



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Programa Tarpuy MS&BE en habilidades directivas y ética  
empresarial en la micro y pequeña empresa de San Juan de  
Lurigancho, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Administración**

**AUTOR:**

Mtr. Burgos Vera, Oscar Augusto (ORCID: 0000-0002-1190-4270)

**ASESORA:**

Dra. Garro Aburto, Luzmila Lourdes (ORCID: 0000-0002-9453-9810)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelo de herramientas gerenciales

**Lima – Perú**

**2021**

### **Dedicatoria**

A todas las personas que con esfuerzo buscan una sociedad cada vez mejor desde el lugar que les ha tocado, a mi padre, Miguel, que fue uno de ellos y dejó de existir en este proceso, a mi familia, que son el motor que siempre está presente, a mi esposa Lorena, mis hijos Rodrigo, Mariana, Alejandro y Fabiana, tíos Ronald, Milagros y Carmen, primos Ronald, Ángel y Diego.

### **Agradecimiento**

A todos los docentes que con su ejemplo me incentivan a continuar estudiando; al Instituto de Ciencias y Humanidades y a todas las personas que contribuyeron con sus observaciones y sugerencias en el presente estudio, entre ellos, familiares y grandes amigos como Yoel, Alexander y Chunga.

## Índice de contenidos

<b>Dedicatoria</b>	ii
<b>Agradecimiento</b>	iii
<b>Índice de contenidos</b>	iv
<b>Índice de tablas</b>	vi
<b>Índice de gráficos y figuras</b>	vii
<b>Resumen</b>	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	5
<b>III. METODOLOGÍA</b>	21
<b>3.1 Tipo y diseño de investigación</b>	21
<b>3.2 Operacionalización de la Variable</b>	22
<b>3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis</b>	24
<b>3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad</b>	24
<b>3.5 Procedimiento</b>	29
<b>3.6 Método de Análisis de Datos</b>	30
<b>3.7 Aspectos Éticos</b>	30
<b>IV. RESULTADOS</b>	31
<b>V. DISCUSIÓN</b>	46
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	54
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	57
<b>VIII. PROPUESTAS</b>	59
<b>REFERENCIAS</b>	61
<b>ANEXOS</b>	67
<b>Anexo 1. Matriz de consistencia</b>	69
<b>Anexo 2. Matriz de operacionalización</b>	72
<b>Anexo 3. Instrumentos</b>	74
<b>Anexo 4. Validaciones</b>	84
<b>Anexo 5. Programa Tarpuy MS&amp;BE</b>	105

<b>Anexo 6. Carta de presentación (si solicitaron)</b>	134
<b>Anexo 7. Base de datos</b>	136
<b>Anexo 8. Base de datos para la confiabilidad – Prueba piloto</b>	166
<b>Anexo 9: Correo de aceptación de artículo</b>	171

## Índice de tablas

Tabla 1: Selección de grupos de control y experimental.	24
Tabla 2: Escalas de evaluación de instrumento.	25
Tabla 3: Criterios de validación	25
Tabla 4: Confiabilidad de variables habilidades directivas y ética empresarial.	27
Tabla 5: Baremos de la variable: Habilidades directivas.	28
Tabla 6: Baremos de la variable: Ética empresarial.	28
Tabla 7: Niveles de la variable habilidades directivas	31
Tabla 8: Niveles de dimensiones de habilidades directiva, grupo control	32
Tabla 9: Niveles de dimensiones de habilidades directiva, grupo experimental	33
Tabla 10: Niveles de la ética empresarial	34
Tabla 11: Niveles de dimensiones de ética empresarial, grupo control	36
Tabla 12: Niveles de dimensiones de ética empresarial, grupo experimental	37
Tabla 13: Prueba U de Mann-Whitney para variables.	39
Tabla 14: Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión uno.	40
Tabla 15: Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión dos.	41
Tabla 16: Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión tres.	42
Tabla 17: Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión cuatro.	43
Tabla 18: Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión cinco.	44
Tabla 19: Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión seis.	45

## **Índice de gráficos y figuras**

Figura 1: Dimensiones de Habilidades directivas.	14
Figura 2: Dimensiones de la ética empresarial.	17
Figura 3: Niveles de habilidades directivas por el programa Tarpuy MS_BE.	31
Figura 4: Niveles de dimensiones de habilidades directivas, grupo control.	32
Figura 5: Niveles de dimensiones de habilidades directivas, grupo experimental.	34
Figura 6: Niveles de ética empresarial por el programa Tarpuy MS_BE..	35
Figura 7: Niveles de dimensiones de ética empresarial, grupo control.	36
Figura 8: Niveles de dimensiones de ética empresarial, grupo control.	37

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar la influencia del programa Tarpuy\_MS&BE en habilidades directivas y ética empresarial en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020. La investigación fue de tipo aplicada y de diseño cuasi experimental con pretest y postest aplicado a grupo control y experimental, se consideró como población las MYPE de San Juan de Lurigancho, el muestreo fue no probabilístico, pues se consideró a aquellas MYPE de San Juan de Lurigancho que facilitaron la aplicación del programa, participación 30 MYPE en el grupo control y 30 en el experimental. Se empleó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario. En habilidades directivas, un 93% del grupo experimental frente a un 23% en el grupo control en el nivel logrado en el postest. En la ética empresarial un 93% en el grupo experimental frente a un 30% en el grupo control en el nivel logrado en el postest. Las dimensiones con un mayor desarrollo fueron comunicación asertiva, administración del tiempo y sustentabilidad. Conclusión, se determinó a través de la U de Mann Whitney que el programa influye en las habilidades directivas y la ética empresarial de las MYPE en San Juan de Lurigancho, 2020.

**Palabras claves:** *Habilidades directivas, ética empresarial, inteligencia emocional, comunicación asertiva, sustentabilidad.*

## **Abstract**

The present study had as general objective to determine the influence of the Tarpuy\_MS & BE program on managerial skills and business ethics in MSEs, San Juan de Lurigancho 2020. The research was of an applied type and of quasi-experimental design with pretest and posttest applied to control and experimental groups, the MYPE of San Juan de Lurigancho was considered as population, the sampling was non-probabilistic, since those MYPE of San Juan de Lurigancho that facilitated the application of the program were considered, participation 30 MYPE in the control group and 30 in the experimental group. The survey technique was used and the questionnaire was used as an instrument. In managerial skills, 93% of the experimental group compared to 23% in the control group at the level achieved in the post-test. In business ethics, 93% in the experimental group compared to 30% in the control group at the level achieved in the post-test. The most developed dimensions were assertive communication, time management and sustainability. Conclusion, it was determined through the U of Mann Whitney that the program influences the management skills and business ethics of MSEs in San Juan de Lurigancho, 2020.

**Keywords:** *Managerial skills, business ethics, emotional intelligence, assertive communication, sustainability.*

## Resumo

O presente estudo teve como objetivo geral determinar a influência do programa Tarpuy\_MS & BE nas competências gerenciais e ética empresarial em MPEs, San Juan de Lurigancho 2020. A pesquisa foi do tipo aplicada e quase experimental com pré-teste e pós-teste aplicado a grupos controle e experimental. O MYPE de San Juan de Lurigancho foi considerado como uma população, a amostragem foi não probabilística, uma vez que foram considerados os MYPE de San Juan de Lurigancho que facilitaram a aplicação do programa, sendo 30 MYPE participações no grupo controle e 30 no grupo experimental. Foi utilizada a técnica de inquérito e o questionário foi utilizado como instrumento. Em habilidades gerenciais, 93% do grupo experimental em comparação com 23% do grupo controle no nível alcançado no pós-teste. Em ética empresarial, 93% no grupo experimental em comparação com 30% no grupo de controle no nível alcançado no pós-teste. As dimensões mais desenvolvidas foram comunicação assertiva, gestão do tempo e sustentabilidade. Conclusão, foi determinado por meio da Universidade de Mann Whitney que o programa influencia as habilidades gerenciais e a ética empresarial das MPEs em San Juan de Lurigancho, 2020.

**Palavras-chave:** *Competências gerenciais, ética empresarial, inteligência emocional, comunicação assertiva, sustentabilidade*

## I. INTRODUCCIÓN

La tecnología se ha incorporado a todos los sectores productivos, en algunos sectores con mayor intensidad que en otros, es sencillo y cómodo realizar una transacción bancaria desde un teléfono móvil o dispositivo electrónico portátil, también realizar compras de forma virtual, pero la virtualidad no ha avanzado de la misma manera en otros sectores como el educativo o salud. De igual forma, en cuanto al direccionamiento y organización de personas para el logro de objetivos, dentro de la administración, es importante el incorporar estrategias que permitan una mayor optimización, conforme a Mendoza (2018) el objeto de la administración se condensa en los procesos de “conducción” de la gente hacia logro de objetivos de la organización. De acuerdo con Arboniés (2009) la realidad indica que la inteligencia colectiva existe y es mayor a la suma de individualidades, entonces tanto las innovaciones se logran y las contradicciones se superan, mejor recurriendo a los integrantes, pues las soluciones provienen de la reflexión de las personas sobre su realidad. Las personas aportan más y mejor en la medida de que tengan un mayor desarrollo de sus habilidades.

Los cambios disruptivos en el contexto, influyen en la necesidad de tomar decisiones con rapidez, esto es, administrar el tiempo de forma eficiente se hace necesario. La incorporación de herramientas para afrontar un entorno cambiante, también se hace necesario, lo que conlleva a tener un pensamiento crítico sobre las herramientas existentes. Son los dirigentes y dirigidos quienes poniendo en práctica el trabajo colectivo, generan, de manera creativa, los presupuestos para afrontar los cambios. Se requiere aceptar las diferencias, criticar el problema, comunicarnos asertivamente para lograr objetivos. Entender lo colectivo como relevante, gestionar las emociones, para evitar influencias externas desmedidas, esto es, la inteligencia emocional. Un líder auténtico, debe ser ejemplo con su práctica, por lo que debe mostrar una ética. El presente estudio se centra en el campo administrativo,

considera a la persona el factor principal y por tanto reconoce lo indispensable de desarrollar sus habilidades como dirigente o dirigido.

En el Perú, se ha atravesado por un proceso complejo teñido por temas de corrupción que llevaron a elecciones congresales el 26 de enero de 2020. Este contexto ha mostrado una inadecuada relación entre el sector privado con el estatal para beneficio individual. Esto sustenta la necesidad de desarrollar o fortalecer la ética empresarial en las organizaciones. Por ello, la puesta en práctica de las habilidades directivas debe ser en el marco de una ética empresarial. El desarrollar un pensamiento crítico, el trabajar en equipo, planificar mejor el tiempo, el tomar decisiones frente a contextos adversos con inteligencia emocional, comunicarnos de forma asertiva con los que compartimos diversas actividades, en general, es menester su desarrollo que permitan direccionar mejor a las organizaciones y por tanto al país.

A nivel empresarial en el Perú, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2019) informó a través del Diario Gestión en su publicación virtual de fecha 15 de mayo de 2019, que el empleo formal en el Perú fue de 27,4% mientras que el empleo informal fue de 72,6% en el año 2019. Del mismo modo, existen micro y pequeñas empresas (MYPE) que inician actividades y en poco tiempo cierran, el Diario El Comercio en su publicación virtual de fecha 4 de marzo de 2019 que durante los últimos tres meses de 2018 iniciaron actividades 70 mil empresas pero cerraron 45 mil, es decir, de cada 10 empresas que se crean entre 6 y 7 cierran, esto marca un contexto de inestabilidad laboral y la necesidad que tienen las MYPE, como las personas que laboran de manera informal, de desarrollar habilidades directivas sin transgredir; lo legalmente permitido, esto es, desarrollar habilidades directivas dentro de un marco ético empresarial.

Se planteó el problema general: ¿Cómo influye el programa Tarpuy\_MS&BE en habilidades directivas y ética empresarial en los directivos de las MYPE, San Juan

de Lurigancho 2020?, los problemas específicos fueron; (a) ¿Cómo influye el programa Tarpuy\_MS&BE en inteligencia emocional y sustentabilidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?; (b) ¿Cómo influye el programa Tarpuy\_MS&BE en comunicación asertiva y respeto a la multiculturalidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?; (c) ¿Cómo influye el programa Tarpuy\_MS&BE en pensamiento crítico y aprendizaje continuo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?; (d) ¿Cómo influye el programa Tarpuy\_MS&BE en liderazgo auténtico e innovación en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?; (e) ¿Cómo influye el programa Tarpuy\_MS&BE en trabajo en equipo y gobernanza corporativa en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?; (f) ¿Cómo influye el programa Tarpuy\_MS&BE en administración del tiempo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?.

