--	--

Anexo 12.5

Tabla 16: Validez vasado en el contenido a través de la V de Aiken

N° Items		$\bar{X}$	DE	V Aiken
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 1	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 2	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
Item 3	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 4	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 5	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
Item 6	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 7	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 8	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
Item 9	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 10	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 11	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
Item 12	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67

	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 13	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 14	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 15	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 16	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 17	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 18	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 19	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 20	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 21	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 22	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 23	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 24	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 25	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 26	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67

Item 27	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 28	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 29	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 30	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 31	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 32	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 33	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 34	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 35	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 36	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 37	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 38	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 39	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 40	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67

	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 41	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 42	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 43	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 44	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 45	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 46	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 47	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 48	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 49	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 50	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 51	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 52	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 53	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
	Relevancia	3	0.00	0.67
Item 54	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67

Item 55	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 56	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 57	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 58	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 59	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67
Item 60	Relevancia	3	0.00	0.67
	Pertinencia	3	0.00	0.67
	Claridad	3	0.00	0.67

---

## Anexo 13: Autorización de empresa



Lima, 14 de noviembre del 2019

Señores:

Universidad Cesar vallejo

Asunto:

Autorización al Srta. Juliana Vanessa, Vilchez Severino y Luz Elena, Erazo Peña

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted para hacerle llegar mis saludos y a la vez facilitarles la autorización a las estudiantes de la universidad Cesar Vallejo, con sede Lima Este, de nombre Juliana Vanessa Vilchez Severino con número de DNI 43033485, y Luz Elena Erazo Peña con número de DNI 45464750 de la facultad de Ciencias Empresariales. Escuela de Administración de Empresas, para realizar el desarrollo de su trabajo de investigación (Tesis) en la empresa Demem S.A. La tesis que lleva como título: **Habilidades gerenciales y la productividad en la empresa Demem S.A., distrito de San Isidro, 2019.**

Sin otro particular me despido cordialmente

Atentamente

  
DEMEM S.A.  
José Alcántara Sánchez  
Recursos Humanos

### DISEÑO – EJECUCIÓN – MANTENIMIENTO – ELECTRO MECANICO

AV. GÉMINIS Nº 318 – URB. PAPA JUAN XXIII - SAN BORJA - LIMA  
01-476-2581 / 01-222-0151 99817\*3521  
e-mail: dememlima@demem.com.pe

[www.demem.com.pe](http://www.demem.com.pe)

PARQUE 22-19 PARIÑAS – TALARA – PIURA  
073 - 387852 / 073 - 381089 99833\*3321  
e-mail: dememtalara@demem.com.pe