La justificación teórica de la investigación se basa en la visión de la escuela humanista de la administración, que estudia las implicancias humanas en la gestión de las organizaciones resaltando la importancia del factor humano, según Mayo (1933), la motivación Herzberg (2003), la inteligencia emocional Goleman (1999). El estudio se justifica metodológicamente en la mejora de las habilidades directivas y la ética empresarial aplicando el programa Tarpuy\_MS&BE en los directivos de las MYPE del distrito de San Juan de Lurigancho, buscando aportar en su gestión, en un periodo de tres meses entre julio y setiembre 2020. La justificación práctica se centra en la aplicación de la capacitación de forma ágil que se concreta en el programa sustentado en una perspectiva teórica y una necesidad de mejorar el objetivo administrativo de gestionar la dirección de personas en torno a lograr objetivos comunes, su aplicación está determinada en un tiempo señalado, en esa medida su aplicación no genera mayor complejidad.

El objetivo general fue: Determinar la influencia del programa Tarpuy\_MS&BE en habilidades directivas y ética empresarial en los directivos de las MYPE, San Juan

de Lurigancho 2020. Los objetivos específicos fueron: (a) Determinar la influencia del programa Tarpuy\_MS&BE en inteligencia emocional y sustentabilidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (b) Determinar la influencia del programa Tarpuy\_MS&BE en comunicación asertiva y respeto a la multiculturalidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (c) Determinar la influencia del programa Tarpuy\_MS&BE en pensamiento crítico y aprendizaje continuo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (d) Determinar la influencia del programa Tarpuy\_MS&BE en liderazgo auténtico e innovación en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (e) Determinar la influencia del programa Tarpuy\_MS&BE en trabajo en equipo y gobernanza corporativa en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (f) Determinar la influencia del programa Tarpuy\_MS&BE en administración del tiempo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

La hipótesis general fue: El programa Tarpuy\_MS&BE influye en las habilidades directivas y la ética empresarial en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020. Las hipótesis específicas fueron: (a) El programa Tarpuy\_MS&BE influye en la inteligencia emocional y la sustentabilidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (b) El programa Tarpuy\_MS&BE influye en la comunicación asertiva y el respeto a la multiculturalidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (c) El programa Tarpuy\_MS&BE influye en el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (d) El programa Tarpuy\_MS&BE influye en el liderazgo auténtico y la innovación en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (e) El programa Tarpuy\_MS&BE influye en el trabajo en equipo y la gobernanza corporativa en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020; (f) El programa Tarpuy\_MS&BE influye en la administración del tiempo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Se contempla la revisión de la literatura relacionada al tema, respecto a los trabajos previos a nivel internacional, Pereda (2016) realizó un estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba en España para analizar las habilidades directivas, el cual concluyó en que estas permiten dirigir una organización y constituyen una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, entre las actividades que identificó están; manejo de estrés, creatividad, comunicación, manejo de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo, siendo el “trabajo en equipo” el factor más valorado.

Por su parte Gallardo (2018) realizó un estudio sobre habilidades directivas buscando potenciar el desarrollo de sus colaboradores en una empresa multinacional en la ciudad de México, consideró tres modelos, de los cuales el modelo de jerarquías de liderazgo tuvo mayor aceptación, siendo sus resultados en la dimensión técnica 67%, conceptual 71% e interpersonal 80%, en la dimensión interpersonal se resaltó el manejo de conflictos y desarrollo de equipos. Asimismo, García, Barradas y Gutiérrez (2016) identificaron las habilidades directivas importantes de los gerentes en un corporativo aduanal en México, constatando que el conocimiento y desarrollo de las habilidades directivas son de suma importancia para los gerentes, dentro de ello identificaron una mayor orientación hacia el autocontrol, adaptación, conducción y manejo del grupo a su mando.

Por otro lado, Velásquez y Tarazona (2016) analizaron las percepciones y actitudes sobre ética empresarial, considerando como dimensiones los valores de respeto, solidaridad y responsabilidad en los egresados de la maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en Colombia, concluyeron que la percepción de la ética empresarial fue considerable, del 50% sobre la dimensión respeto, 50% sobre la solidaridad, 66,7% en justicia, 66,7% en responsabilidad, 66,7% en honestidad. Por su parte, Díaz (2016) fundamentó antropológicamente la ética empresarial en la Universidad Autónoma de Madrid España, señaló que la ética en el ámbito empresarial como en cualquier otro

se basa en una determinada visión del ser humano, esto es, se requiere establecer antes un modelo de ser humano, concluyó en que la ética se preocupa fundamentalmente del comportamiento humano en la empresa mientras que la responsabilidad social empresarial analiza con mayor detalle las relaciones de ésta con sus diferentes stakeholders.

A nivel nacional, Salazar (2019) verificó que su programa sobre habilidades directivas incrementó los resultados de 315 a 363, lo que implicó un incremento de 15% en el grupo experimental en un hospital de Arequipa, en dicho programa se consideró las dimensiones de habilidades personales que incrementó de 85 a 102 que representó un 20%, habilidades interpersonales que incrementó de 131 a 148 que representó un 13% y habilidades grupales que incrementó de 99 a 113 que representó un 14%. Por su parte, Chou (2018) analizó los factores que crean valor y los obstáculos para la implementación de las PYMES del sector comercio en Lima, llegando a la conclusión de que se requiere crear un modelo de creación de valor adicionales a lo financiero para las PYMES pues un 10% se encuentra por desarrollarlas, el 30% en proceso de desarrollo y el 60% considera que ya lo tiene, dicho modelo debe basarse en factores como la administración del conocimiento, innovación, satisfacción del personal, la comunicación y trabajo en equipo.

En la misma línea, Hino (2018) analizó las habilidades directivas del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, en la ciudad de Huacho Perú, considerando las dimensiones de habilidades conceptuales, humanas y técnicas, concluyó que las habilidades directivas influyen positivamente en el personal, siendo el de mayor influencia las habilidades humanas 54% que incluye trabajar con otras personas y conocimiento, en segundo lugar las habilidades conceptuales con 51,2% que incluye la toma de decisiones, por último las habilidades técnicas con 41,2%. Así también, Vásquez (2017) analizó el desarrollo de las habilidades directivas y su relación con el desempeño laboral en un proyecto del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro, Ayacucho Perú, concluyó que existe relación

positiva entre las variables con coeficiente de correlación de Pearson de  $r = 0.74$ , entre las dimensiones de las habilidades directivas resalta la comunicación.

Finalmente, Romero (2018) consideró como parte de las habilidades gerenciales las dimensiones las habilidades conceptuales, las habilidades técnicas y las habilidades humanas, concluyó que existe una correlación positiva alta entre las habilidades gerenciales y el desarrollo humano con coeficiente de correlación de Spearman de 0,771, siendo la dimensión de mayor relación las habilidades conceptuales con una correlación de 0.768 que incluye la responsabilidad, puntualidad, productividad, competitividad y eficacia.

El desarrollo de la sociedad se evalúa respecto a las condiciones de vida en periodos anteriores. La esperanza de vida a nivel mundial antes del 2000 fue de 66,5 años, hoy por hoy pasó a 72 años, según la Organización Mundial de Salud (OMS, 2019; Larson, 2019), la mejora en la esperanza de vida se debe a un mayor cuidado por la salud y a la incorporación de la tecnología a diversas actividades productivas y cotidianas. Desde un análisis dialectico, todo desarrollo encierra nuevas contradicciones, que se puede tomar como obstáculos o retos, considerando el carácter progresista de la humanidad estas contradicciones se convierten en oportunidades o retos.

En el contexto actual de pandemia ocasionado por el COVID-19, ha puesto en evidencia las áreas prioritarias que se debe mejorar; salud y educación, ya que es importante sostener un crecimiento y desarrollo económico social. En el campo administrativo, la incorporación de tecnología, implicó el desarrollo de capacitaciones y desarrollo de competencias vinculado a una ética empresarial que coadyuva a distinguir las necesidades prioritarias en la sociedad.

La migración del campo a la ciudad, generó un desborde popular (Matos, 2012), este desborde popular impulsado por buscar medios de vida fue una causa de la formación de negocios o puestos laborales informales informe N°02 de la Defensoría

del Pueblo (2020), por otro lado la crisis económica ocurrida en la década de los 80 con afectación a toda América Latina, que la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) denominó como la “década perdida”, en el Perú el impacto fue mayor, ya que no solo perdió una década como en América Latina sino tres (Llosa y Panizza, 2015), época que hizo desarrollar en el peruano cierta habilidad para autogenerarse un trabajo. El emprendimiento, discutido y analizado en los últimos años, de acuerdo con lo planteado en el informe “Perfil del emprendedor informal limeño” de la Organización Mundial del Trabajo (OIT, 2014), como parte de sus conclusiones señaló que la situación de informalidad responde al inicio del negocio, fase que les permite sostenerse, lo que muestra un efecto simbiótico entre ambas en los negocios que inician.

En este contexto, surge la micro y pequeña y mediana empresa (MYPE) que de acuerdo con la ley 28015, promulgada el 3 de julio de 2003, se define como una unidad económica conformada por una persona natural o jurídica dentro de cualquier forma de gestión empresarial contemplada en la legislación vigente y puede realizar actividades de extracción, transformación, comercialización, producción de bienes o servicios. Según Rodríguez (2017), las MYPE representan el 98% del total de empresas en el Perú las que generan cerca del 75% de empleo y aportan en promedio el 44% de la riqueza. Partiendo de que muchas MYPE cierran, pues 45 mil empresas cerraron en los últimos tres meses del 2018 (INEI, 2019), se puede inferir que se debe al conocimiento empírico de las habilidades directivas, entonces la aplicación sistemática de cierto conocimiento científico de las habilidades directivas y de la ética empresarial aporta a fortalecer la competitividad, dado el contexto cambiante, en el que se ha agilizado la necesidad del desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías en diversos campos.

Es propicio señalar que la escuela humanista, está en contradicción con la escuela clásica que pone en un primer plano la estructura organizacional, las áreas de la empresa y las jerarquías, pero dicha contradicción es dialéctica, comprendiendo la dialéctica desde la perspectiva de Hegel citado por Gadamer (2000), que en una

contradicción existen dos opuestos, ambos conforman una unidad y a la vez están en lucha, en esa medida, su contradicción genera desarrollo, donde uno de los opuesto es la tesis, el segundo opuesto es la antítesis y lo que surge es la síntesis que se encuentra en un nivel de desarrollo mayor. Por tanto, la escuela humanista, en su papel de tesis, donde se ubica a las personas como el centro de la gestión de la organización, se opone y complementa al mismo tiempo con la escuela clásica, en su papel de antítesis, donde la estructura orgánica es lo central, siendo ambas importantes donde bajo ciertas condiciones cada una se vuelve el aspecto principal de la contradicción, generan como síntesis, una visión más amplia de la administración.

La gestión administrativa según Anzola (2002), consiste en las actividades que se contemplan para organizar el esfuerzo colectivo de las personas, toda organización o empresa tiene una visión o fin último, para alcanzarlo debe tener un orden sistemático, la gestión empresarial implica administrar servicios que den soporte al cumplimiento de metas y objetivos, brindar información y conocimiento para un mejor proceso de toma de decisiones, así como realizar un control y monitoreo de los diversos recursos económicos, la gestión administrativa implica el cumplimiento de las acciones, actividades, políticas, objetivos, metas, la visión y misión de la organización, la gestión eficaz, es el proceso que realizan una o más personas para alcanzar objetivos de alta calidad, que por sí solo, una persona no podría.

En este contexto empresarial, se desarrollan diversas herramientas, enfoques y teorías administrativas modernas, sin negar los diversos enfoques administrativos, el presente estudio pone como eje central el factor humano dentro de la organización por ser el factor que transforma la naturaleza y su entorno y por tanto tiene la capacidad de transformar la realidad de la organización de forma creativa, tal como señala Marx citado por Cavero (2019), las dos primeras premisas de las que parte la concepción materialista de la historia son primero la existencia de individuos

humanos vivientes, que implica que sin la existencia de las personas no sería posible hablar de la historia que es en el fondo la historia de la humanidad y la segunda premisa tiene que ver con garantizar la primera, esto es que la existencia del hombre requiere los medios de vida para comer, vestirse entre otros y la realización de instrumentos que faciliten la producción de sus medios de vida. Por tanto la existencia del hombre es la existencia de la necesidad de producir medios e instrumentos que faciliten su vida.

Entendiendo que un programa es un instrumento que puede permitir mejorar procesos, pues sistematiza experiencias anteriores sobre un tema específico, logrando tomar las mejores experiencias y mejorando aún más cada vez, en esa medida, el programa Tarpuy MS\_BE, es un conjunto de técnicas que impulsan las habilidades directivas y de ética empresarial, impartidas a través de sesiones que busca aportar en el campo empresarial a través de la socialización de conceptos, ejemplos, casos prácticos y dinámicas, lo que permite un mejor desenvolvimiento de las personas en la relación con los demás y su entorno por ello surge como necesidad de mejorar los medios de producción.

Por otro lado, las habilidades directivas y la ética empresarial se fundamentan, en principio en el enfoque humanista de la administración, de acuerdo con Mayo citado por Wehrich, Cannice y Hanan (2008) señalaron en su experimento en la planta Hawthorne entre 1927 y 1932, mediante grupo de control y grupo experimental que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las pertenencias y relaciones en un grupo de trabajo, motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Puntos de vista que considera el enfoque humanista: El trabajo es una actividad principalmente grupal, el operario reacciona mejor como parte de un grupo social, no se debe descuidar la capacidad social, el ser humano está motivado por la necesidad de pertenecer a un grupo y ser reconocido.

Según Whetten y Cameron (2016) parten de la suposición de que el desarrollo de las habilidades directivas es una tarea sin fin, esto es, el desarrollo es una actividad constante, y las habilidades directivas pueden ser aplicadas en la propia vida, así como en la relación con los demás, en el proceso, a partir de un estudio en 968 organizaciones concluye que el éxito de una organización depende, en gran medida, de contar con líderes hábiles y competentes. En cuanto a las dimensiones asocian a los resultados positivos de las organizaciones.

Rivera (2016) señala el modelo del diamante de las habilidades directivas para la excelencia profesional y realización personal que precisan seis dimensiones, los que actúan de forma sinérgica, antropocéntrica, sistémica y holística en la gestión empresarial. Las dimensiones consideradas en este modelo son: Inteligencia emocional, comunicación asertiva, pensamiento crítico, liderazgo auténtico, trabajo en equipo y administración del tiempo. Es sinérgico porque requiere que las seis dimensiones actúen de tal modo que cada una se apoye en las otras, es antropocéntrica porque coloca al trabajador en el centro de la gestión, es la persona quién determina la gestión de la organización, es sistémica porque debe apuntarse a que funcionen de manera orgánica a través de los equipos, buscando complementar a partir de la diversidad las posibles falencias en algunas de las dimensiones y es holística porque contempla el funcionamiento total de la organización incluso no solo dentro de la organización sino que a través de la administración del tiempo contempla las actividades personales.

Las habilidades directivas se enfocan en el desarrollo de los gerentes, sin embargo, es aplicable a todos los trabajadores, pues en menor o mayor medida todos direccionamos el trabajo que realizamos, además sirve para desarrollar directivos considerando que las empresas buscan desarrollarlos en sus líneas de trabajadores. La inteligencia emocional es gestionar el estrés que generan los cambios disruptivos, busca interpretar las emociones de sus colaboradores regulando sus propias emociones de forma que le permita tomar decisiones acertadas, para ello debe ser

empático, autorregularse y autoconocerse, podemos aprender a cualquier edad, partir por reconocer nuestras virtudes y contradicciones, es importante para retomar los problemas incluso “partiendo de cero”, esto en favor del propio desarrollo profesional. La autorrealización es una aspiración personal, por ello es importante valorarnos, el reconocimiento del propio estado anímico y el hecho de compartirlo ante el grupo, elimina en parte frustraciones y en muchos casos ayuda a resolverlos a partir de experiencia de otros.

La comunicación asertiva permite gestionar el conflicto, es escuchar activamente para luego realizar preguntas profundas y expresarse teniendo un mejor conocimiento de la situación, con ello se identifica las variables críticas a nivel interpersonal, punto de partida indispensable es saber escuchar activamente, la naturaleza nos dio dos oídos y una boca porque debemos saber escuchar más que hablar, con ello es posible identificar las variables más críticas de la organización a nivel interpersonal. Saber escuchar, permite el segundo paso que es realizar preguntas profundas sobre el problema lo que permite un mayor panorama para luego realizar el tercer paso que es emitir nuestro punto de vista sobre la situación que se está tratando. La idea es alimentarse de las opiniones y luego interactuar.

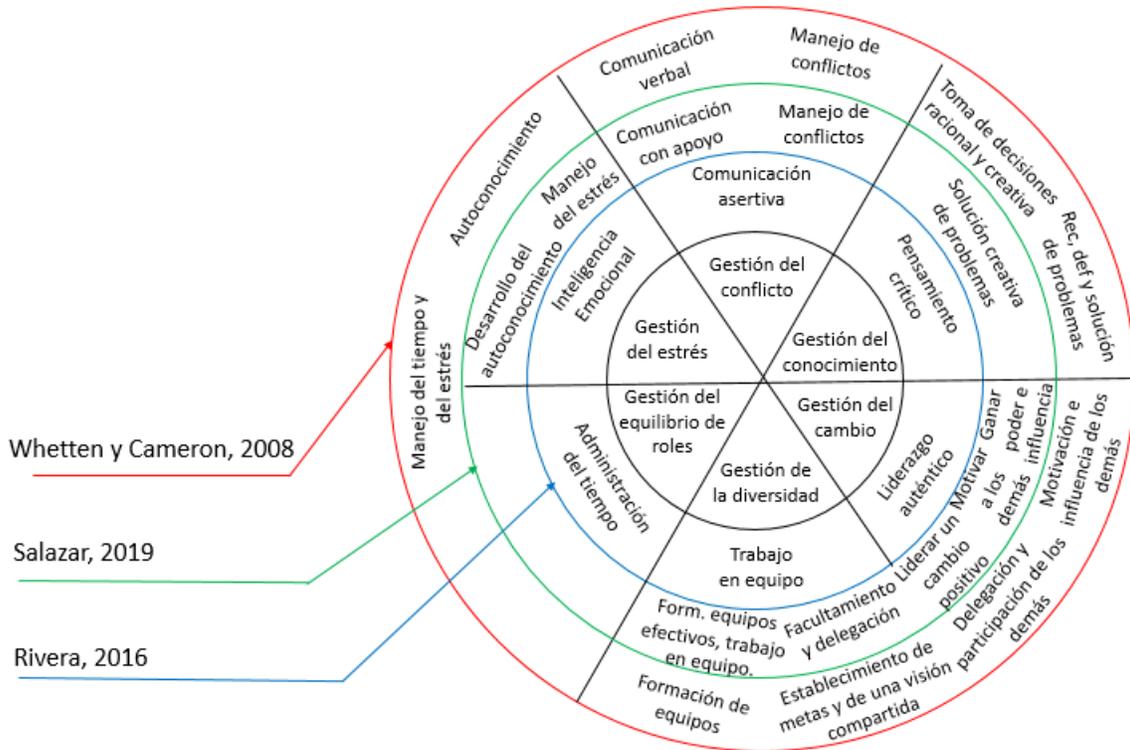
El pensamiento crítico gestiona el conocimiento tanto el de los individuos y el de la empresa, implica apoyar nuestras decisiones en base a hechos y evidencias objetivas para desarrollar un enfoque argumentativo, por ello es necesario que las tareas o actividades generen evidencias para futuras tomas de decisiones, es preferible enfocarse en el mensaje que en el emisor, se debe someter la decisión a ciertos estándares como certeza, claridad, precisión, relevancia, profundidad, amplitud, lógica, importancia y justicia.; el trabajo en equipo gestiona la diversidad, esto implica buscar la complementariedad, buscar sinergias aprovechando las diferencias de perfiles entre los trabajadores, apuntar a formar equipos multidisciplinarios, en toda organización conviven personas con diferentes intereses, diversas preocupaciones, metas y competencias, todas ellas logradas producto de

su experiencia personal y profesional, sin dejar de lado los objetivos individuales, se apunta a que todas las acciones generadas por el equipo sumen al logro de objetivos colectivos, esto es, a los objetivos de la organización.

El líder auténtico busca gestionar el cambio personal y organizacional, escucha activamente a sus seguidores, los motiva y los apoya en la toma de decisiones, el líder también da una personalidad a la organización y viceversa, ambos tienen influencia en el otro, por tanto el líder debe basar su poder tanto en el puesto que la organización le confía y además en sus propios atributos de líder en base a la práctica de valores, de un correcto manejo del poder que tiene que le permita ganarse la confianza de sus seguidores para delegar tareas y tener mayor tiempo en proyectarse al futuro, en ver estrategias a largo plazo, anticipándose al contexto y de este modo poder liderar el cambio en la empresa, Es importante que el líder se preocupe por el futuro y dar la confianza a los demás integrantes de la organización, pues el futuro es incierto, y lo incierto no le agrada a nadie.

La administración del tiempo gestiona el equilibrio de roles, el desarrollo de las empresas implican una gran participación de sus integrantes, esto genera una alta carga de actividades en todos que por dar lo mejor de sí se desprenden de su tiempo, esto permite que las funciones se puedan realizar, pues el tiempo es un recurso que no se puede ampliar, los diversos roles del directivo deben cumplirse en las 24 horas que tiene el día, es necesario, dar prioridad a las actividades que apuntan a los objetivos, las personas deben tener tiempo para desarrollar todas sus dimensiones, incluyendo las actividades de diversión, debe equilibrar el tiempo entre los diversos roles que desempeña para ello debe aprender a identificar lo urgente y lo importante, una persona reactiva, espera los cambios que vengan del contexto para actuar por lo que tiene poco tiempo para planificar y así se vuelve urgente incluso las cosas que no son importantes, por ello se requiere ser proactivo priorizando lo importante para evitar que se vuelva urgente, equilibrando su vida laboral y personal. Las teorías de las habilidades directivas señaladas por los autores se resumen en la figura 1.

Figura 1: Dimensiones de Habilidades directivas.



Nota: Tomado de Whetten y Cameron 2008, Salazar 2019 y Rivera 2016.

En la figura 1 se observa que las seis dimensiones del modelo del diamante de habilidades directivas para la excelencia profesional y realización personal, incluye o se relaciona con las dimensiones consideradas por los otros dos autores, esto buscando el alcance del modelo señalado.

De acuerdo con Yarza (1996) Sócrates fue un filósofo preocupado por la ética, hace del diálogo un instrumento mediante el cual fundamenta de forma objetiva una respuesta sobre la cuestión del bien. Es el hombre la medida de la realidad y su capacidad de imponer su opinión lo que da valor a su pensamiento. Sócrates se pregunta sobre el bien, la justicia, la felicidad la virtud ante ello señala no tener respuesta, pero considera que es posible llegar a ella a través del dialogo.

Finalmente, Sócrates comprende que el vivir es inseparable del saber, pues su vivir es medido por su pensar, esto es, por el saber del bien. Para Kant citado por García (2003) en la Fundamentación de la metafísica de las costumbres, respecto a la ética señala: “Obra como si la máxima de tu acción debería tornarse, por tu voluntad, ley universal de la naturaleza”, esto es, que el accionar de las personas debe estar orientado hacia un beneficio colectivo, de tal modo que pueda convertirse en una ley que, siendo social, pueda ser inclusive al nivel de la naturaleza, sin que perjudique a nadie y por tanto sea aceptado por todos.

En la filosofía del derecho de Hegel señala que la eticidad es la unidad de los ámbitos objetivos y subjetivos y se desarrolla en tres formas, en la familia, en la sociedad civil y en el Estado. De acuerdo con Romero (2016) que señala: la ética es la disciplina de la filosofía que estudia los principios que regulan la acción moral, considerando el centro de la ética la virtud, y la virtud se alcanza por el conocimiento, por tanto para obrar bien hay que conocer y el no conocer es la ignorancia o carencia del conocimiento. La ética empresarial es por tanto la aplicación de la ética como disciplina filosófica en las empresas, por tanto es el conjunto de normas, principios y los valores que se encuentran vinculados a la cultura de la empresa, Francesc (2016), considera que la ética empresarial está compuesta por tres dimensiones: Responsabilidad hacia el medio ambiente, lucha contra la discriminación en todos los sentidos y compromiso hacia la cultura. Por su parte Velásquez y Tarazona (2016) considera que la ética empresarial es un componente a la organización como un grupo humano que lleva una tarea valiosa para la sociedad y contiene ciertas dimensiones morales que impactan en la cultura organizacional, las dimensiones que considera son cinco: Respeto, solidaridad, justicia, responsabilidad y honestidad.

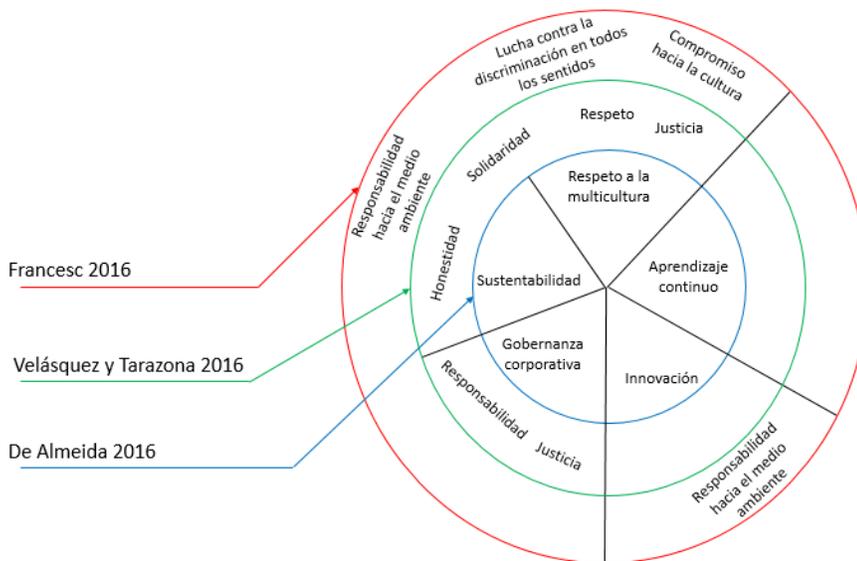
Por otro lado Almeida (2016) considera que la ética empresarial permite el estudio de los valores morales y en esa línea dar un marco para las acciones a tomar dentro de la organización teniendo cinco dimensiones: Sustentabilidad, respeto a la multiculturalidad, aprendizaje continuo, innovación y gobernanza corporativa. En esa

medida, la sustentabilidad es generar condiciones para que se realice un determinado proceso o para que alguien o algo exista, para ello se debe considerar a la empresa como parte de la sociedad y del planeta, en esa medida la acción de la empresa contribuye a la construcción de un planeta sustentable, por ello la sustentabilidad debe contener tres aspectos: ambientales, sociales y económicos, de la intersección de estos tres aspectos resultan lo socioambiental, lo socioeconómico y la ecoeficiencia y de la intersección de los tres aspectos resulta la sustentabilidad organizacional.

El respeto a la multiculturalidad, refiere a la generación de un código de ética que contenga el respeto por la vida, la valorización del individuo, al ecosistema y a las diferencias culturales, religiosas, etno-raciales entre otras, esto debe generar políticas e informadas de forma efectiva y ligada a la práctica. Sobre el aprendizaje continuo es una necesidad sostenida sobre cuatro factores: El cambio constante en el mundo de nuevas tecnologías en el campo social y ambiental, la gestión ética con una adecuada gobernanza corporativa, el descubrimiento de nueva tecnología y nuevos procesos, el constante acompañamiento al utilizar instrumentos de gestión. Tal como señala De Almeida (2016), la innovación debe ser una consecuencia de la dimensión anterior y la gobernanza corporativa tiene un rol importante en la implantación de políticas éticas para ello debe estar basada en cuatro principios, estos son: Transparencia, equidad, responsabilidad y responsabilidad corporativa.

La ética empresarial es el estudio de los valores morales, que cambia de acuerdo a la sociedad, o grupo de individuos que participan, la ética posibilita una mejor vida en el grupo (De Almeida, 2016). Así mismo la ética debe sentarse sobre aspiraciones de solidaridad, libertad y justicia apuntando a ser una tecnología social para el diseño de estrategias formativas que lleven a la personalidad a ser realmente digna, autónoma e íntegra (Ortiz 2009). Se resume las dimensiones de la ética empresarial en la figura 2, los valores indican la relación entre las dimensiones de los tres autores.

Figura 2: Dimensiones de la ética empresarial.



Nota: Tomado de Francesc 2016, Velásquez y Tarazona 2016 y De Almeida 2016

El desarrollo de las habilidades directivas y de la ética empresarial, aportan en el mejor funcionamiento de las organizaciones, son sus integrantes quienes fortalecen las organizaciones y su crecimiento y desarrollo son la base de las acciones empresariales, en un entorno altamente competitivo y cambiante, el factor humano, las personas, son las que marcan las diferencias en una organización, las que generan una ventaja competitiva (Pereda, 2016). La presente investigación pretende poner en práctica un programa basado en las habilidades directivas y la ética empresarial. Se parte del supuesto de que tanto las habilidades directivas y la ética empresarial inciden positivamente en el desarrollo profesional y en el devenir de las empresas, lo que busca en probar un programa que potencie dicho resultado positivo o que explique qué dimensiones deben ser mejoradas para lograr el objetivo señalado.

Las organizaciones, siempre y aún más en el contexto actual, apuntan a ser más eficientes cada vez y ello conlleva a buscar dentro de su empresa las formas de brindar los mismos productos o servicios eficientemente, es por ello que el factor humano juega un papel muy importante, ya que este factor es quién, principalmente, genera riqueza o reducción de costos, el desarrollo de habilidades podría permitir lograr dicho objetivo con mayor rapidez. La formación de personas que direccionen el trabajo de instituciones, vale decir, dirigentes, gerentes, administradores en todos los niveles organizacionales, pues toda persona bajo determinado contexto, proyecto, comisión o tarea específica debe tener ciertas habilidades que le permitan dirigir, esto es, toda persona debe desarrollar habilidades directivas, es necesario en cualquier tipo de organización, como ya se señaló en el Perú, producto del emprendimiento, se han generado las MYPE, que es donde apuntará el presente estudio.

Se aborda la necesidad de fortalecer las habilidades directivas desde la teoría ya señalada, reconociendo la importancia de elevar en las personas el nivel de habilidades que permitan lograr objetivos comunes dentro de la organización, pues las habilidades directivas generan valor agregado de acuerdo con Chou (2018). Del mismo modo, la ética empresarial, que busca poner en práctica un conjunto de valores dentro de la empresa, pues esta reúne las normas morales y principios tal como señala Francesc (2016). En ese orden de ideas, es necesario partir de la teoría existente y construir, en base al contexto particular de las MYPE en el Perú, una teoría que responda a dichas particularidades, se pretende sumar a dicho objetivo, considerando como ejes las habilidades directivas y la ética empresarial.

Las definiciones de habilidad, aptitud y competencia se encuentran próximas o con gran interacción, llegando, en algunos casos a emplearse de forma similar. Al respecto, sobre aptitudes, Aparicio y Medina (2015) citaron a Hontangas (1994) quien señaló que son atributos generalmente permanentes en los individuos que posibilitan el desempeño en las actividades y tareas, permiten adquirir capacidades específicas facilitando el aprendizaje. Asimismo, el Diccionario de la Real Academia Española

(2010) señala que una habilidad se define como la capacidad y disposición para hacer algo con gracia y destreza. Por su parte, Aparicio y Medina (2015) citaron a Goldstein (1993) indican que la habilidad es la capacidad para desarrollar las actividades y tareas de un puesto con sencillez y de forma precisa. Por otro lado, Murphy (1988) señala que las habilidades y las aptitudes se diferencian en que las primeras no tienen un carácter permanente, es decir, son modificables, se aprenden en un periodo de tiempo relativamente corto, direccionadas a una meta y usualmente implican un desempeño físico.

Considerando que las competencias, son la puesta en práctica de toda la capacidad y de lo aprendido por la persona, es preciso señalar que, las aptitudes y las habilidades se diferencian en que las aptitudes tienen un carácter permanente y estable, mientras que las habilidades son modificables, entonces, es justificable un programa que apunte a elevar las habilidades directivas.

Paralelamente es preciso, señalar la diferencia entre ética empresarial y responsabilidad social empresarial, al respecto, Díaz (2016) señaló que la ética como parte de la filosofía, está asociada a otras ciencias humanas y su construcción es posible analizarla en otras áreas del conocimiento, por otro lado, la responsabilidad social surge en las últimas décadas por una necesidad de darle a las empresas una responsabilidad de sus actos sobre su accionar en el medio ambiente. Entonces, desde sus orígenes ya marcan una diferencia, por su parte la ética relacionada al comportamiento de las personas, tanto el líder como de los trabajadores en general, que va generar un impacto en la cultura organizacional, y del mismo modo la responsabilidad social empresarial que tiene que ver con la relación generada entre la empresa y sus stakeholders. Puesto que el líder es quien toma las decisiones sobre la relación de la empresa con los stakeholders y esta muchas veces está influenciada por su ética, es donde la línea de separación entre la ética y la responsabilidad social empresarial se vuelve muy delgada.

Etimológicamente la palabra ética proviene de “ethikos” o “ethos” que significa costumbre o hábito, Paul & Elder citados por Díaz (2016) quienes señalaron que la ética es un conjunto de conceptos y principios que guía la determinación de cuáles comportamientos mejoran o no a la persona. Así mismo De Almeida (2014), señaló que la ética consiste en algo que cambia de acuerdo con la sociedad, a la época, a los conceptos e incluso a los grupos en los que los individuos participan. De forma similar ocurre para la ética empresarial que será determinada por la empresa, por lo que produce y comercializa. La ética empresarial puede considerarse como el marco sobre el que la responsabilidad social empresarial se esperaría que actúe, la ética en las empresas ha generado la aplicación de políticas de responsabilidad social empresarial, Francesc (2016) la ética empresarial es el lienzo y la responsabilidad social empresarial es la pintura.

Los programas de intervención buscan conseguir un cambio en una determinada situación potenciando ciertos resultados positivos o reducir un impacto negativo sobre dicha situación. Otra característica es que no debe generar dependencia, de acuerdo con Salazar (2016) un programa se aplica a un grupo de personas con una necesidad específica, para que pueda superar dicha necesidad y en adelante no requiera una intervención sostenida, por tanto, un programa debe tener una duración determinada. Además, se delimita a un determinado grupo de personas y como se ha señalado sobre una necesidad específica, sin embargo comprendiendo de forma dialéctica la realidad y a las personas. El programa Tarpuy\_MS&BE, tiene por objetivo potenciar las habilidades directivas y la ética empresarial, enmarcado en la deontología de los administradores, sobre los principios y deberes que deben ponerse en práctica en la gestión de las organizaciones, considera la gestión del estrés, la gestión del conflicto, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio, la gestión de la diversidad, la gestión del equilibrio de roles, la sustentabilidad, el respeto a la multiculturalidad, el aprendizaje continuo, la innovación y la gobernanza corporativa.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

Es de tipo aplicada, en un entorno virtual debido al contexto de pandemia, Sánchez y Reyes citados por Caballón (2016) la investigación aplicada busca que la información lógica tenga utilidad, es decir, se convierta en innovación. El estudio tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño cuasi experimental, considera una preprueba y posprueba con grupo de control no equivalente, ya que no se asigna de manera aleatoria a las personas en los grupos de tratamiento y control, esto de acuerdo con Hernández & Mendoza (2018). En los diseños cuasi experimentales se controla intencionalmente una variable la que se considera independiente que para efectos del presente estudio es el programa Tarpuy MS\_BE, con ello se espera que tenga impacto en las habilidades directivas y en la ética empresarial, así como en sus dimensiones.

GE:	O1	X	O2
GC:	O3	--	O4

Dónde:

X: Aplicación del programa Tarpuy MS & BE.

GE: Grupo experimental, considerado grupo 1.

GC: Grupo de control, considerado grupo 2.

O1: Observación de entrada aplicada al grupo experimental, pretest.

O2: Observación de salida aplicada al grupo experimental, postest.

O3: Observación de entrada aplicada al grupo de control, pretest.

O4: Observación de salida aplicada al grupo de control, postest.

El método utilizado fue el hipotético deductivo, pues según Hernández y Mendoza (2018) se parte de definiciones generales, para generar especulaciones o hipótesis sobre lo que se puede esperar en el estudio, que en base a los resultados de la investigación pueda confirmarse o negarse.

### **3.2 Operacionalización de la Variable**

Variable independiente: Programa Tarpuy MS\_BE.

#### Especificación del programa

El programa contiene 11 sesiones, en ellas se abordó los temas de inteligencia emocional, comunicación asertiva, pensamiento crítico, liderazgo auténtico, trabajo en equipo, administración del tiempo, sustentabilidad, respeto a la multiculturalidad, aprendizaje continuo, innovación y gobernanza corporativa, estos temas corresponden a las dimensiones de las dos variables del estudio. Su aplicación será entre julio y octubre del año 2020. El programa completo se encuentra en el anexo 4

#### **Variable dependiente 1: Habilidades directivas.**

##### **Definición conceptual de Habilidades directivas.**

De acuerdo con Rivera (2016), son los componentes de gestión que permiten el desarrollo de la excelencia profesional y la realización personal.

##### Definición Operacional de Habilidades directivas

Son los medios con los que los directivos traducen su forma de gestionar a la práctica, para ello requieren potenciar como para de sus dimensiones, las cuales son seis: la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, el pensamiento crítico, el liderazgo auténtico, el trabajo en equipo y la administración del tiempo.

#### **Variable dependiente 2: Ética empresarial.**

##### **Definición conceptual de Ética empresarial**

Tal como señala De Almeida (2016), es el estudio de los valores morales y de las acciones a tomar dentro de la organización.

##### Definición Operacional de Ética empresarial

La ética empresarial busca proponer códigos de conducta empresarial, para ello requiere impulsar las dimensiones que la conforman, las cuales son cinco: la

sustentabilidad, el respeto a la multiculturalidad, el aprendizaje continuo, la innovación y la gobernanza corporativa.

Se muestra a continuación la matriz de operacionalización para las variables habilidades directivas y ética empresarial.

### 3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis

La población la constituye los micro y pequeños empresarios del distrito de San Juan de Lurigancho, en cuanto a la muestra se consideró como grupo experimental a 30 micro y pequeños empresarios del distrito de San Juan de Lurigancho y un grupo de control de 30 micro y pequeños empresarios del mismo distrito en rubros distintos. Por conveniencia de la investigación para el muestreo se consideró a los directivos de las MYPE de diversos rubros, directivos de MYPE dentro del distrito de San Juan de Lurigancho, no se discriminó sobre la formalización de su empresa, tampoco se discriminó por el tiempo de existencia de la empresa.

Tabla 1: *Selección de grupos de control y experimental.*

<b>Organización</b>	<b>Grupo experimental</b>	<b>Grupo control</b>
<b>Directivos de MYPE de San Juan de Lurigancho.</b>	0	30
<b>Directivos de MYPE de San Juan de Lurigancho.</b>	30	0
<b>Total</b>	30	30

*Nota:* Elaboración propia.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Se empleó la encuesta como técnica y el instrumento fue el cuestionario. El instrumento de medición de habilidades directivas se construyó a partir de la encuesta de Evaluación de personal (PAMS, cuyas siglas corresponden a Personal Assessment of Management Skills) del libro de Desarrollo de habilidades directivas de Whetten & Cameron (2011) y el instrumento que mide la ética empresarial fue en base a De Almeida (2016). Considerando una escala de evaluación del 1 al 6, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2: *Escalas de evaluación de instrumento.*

N°	
1	Completamente en desacuerdo.
2	En desacuerdo.
3	Ligeramente en desacuerdo.
4	Ligeramente de acuerdo.
5	De acuerdo.
6	Completamente de acuerdo.

*Nota:* Elaboración propia.

Sobre la validación del instrumento, para tener la seguridad de que el instrumento mida lo que se propone medir, se identificó tres niveles: validez del contenido, validez del constructo y validez del criterio. Según Pimienta citado por Ayala (2019) la validez del contenido se debe consultar a expertos en el tema sobre qué miden los ítems. Sobre la validez del constructo según Kolb citado por Ayala (2019) se puede sustentar precisando el marco teórico de cada variable, la validez de criterio refiere si responde al contexto. Se sometió a criterio de jueces expertos, integrado por doctores en administración y en metodología de la investigación. Se utilizaron los aspectos de validación que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3: *Criterios de validación*

Aspecto	Criterios
<b>Pertinencia</b>	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación. Corresponde al concepto teórico formulado.
<b>Relevancia</b>	Es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
<b>Claridad</b>	Se entiende sin dificultad alguna, es conciso, exacto y directo. Está formulado con lenguaje apropiado.

*Nota:* Elaboración propia.

Se contactó con tres profesionales expertos entre ellos temáticos y metodólogos, la doctora Aliaga Pacora Alicia con DNI 08496604, quién señaló que el instrumento para medir las habilidades directivas y el instrumento para medir la ética empresarial resultaron aplicables, del mismo modo la doctora Garro Aburto Luzmila con DNI 09469026, quien también señaló que el cuestionario para medir las habilidades directivas y el instrumento que mide la ética empresarial eran aplicables y finalmente el doctor Ayala Asencio Carlos Enrique con DNI 07179981 indicó que ambos instrumentos también eran aplicables

Los documentos que respaldan los resultados de la validez de los instrumentos de los tres expertos se encuentran en el anexo 3. Por lo que se confirma la validez a través del juicio de expertos.

Sobre la confiabilidad del instrumento, según Hernández y Mendoza (2018) se refiere a que si aplicamos de forma reiterada o repetida a la misma unidad de investigación los resultados son similares. Para realizar la confiabilidad de los instrumentos se aplicó prueba piloto a quince (15) MYPE del distrito de San Juan de Lurigancho. Se realizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, dado que las preguntas del cuestionario tienen opciones politómicas empleando la escala de Likert para validar la consistencia del instrumento. Para ello se presenta el detalle del análisis de fiabilidad empleando la plataforma informática SPSS IBM 24. Para determinar la escala de confiabilidad, se consideró a George y Mallery citados por Frías-Navarra (2019) quienes señalan de aceptación del valor de Alpha de Cronbach.

#### Prueba piloto para verificar la confiabilidad de los instrumentos

Se realizó la prueba piloto a quince directivos de MYPE del distrito de San Juan de Lurigancho, con la finalidad de verificar la confiabilidad de los instrumentos: Cuestionario sobre la variable habilidades directivas y cuestionario sobre la variable ética empresarial. El detalle de las respuestas de los quince directivos de MYPE a los dos cuestionarios se encuentra en el anexo 5 y anexo 6, mientras que el detalle

de los resultados del análisis de confiabilidad obtenido mediante SPSS 24 se encuentra en el anexo 7.

A continuación, se muestra en la tabla 4 los valores de alfa de Cronbach para la variable habilidades directivas y el valor del alfa de Cronbach de la variable ética empresarial.

Tabla 4: *Confiabilidad de variables habilidades directivas y ética empresarial.*

Variable	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Habilidades directivas	0,968	81
Ética empresarial	0,933	35

Nota: Elaboración propia.

De los resultados presentados en la tabla 4, con valores de alfa de Cronbach superiores a 0.9 para las variables habilidades directivas y ética empresarial, se interpreta que dichos instrumentos tienen una excelente confiabilidad para la realización de la presente investigación de acuerdo con George y Mallery citados por Frías-Navarra (2019).

Respecto a los baremos que se emplearon en el estudio, estos sirven para procesar la información de la investigación y consiste en construir una escala de puntuaciones, estas puntuaciones se obtienen con el instrumento de medida, esto es, los cuestionarios, que facilita su interpretación para ello se le atribuye a cada una un determinado valor. Los baremos empleados para la variable habilidades directivas y para la variable ética empresarial se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 5: *Baremos de la variable: Habilidades directivas.*

Variable o dimensión	Inicio	Proceso	Logrado
Habilidades directivas	[81 – 215]	[216 – 351]	[352 – 486]
Inteligencia emocional	[9 – 23]	[24 – 39]	[40 – 54]
Comunicación asertiva	[18 – 47]	[48 – 78]	[79 – 108]
Pensamiento crítico	[6 – 15]	[16 – 26]	[27 – 36]
Trabajo en equipo	[22 – 58]	[59 – 95]	[96 – 132]
Liderazgo auténtico	[19 – 50]	[51 – 82]	[83 – 114]
Administración del tiempo	[7 – 18]	[19 – 30]	[31 – 42]

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 6: *Baremos de la variable: Ética empresarial.*

Variable o dimensión	Inicio	Proceso	Logrado
Ética empresarial	[35 – 92]	[93 – 152]	[153 – 210]
Sustentabilidad	[13 – 34]	[35 – 56]	[57 – 78]
Respeto a la multiculturalidad	[9 – 23]	[24 – 39]	[40 – 54]
Aprendizaje continuo	[5 – 12]	[13 – 22]	[23 – 30]
Innovación	[4 – 10]	[11 – 17]	[18 – 24]
Gobernanza corporativa	[4 – 10]	[11 – 17]	[18 – 24]

*Nota:* Elaboración propia.

#### Ficha técnica del instrumento

A continuación, se muestran las fichas técnicas de los instrumentos empleados, para ambas variables.

#### *Variable Habilidades directivas.*

Nombre: Cuestionario de habilidades directivas.

Autor: Whetten & Cameron (2011).

Adaptado: Oscar Augusto Burgos Vera 2020.

Aplicación: De forma virtual, previa explicación de forma individual.

Tiempo: Sin límite, aproximadamente 30 minutos.

Número de ítem: 81.

Significación: Consiste en 6 dimensiones que conforman el instrumento. Mide el nivel de habilidades directivas, esto es, inteligencia emocional, comunicación asertiva, pensamiento crítico, trabajo en equipo, liderazgo auténtico y administración del tiempo en las MYPE en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Edad: Adultos. Entre 18 y 60 años.

### ***Variable Ética empresa.***

Autor: De Almeida (2016).

Adaptado: Oscar Augusto Burgos Vera 2020.

Aplicación: De forma virtual, previa explicación de forma individual.

Tiempo: Sin límite, aproximadamente 30 minutos.

Número de ítem: 35.

Significación: Consiste en 5 dimensiones que conforman el instrumento. Mide la ética empresarial, esto es, sustentabilidad, respeto a la multiculturalidad, aprendizaje continuo, innovación, gobernanza corporativa en los directivos de MYPE en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Edad: Adultos. Entre 18 y 60 años.

## **3.5 Procedimiento**

Se realizaron las siguientes etapas:

Primera Etapa: Se analizó la realidad de donde se construye la realidad problemática y se indaga sobre estudios que aborden la problemática para considerarlos como antecedentes, también sobre las teorías que fundamentan el marco teórico.

Segunda Etapa: Se construyó el diseño de la investigación y la metodología a emplear, se precisa la población, muestra y muestreo, del mismo modo la técnica e instrumento a emplear para la recolección de datos. Se definió los grupos de control y experimental.

Tercera etapa: Se procesó la data obtenida mediante plataformas digitales de análisis de datos, ello permitirá llegar a los resultados del estudio. Finalmente se llega a las conclusiones y se sugiere un conjunto de recomendaciones derivadas de la investigación.

### **3.6 Método de Análisis de Datos**

Posteriormente a recoger los datos a través del formulario de google, se trasladó a Excel y luego a SPSS para el tratamiento estadístico, puesto que se trata de variables cualitativas categóricas se aplicó la prueba estadística de U de Mann Whitney, buscando medir las diferencias entre el grupo experimental producto de la aplicación del programa Tarpuy MS&BE respecto del grupo de control.

### **3.7 Aspectos Éticos**

Se consideró lo siguiente: se respeta la información obtenida en el estudio, se respetan los formatos académicos designado por la universidad. Se solicitó el consentimiento a los participantes para obtener la información evitando la difusión de datos personales, esto es, se respetará la confidencialidad de los datos recogidos en todos los directivos de las MYPE, puesto que, con la intención de acercarse a la realidad, en el estudio no se discriminó entre MYPE formal e informal, por ello los resultados se presentarán de modo general o de manera impersonal.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

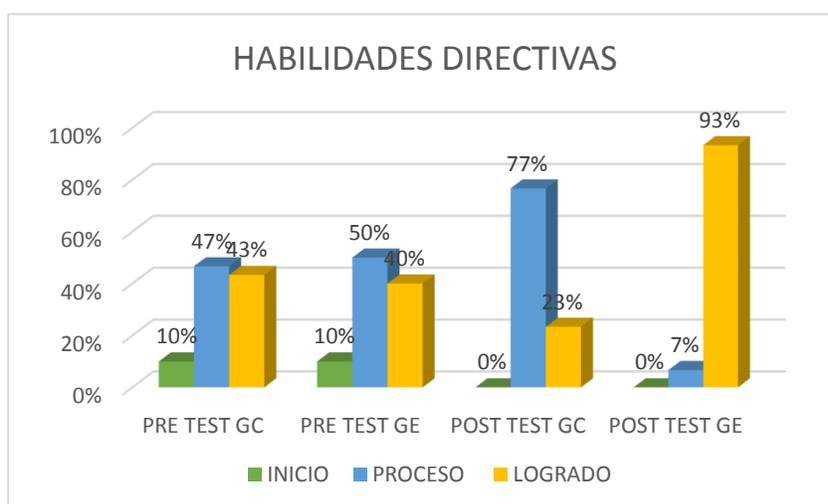
Se aplicó el programa y se observó los resultados alcanzados por los directivos de las MYPE en el grupo experimental y el grupo control, se muestra a continuación.

*Variable habilidades directivas*

Tabla 7: Nivel alcanzado sobre la variable habilidades directivas

Grupo	Nivel	Pretest	Pretest	Postest	Postest
		f	%	f	%
Control	Inicio	3	10%	0	0%
	Proceso	14	47%	23	77%
	Logrado	13	43%	7	23%
	Total	30	100%	30	100%
Experimental	Inicio	3	10%	0	0%
	Proceso	15	50%	2	7%
	Logrado	12	40%	28	93%
	Total	30	100%	30	100%

Figura 3: Niveles alcanzados en el desarrollo de las habilidades directivas a través del programa Tarpuy MS\_BE en los grupos control y experimental.



En la figura 3 y la tabla 7 se observa que los niveles alcanzados de las habilidades directivas tanto del grupo control y experimental en el pretest tienden

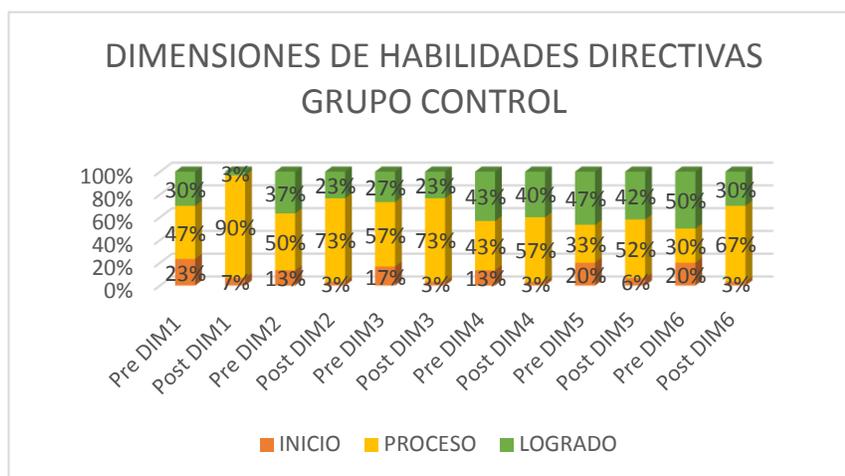
al nivel proceso; mientras que en el post test en el grupo control predomina el nivel proceso 77%, y en el grupo experimental predomina el nivel logrado 93%.

*Dimensiones de la variable habilidades directivas*

Tabla 8: Niveles de las dimensiones de la variable habilidades directiva, grupo control

	INICIO		PROCESO		LOGRADO	
	f	%	F	%	f	%
Pre DIM1 – Inteligencia emocional	7	23%	14	47%	9	30%
Post DIM1 – Inteligencia emocional	2	7%	27	90%	1	3%
Pre DIM2 – Comunicación asertiva	4	13%	15	50%	11	37%
Post DIM2 – Comunicación asertiva	1	3%	22	73%	7	23%
Pre DIM3 – Pensamiento crítico	5	17%	17	57%	8	27%
Post DIM3 – Pensamiento crítico	1	3%	22	73%	7	23%
Pre DIM4 – Liderazgo auténtico	4	13%	13	43%	13	43%
Post DIM4 – Liderazgo auténtico	1	3%	17	57%	12	40%
Pre DIM5 – Trabajo en equipo	6	20%	10	33%	14	47%
Post DIM5 – Trabajo en equipo	2	6%	16	52%	13	42%
Pre DIM6 – Administración del tiempo	6	20%	9	30%	15	50%
Post DIM6 – Administración del tiempo	1	3%	20	67%	9	30%

Figura 4: Niveles alcanzados en el desarrollo de las dimensiones de la variable habilidades directivas a través del programa Tarpuy MS\_BE, grupo control.

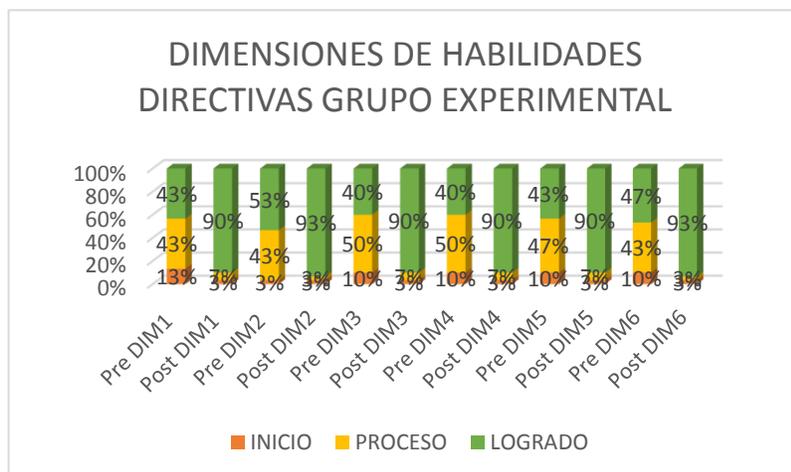


En la figura 4 y la tabla 8 se observa que los niveles alcanzados en el grupo control en el pretest en la inteligencia emocional, comunicación asertiva y pensamiento crítico (DIM 1, DIM 2, y DIM 3) predomina el nivel proceso, en el liderazgo auténtico (DIM 4) hay un empate entre los niveles proceso y logrado y en el trabajo en equipo y administración del tiempo (DIM5 y DIM 6) predomina el nivel logrado, mientras que en el posttest en toda las dimensiones predomina el nivel proceso (DIM 1, DIM 2, DIM 3, DIM 4, DIM 5 y DIM 6) con 90%, 73%, 73%, 57%, 52% y 67% respectivamente.

Tabla 9: *Niveles de las dimensiones de la variable habilidades directiva, grupo experimental*

	INICIO		PROCESO		LOGRADO	
	f	%	f	%	f	%
Pre DIM1 – Inteligencia emocional	4	13%	13	43%	13	43%
Post DIM1 – Inteligencia emocional	1	3%	2	7%	27	90%
Pre DIM2 – Comunicación asertiva	1	3%	13	43%	16	53%
Post DIM2 – Comunicación asertiva	1	3%	1	3%	28	93%
Pre DIM3 – Pensamiento crítico	3	10%	15	50%	12	40%
Post DIM3 – Pensamiento crítico	1	3%	2	7%	27	90%
Pre DIM4 – Liderazgo auténtico	3	10%	15	50%	12	40%
Post DIM4 – Liderazgo auténtico	1	3%	2	7%	27	90%
Pre DIM5 – Trabajo en equipo	3	10%	14	47%	13	43%
Post DIM5 – Trabajo en equipo	1	3%	2	7%	27	90%
Pre DIM6 – Administración del tiempo	3	10%	13	43%	14	47%
Post DIM6 – Administración del tiempo	1	3%	1	3%	28	93%

Figura 5: Niveles alcanzados en el desarrollo de las dimensiones de la variable habilidades directivas a través del programa Tarpuy MS\_BE, grupo experimental.



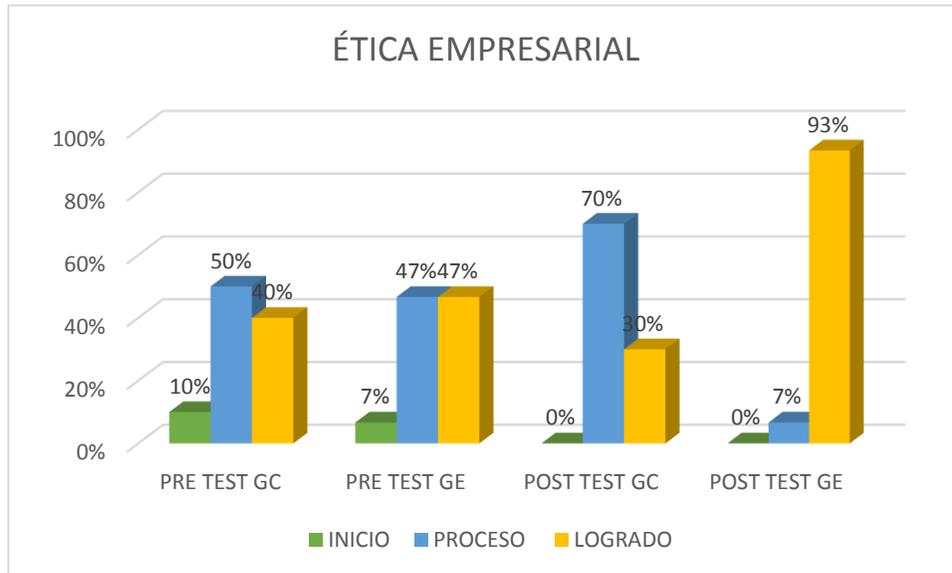
En la figura 5 y la tabla 9 se observa que en el grupo experimental en el pretest, todas las dimensiones inteligencia emocional, comunicación asertiva, pensamiento crítico, liderazgo auténtico, trabajo en equipo y administración del tiempo (DIM 1, DIM 2, DIM 3, DIM 4, DIM 5 y DIM 6) tienen igual predominio de los niveles proceso y logrado, en tanto que en el posttest, predomina el nivel logrado en todas las dimensiones con más de 90%.

*Variable ética empresarial*

Tabla 10: Niveles de la variable ética empresarial

GRUPO	NIVEL	PRETEST	PRETEST	POSTEST	POSTEST
		F	%	f	%
CONTROL	INICIO	3	10%	0	0%
	PROCESO	15	50%	21	70%
	LOGRADO	12	40%	9	30%
	TOTAL	30	100%	30	100%
EXPERIMENTAL	INICIO	2	7%	0	0%
	PROCESO	14	47%	2	7%
	LOGRADO	14	47%	28	93%
	TOTAL	30	100%	30	100%

Figura 6: Niveles alcanzados en el desarrollo de la ética empresarial a través del programa Tarpuy MS\_BE en los grupos control y experimental.



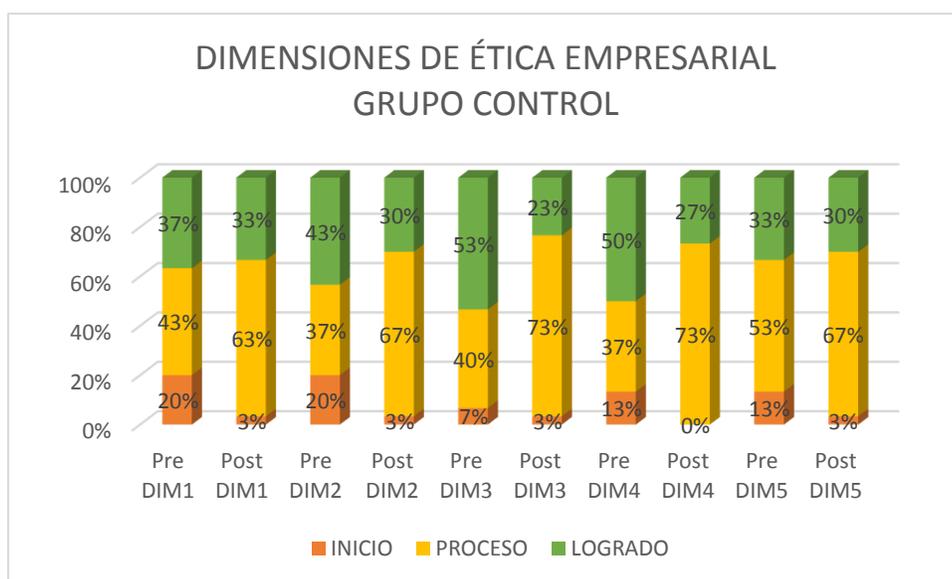
La figura 6 y la tabla 10 se observa que los niveles alcanzados en la ética empresarial en el grupo control tanto en el pretest y en el postest tienen tendencia al nivel proceso con 50% y 70% respectivamente, mientras que en el grupo experimental en el pretest los niveles proceso y logrado llegan a 47% y en el postest predomina notoriamente el grupo logrado 93%.

*Dimensiones de la variable ética empresarial*

Tabla 11: Niveles de las dimensiones de la variable ética empresarial, grupo control

	INICIO		PROCESO		LOGRADO	
	f	%	f	%	f	%
Pre DIM1 – Sustentabilidad	6	20%	13	43%	11	37%
Post DIM1 – Sustentabilidad	1	3%	19	63%	10	33%
Pre DIM2 – Respeto a la multiculturalidad	6	20%	11	37%	13	43%
Post DIM2 – Respeto a la multiculturalidad	1	3%	20	67%	9	30%
Pre DIM3 – Aprendizaje continuo	2	7%	12	40%	16	53%
Post DIM3 – Aprendizaje continuo	1	3%	22	73%	7	23%
Pre DIM4 – Innovación	4	13%	11	37%	15	50%
Post DIM4 – Innovación	0	0%	22	73%	8	27%
Pre DIM5 – Gobernanza corporativa	4	13%	16	53%	10	33%
Post DIM5 – Gobernanza corporativa	1	3%	20	67%	9	30%

Figura 7: Niveles alcanzados en el desarrollo de las dimensiones de la variable ética empresarial a través del programa Tarpuy MS\_BE, grupo control.



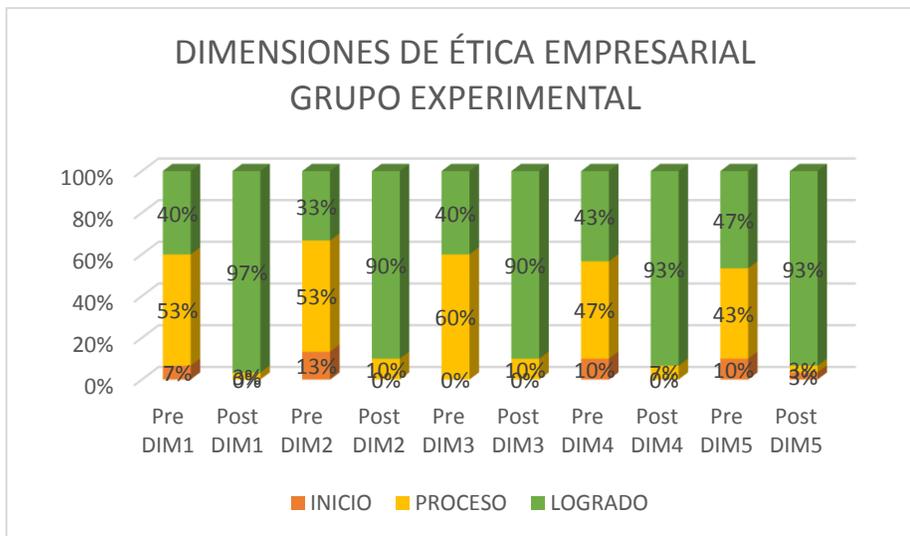
En la figura 7 y la tabla 11 se observa que el grupo control en el pretest del respeto a la multiculturalidad, aprendizaje continuo e innovación (DIM 2, DIM 3 y DIM 4) predomina el nivel logrado con 43%, 53% y 50% respectivamente y en la

sustentabilidad y la gobernanza corporativa (DIM 1 y DIM 5) predomina el nivel proceso, mientras que en el postest en todas las dimensiones predomina el nivel proceso con 63%, 67%, 73%, 73% y 67% respectivamente.

Tabla 12: Niveles de las dimensiones de la variable ética empresarial, grupo experimental

	DIMENSIONES DE ÉTICA EMPRESARIAL – GRUPO EXPERIMENTAL					
	INICIO		PROCESO		LOGRADO	
	f	%	f	%	f	%
Pre DIM1 – Sustentabilidad	2	7%	16	53%	12	40%
Post DIM1 – Sustentabilidad	0	0%	1	3%	29	97%
Pre DIM2 – Respeto a la multiculturalidad	4	13%	16	53%	10	33%
Post DIM2 – Respeto a la multiculturalidad	0	0%	3	10%	27	90%
Pre DIM3 – Aprendizaje continuo	0	0%	18	60%	12	40%
Post DIM3 – Aprendizaje continuo	0	0%	3	10%	27	90%
Pre DIM4 – Innovación	3	10%	14	47%	13	43%
Post DIM4 – Innovación	0	0%	2	7%	28	93%
Pre DIM5 – Gobernanza corporativa	3	10%	13	43%	14	47%
Post DIM5 – Gobernanza corporativa	1	3%	1	3%	28	93%

Figura 8: Niveles alcanzados en el desarrollo de las dimensiones de la variable ética empresarial a través del programa Tarpuy MS\_BE, grupo control.



En la figura 8 y la tabla 12 se observa que el grupo experimental en el pretest en la sustentabilidad, respeto a la multiculturalidad, aprendizaje continuo e innovación (DIM 1, DIM 2, DIM 3 y DIM 4) predomina el nivel proceso con 53%, 53%, 60% y 47% respectivamente y en la gobernanza corporativa (DIM 5) predomina el nivel logrado con 47 %, mientras que en el posttest en todas las dimensiones (DIM 1, DIM 2, DIM 3, DIM 4 y DIM 5) predomina el nivel logrado con 97%, 90%, 90%, 93% y 03% respectivamente.

## 4.2. Resultados inferenciales

A continuación, se muestra la prueba de hipótesis del presente estudio

### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE no influye en las habilidades directivas y la ética empresarial en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

H<sub>1</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE influye en las habilidades directivas y la ética empresarial en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad de 95%

Regla de decisión: Rechazar H(0) cuando la significancia observada “p” sea menor que  $\alpha = 0.05$ , No rechazar H(0) cuando la significancia “p” sea mayor que  $\alpha = 0.05$ .

Tabla 13: *Prueba U de Mann-Whitney para las variables habilidades directivas y ética empresarial en los directivos de las MYPE del grupo control y experimental según pretest y postest.*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>				
	Pre habilidades directivas	Post habilidades directivas	Pre ética empresarial	Post ética empresarial
U de Mann-Whitney	334,000	36,500	336,500	46,500
W de Wilcoxon	799,000	501,500	801,500	511,500
Z	-1,716	-6,114	-1,679	-5,968
Sig. asintótica (bilateral)	,086	,000	,093	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

En la tabla 13 según los resultados de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney en el pretest respecto a las variables habilidades directivas y ética empresarial, no existe diferencia significativa entre el grupo control y el grupo experimental, ya que el valor de p fue mayor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0.086$  y  $p=0.093$ ). Sin embargo, en el postest después de haber aplicado el programa Tarpuy\_MS&BE se observa que existe diferencia significativa, debido a que el valor de p es menor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0,000$ ,  $p=0,000$ ), por lo que se acepta

la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se afirma que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en las habilidades directivas y la ética empresarial en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

## Hipótesis específicas

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE no influye en la inteligencia emocional y la sustentabilidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

H<sub>1</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE influye en la inteligencia emocional y la sustentabilidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

Tabla 14: *Prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones inteligencia emocional y sustentabilidad en los directivos de las MYPE del grupo control y experimental según pretest y postest.*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>				
	Pre inteligencia emocional	Post inteligencia emocional	Pre sustentabilidad	Post sustentabilidad
U de Mann-Whitney	314,000	57,000	257,500	44,000
W de Wilcoxon	779,000	522,000	722,500	509,000
Z	-2,014	-5,823	-2,849	-6,008
Sig. asintótica (bilateral)	,044	,000	,004	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

En la tabla 14 según los resultados de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney en el pretest respecto a las dimensiones inteligencia emocional y sustentabilidad, no hay suficiencia estadística para indicar que existen condiciones similares entre el grupo control y el grupo experimental, ya que el valor de p fue menor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0.044$  y  $p=0.004$ ). Por otro lado, en el postest después de haber aplicado el programa Tarpuy\_MS&BE se observa que existe diferencia significativa, debido a que el valor de p es menor que  $\alpha = 0.05$  en ambos

casos ( $p=0,000$ ,  $p=0,000$ ), por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se afirma que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en la inteligencia emocional y la sustentabilidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

## Hipótesis específica 2.

H<sub>0</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE no influye en la comunicación asertiva y el respeto a la multiculturalidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

H<sub>1</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE influye en la comunicación asertiva y el respeto a la multiculturalidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

Tabla 15: *Prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones comunicación asertiva y respeto a la multiculturalidad en los directivos de las MYPE del grupo control y experimental según pretest y posttest.*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>				
	Pre	Post		
	comunicación	comunicación	Pre respeto a la	Post respeto a la
	asertiva	asertiva	multiculturalidad	multiculturalidad
U de Mann-Whitney	334,000	43,500	393,500	91,500
W de Wilcoxon	799,000	508,500	858,500	556,500
Z	-1,718	-6,016	-,836	-5,320
Sig. asintótica (bilateral)	,086	,000	,403	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

En la tabla 15 según los resultados de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney en el pretest respecto a las dimensiones comunicación asertiva y respeto a la multiculturalidad, no existe diferencia significativa entre el grupo control y el grupo experimental, ya que el valor de p fue mayor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0.086$  y  $p=0.403$ ). Sin embargo, en el posttest después de haber aplicado el programa Tarpuy\_MS&BE se observa que existe diferencia significativa, debido a que el valor

de  $p$  es menor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0,000$ ,  $p=0,000$ ), por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se afirma que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en la comunicación asertiva y el respeto a la multiculturalidad en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

### Hipótesis específica 3

$H_0$ : El programa Tarpuy\_MS&BE no influye en el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

$H_1$ : El programa Tarpuy\_MS&BE influye en el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

Tabla 16: Prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones pensamiento crítico y aprendizaje continuo en los directivos de las MYPE del grupo control y experimental según pretest y posttest.

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>				
	Pre	Post	Pre aprendizaje continuo	Post aprendizaje continuo
	pensamiento crítico	pensamiento crítico		
U de Mann-Whitney	324,500	102,000	411,000	73,000
W de Wilcoxon	789,500	567,000	876,000	538,000
Z	-1,860	-5,159	-,578	-5,594
Sig. asintótica (bilateral)	,063	,000	,563	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

En la tabla 16 según los resultados de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney en el pretest respecto a las dimensiones pensamiento crítico y aprendizaje continuo, no existe diferencia significativa entre el grupo control y el grupo experimental, ya que el valor de  $p$  fue mayor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0.063$  y  $p=0.563$ ). Sin embargo, en el posttest después de haber aplicado el programa Tarpuy\_MS&BE se observa que existe diferencia significativa, debido a que el valor de  $p$  es menor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0,000$ ,  $p=0,000$ ), por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se afirma que el

programa Tarpuy\_MS&BE influye en el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE no influye en el liderazgo auténtico y la innovación en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

H<sub>1</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE influye en el liderazgo auténtico y la innovación en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

Tabla 17: Prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones liderazgo auténtico e innovación en los directivos de las MYPE del grupo control y experimental según pretest y postest.

	Estadísticos de prueba <sup>a</sup>			
	Pre liderazgo auténtico	Post liderazgo auténtico	Pre innovación	Post innovación
U de Mann-Whitney	356,000	90,000	428,500	61,000
W de Wilcoxon	821,000	555,000	893,500	526,000
Z	-1,391	-5,326	-,319	-5,796
Sig. asintótica (bilateral)	,164	,000	,750	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

En la tabla 17 según los resultados de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney en el pretest respecto a las dimensiones liderazgo auténtico e innovación, no existe diferencia significativa entre el grupo control y el grupo experimental, ya que el valor de p fue mayor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0.164$  y  $p=0.750$ ). Sin embargo, en el postest después de haber aplicado el programa Tarpuy\_MS&BE se observa que existe diferencia significativa, debido a que el valor de p es menor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0,000$ ,  $p=0,000$ ), por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto se puede afirmar que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en el liderazgo auténtico y la innovación en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

### Hipótesis específica 5

H<sub>0</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE no influye en el trabajo en equipo y la gobernanza corporativa en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

H<sub>1</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE influye en el trabajo en equipo y la gobernanza corporativa en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

Tabla 18: Prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones trabajo en equipo y gobernanza corporativa en los directivos de las MYPE del grupo control y experimental según pretest y postest.

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>				
	Pre trabajo en equipo	Post trabajo en equipo	Pre gobernanza corporativa	Post gobernanza corporativa
U de Mann-Whitney	390,000	78,500	398,500	96,500
W de Wilcoxon	855,000	543,500	863,500	561,500
Z	-,888	-5,498	-,765	-5,255
Sig. asintótica (bilateral)	,375	,000	,444	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

En la tabla 18 según los resultados de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney en el pretest respecto a las dimensiones trabajo en equipo y gobernanza corporativa, no existe diferencia significativa entre el grupo control y el grupo experimental, ya que el valor de p fue mayor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0.375$  y  $p=0.444$ ). Sin embargo, en el postest después de haber aplicado el programa Tarpuy\_MS&BE se observa que existe diferencia significativa, debido a que el valor de p es menor que  $\alpha = 0.05$  en ambos casos ( $p=0,000$ ,  $p=0,000$ ), por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto se puede afirmar que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en el trabajo en equipo y la gobernanza corporativa en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

### Hipótesis específica 6

H<sub>0</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE no influye en la administración del tiempo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

H<sub>1</sub>: El programa Tarpuy\_MS&BE influye en la administración del tiempo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

Tabla 19: *Prueba U de Mann-Whitney para la dimensión administración del tiempo en los directivos de las MYPE del grupo control y experimental según pretest y postest.*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>		
	Pre	Post
	administración	administración
	del tiempo	del tiempo
U de Mann-Whitney	401,000	52,000
W de Wilcoxon	866,000	517,000
Z	-,725	-5,902
Sig. asintótica (bilateral)	,468	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

En la tabla 19 según los resultados de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney en el pretest respecto a la dimensión administración del tiempo, no existe diferencia significativa entre el grupo control y el grupo experimental, ya que el valor de p fue mayor que  $\alpha = 0.05$  ( $p=0.468$ ). Sin embargo, en el postest después de haber aplicado el programa Tarpuy\_MS&BE se observa que existe diferencia significativa, debido a que el valor de p es menor que  $\alpha = 0.05$  ( $p=0,000$ ), por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto se puede afirmar que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en la administración del tiempo en los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.

## V. DISCUSIÓN

En la presente investigación se propuso demostrar la influencia del programa Tarpuy MS&BE en las habilidades directivas y la ética empresarial de las MYPE de San Juan de Lurigancho en el año 2020, para ello se consideró un grupo experimental en el que se aplicó el programa mencionado y un grupo control que sirvió como referencia para el análisis, esto fue el objetivo general, respecto a la prueba de la hipótesis general, se puede indicar que existe evidencia estadística que comprueba la influencia del programa Tarpuy MS&BE en las habilidades directivas y la ética empresarial a través del estadístico U de Mann-Whitney con un valor de significancia de  $p=0,000 < 0,05$ . Resultados semejantes encontró Salazar (2019), quién realizó un estudio en Arequipa en el que aplicó un programa llamado “Programa educativo en la modificación de habilidades directivas”, logrando en el grupo experimental un incremento de 15% en los resultados respecto al grupo control, su programa incluyó habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, respecto al programa Tarpuy\_MS&BE, en cuanto a los resultados descriptivos en el posttest el nivel logrado en el grupo experimental tuvo un 93% frente a un 23% en el grupo control, lo que muestra, en parte, su efectividad.

En esa medida, el resultado obtenido por Salazar (2019), tiene similitud a los resultados del presente estudio, debido a que ambos impactan de manera positiva en el desarrollo de las habilidades directivas, de hecho difieren en los grupos de personas en los que fueron aplicados, pues mientras el programa educativo en la modificación de habilidades directivas se aplicó a enfermeras en Arequipa, el programa Tarpuy MS&BE se aplicó a los directivos de MYPE en San Juan de Lurigancho. Las dimensiones consideradas sobre las habilidades directivas están contenidas en las dimensiones consideradas por Salazar (2019), tal como indica la teoría de Rivera (2016) quien señala la importancia de incrementar las habilidades directivas en el entorno empresarial basado en las 6 dimensiones ya mencionadas, es oportuno indicar que dichas habilidades otros autores la definen como habilidades blandas o habilidades gerenciales debido al impacto que tienen en la relación de las personas con sus pares.

De Almeida (2016), quien plantea la necesidad de fomentar el desarrollo de la ética empresarial, encontró en Brasil, país donde realizó su estudio, falta de incorporación en sus políticas la incorporación de dimensiones que contengan a la ética empresarial, en el presente estudio en la prueba de la primera hipótesis específica, se observa que existe evidencia estadística que comprueba la influencia del programa Tarpuy MS&BE en la inteligencia emocional y la sustentabilidad a través del estadístico U de Mann-Whitney con un valor de  $p=0,00<0,05$ , sin embargo no existe suficiencia estadística para indicar que los grupos antes de la aplicación del programa eran similares, esto probablemente debido a que la selección fue no aleatoria por la facilidad de conectividad al momento de recoger los datos, lo cual puede haber generado sesgo, siendo la sustentabilidad la dimensión con mayor desarrollo al aplicar el programa Tarpuy MS&BE, de este modo la teoría de De Almeida fundamenta el hallazgo del programa en cuanto a la sustentabilidad.

De forma similar Pereda (2016), en su estudio sobre las habilidades directivas concluye que estas generan una ventaja competitiva a la organización identificando entre ellas el manejo del estrés como una de las habilidades más relevantes, precisamente en el programa Tarpuy\_MS&BE se considera la inteligencia emocional como la habilidad directiva que permite gestionar el estrés, en el entorno actual de mucha incertidumbre, donde las decisiones se deben tomar con celeridad, la reflexión sobre el contexto y la realidad empresarial deben ser incluidas en dichas decisiones, por ello este proceso genera elevados niveles de estrés, ante ello la gestión del estrés es de gran importancia así se observa en el presente estudio y en la investigación realizada por Pereda (2016) que no solo lo resalta como importante frente al contexto sino que además lo considera una ventaja competitiva que impacta en los resultados económicos de la empresa.

De forma paralela sobre la segunda hipótesis se puede indicar que existe evidencia estadística que comprueba la influencia del programa Tarpuy MS&BE en la comunicación asertiva y el respeto a la multiculturalidad a través del estadístico U de Mann-Whitney con un valor de  $p=0,00<0,05$ . Este resultado coincide con lo señalado por Gallardo (2018), sobre habilidades directivas, estudio realizado en México, en el

que resaltó el manejo de conflictos como relevante entre sus conclusiones en la mejora de los procesos internos de la empresa, en ese sentido, el programa Tarpuy\_MS&BE, considera que la segunda habilidad directiva, comunicación asertiva gestiona el conflicto entre sus integrantes con lo que ayuda a resolver las contradicciones y genera respeto a la multiculturalidad, por ello existe coincidencia con el resultado de la segunda hipótesis de la presente investigación.

También Velásquez y Tarazona (2016) realizaron un estudio sobre la ética empresarial, en los egresados de la maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en Colombia, en dicho estudio consideraron los valores de respeto, solidaridad y responsabilidad obteniendo niveles elevados en estas dimensiones con valores de 50%, 50% y 66,7% respectivamente, precisamente el programa Tarpuy MS&BE considera como indicadores de la ética empresarial los valores de respeto, solidaridad y responsabilidad por lo que sus resultados coinciden con los obtenidos por la aplicación del programa Tarpuy MS&BE, si bien la ética considera como valores la solidaridad y la responsabilidad.

Gallardo (2018) desarrolló un programa sobre habilidades directivas buscando potenciarlas en los trabajadores de una empresa multinacional en México, consideró tres modelos basados en las dimensiones técnica, conceptual e interpersonal, llegando a identificar el desarrollo en un 67%, 71% y 80% respectivamente, los mayores valores se obtuvieron en las dimensiones de manejo de conflictos y desarrollo de equipos, dichas dimensiones también están contempladas en el programa Tarpuy MS&BE, el manejo de conflictos es considerado en la dimensión comunicación asertiva que impacta en la gestión de conflictos que implica la escucha activa, esto es, escuchar primero para después brindar nuestra opinión centrándonos en resolver el problema identificado y el desarrollo de equipos en la dimensión trabajo en equipo que impacta en la gestión de la diversidad, donde se busca identificar las diferencias y optimizarlas en función al logro de los objetivos del equipo, de este modo, ambos estudios coinciden en dichas dimensiones.

Cabe resaltar que las dimensiones técnicas y conceptual, están más relacionadas a las llamadas habilidades duras, que tienen que ver con lo cognitivo,

el desarrollo de una carrera profesional o técnica, el dominio de un idioma, el manejo de una máquina, en el caso del programa Tarpuy MS&BE considera el pensamiento crítico que impacta en la gestión del conocimiento como la adquisición de datos e información pero con la finalidad de tomar decisiones que apunten al logro de objetivos en el ámbito empresarial como una función del líder del mismo modo en la ética empresarial, estas habilidades son también importantes al igual que las habilidades que permiten una mejor interrelación con las personas.

Respecto a la tercera hipótesis específica se puede indicar que existe evidencia estadística que comprueba la influencia del programa Tarpuy MS&BE en el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo a través del estadístico U de Mann-Whitney con un valor de  $p=0,00<0,05$ , García, Barradas y Gutiérrez (2016) en su estudio sobre habilidades directivas consideran que el conocimiento de las habilidades directivas es relevante para la gestión de la empresa, representa una ventaja competitiva e identificaron entre ellas el autocontrol, adaptación y la conducción y manejo de grupos, esto se complementa con el resultado de la tercera hipótesis, pues el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo impactan en la gestión del conocimiento en la empresa, que busca adquirir nuevo conocimiento de manera crítica, fortalecer la formación de los dirigentes y trabajadores en general, esto permite tomar mejores decisiones.

También Chou (2018) realizó un estudio sobre como la gerencia impacta en la creación de valor y los obstáculos para implementar habilidades de gestión en los dirigentes de las PYMES en empresas comercializadoras de Lima, buscando que esto generen valor, parte de la premisa de que la creación de valor no se restringía a lo financiero, la creación de valor en la empresa depende de diversos factores, algunos de ellos tienen que ver con lo económico, pero también hay otros que dependen de la capacitación de las demás personas que integran la empresa de este modo Chou (2018) consideró entre estos factores la administración del conocimiento. Frente al contexto actual donde hay un entorno altamente cambiante, con alta incertidumbre, se requiere aprender continuamente, desarrollar nuevas habilidades que permitan afrontar las actividades de la organización de mejor forma.

En la cuarta hipótesis específica, se puede indicar que existe evidencia estadística que comprueba la influencia del programa Tarpuy MS&BE en el liderazgo auténtico y la innovación a través del estadístico U de Mann-Whitney con un valor de  $p=0,00<0,05$ . Asimismo, García, Barradas y Gutiérrez (2016) identificaron las habilidades directivas importantes de los gerentes que permiten un mejor desempeño laboral en los gerentes, dentro de ello consideraron como relevante entre otras habilidades el liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, donde los gerentes de la organización con valoración más elevada fue en las dimensiones de estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, de este modo el resultado de esta cuarta hipótesis específica coincide con la importancia que tiene el desarrollo del liderazgo ligada a esta se encuentra la innovación, de hecho el líder debe en el proceso de dirección innovar para orientar de forma adecuada a la organización.

Debe considerarse que la innovación, debe darse en función a la generación de valor, esto es, la generación en valor, para esto se debe hacer partícipe a toda el personal, pues la innovación, debe ser colectiva, la suma de opiniones que parten de la realidad que cada trabajador conoce por su práctica directa permite tener las ideas que respondan a satisfacer necesidades reales y del mismo modo la creatividad en resolverlas, por ello, se debe entender que la innovación no se restringe a la gerencia sino a todos los que participan de la organización. También Díaz (2016), en su estudio sobre la ética empresarial realizado en la Universidad Autónoma de Madrid España, resaltó que la ética empresarial consiste en una visión del ser humano, es decir, se requiere establecer antes un modelo de ser humano, esto se complementa con la formación del líder auténtico, un líder que sea integro, que su discurso sea compatible con su accionar, con esto el líder tiene la confianza y el respeto de los demás y su liderazgo no está sujeto exclusivamente a un puesto formal, pues contaría con el respaldo de los demás, por ello el liderazgo auténtico es una habilidad directiva que debe estar enmarcada en la práctica de una ética empresarial, entendiéndola como la necesidad de seguir un modelo de ser humano.

En la quinta hipótesis específica, se puede indicar que existe evidencia estadística que comprueba la influencia del programa Tarpuy MS&BE en el trabajo en equipo y la gobernanza corporativa a través del estadístico U de Mann-Whitney con un valor de  $p=0,00<0,05$ . Este resultado coincide con lo planteado por Chou (2018) quien en su estudio sobre las habilidades directivas en las PYME concluyó como relevante la satisfacción del personal, la comunicación y trabajo en equipo. Salazar (2019) en su estudio en el que aplicó un programa sobre habilidades directivas en enfermeras en Arequipa, se resaltó la importancia del trabajo en equipo que permitió obtener mejores resultados que los individuales, algunas participantes señalaron que desconocían de ciertas fortalezas de sus compañeras, de forma paralela se incentivó la comunicación asertiva, así mismo se buscó la participación de la gerencia, pues el trabajo colectivo implica la participación de todos los integrantes de la organización, su relación directa con las tareas y responsabilidades en una determinada área de trabajo, hace que cada persona conozca más de aquello, por lo que la vuelve la persona más idónea en plantear alternativas de solución a las contradicciones que se puedan presentar.

Hino (2018) realizó un estudio en que analizó las habilidades directivas del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, en la ciudad de Huacho Perú, tomó las dimensiones conceptuales, humanas y técnicas, concluyó que las habilidades directivas influyen positivamente en el personal, encontrándose entre las de mayor influencia las habilidades humanas y dentro de ellas el trabajar con otras personas, esto es el resaltar la diversidad de conocimiento que se puede encontrar en las personas que participan en la organización, en esa medida el resultado al que llegó Hino (2018) coincide con el de la presente investigación pues el trabajo en equipo dentro de programa Tarpuy MS&BE impacta en la gestión de la diversidad, el aprovechar las fortalezas que las personas tienen que generalmente son diferentes y se complementan al trabajar en colectivo, el trabajar con otras personas es una habilidad que debe ser impulsada desde la gerencia de las organizaciones, debe ser parte de la cultura organizacional.

Vásquez (2017) en su estudio sobre las habilidades directiva y el desempeño laboral en un proyecto del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro, Ayacucho Perú, probó la relación positiva entre las que resaltó la comunicación, por lo que coincide con el resultado obtenido en la segunda hipótesis específica, en la que se resalta la importancia de la comunicación asertiva, esta permite gestionar el conflicto, que como se sabe se presenta de forma constante en la organización, además el conflicto en el contexto laboral se debe incentivar, pues la resolución de los conflictos genera desarrollo. Romero (2018) en su estudio consideró como parte de las habilidades gerenciales las habilidades humanas, entre ellas la responsabilidad, puntualidad, productividad, competitividad y eficacia, todos estos valores forman parte del liderazgo, al igual que en el programa Tarpuy MS&BE el liderazgo auténtico forma parte de las habilidades directivas que permiten una excelencia en la gestión de las organizaciones y es necesario su desarrollo.

Finalmente sobre la sexta hipótesis específica, se puede indicar que existe evidencia estadística que comprueba la influencia del programa Tarpuy MS&BE en la administración del tiempo a través del estadístico U de Mann-Whitney con un valor de  $p=0,00 < 0,05$ . Esta habilidad directiva, no ha sido muy considerada por otros autores, sin embargo dada la rapidez de los cambios debido al avance tecnológico y otros factores externos a las empresas, se hace importante dar un espacio a la gestión del tiempo, un equilibrio entre las actividades laborales y personales para evitar que temas importantes se vuelvan urgentes. En el contexto actual donde existen cambios disruptivos, debe definirse los tiempos para cada actividad personal.

Las habilidades directivas permiten una mejor relación entre las personas, la colaboración para enfrentar diversos problemas en colectivo, poder afrontar los cambios disruptivos del contexto, evitando caer en cuadros de estrés, considerar la diversidad de fortalezas de las personas para orientarlo hacia el logro de objetivos, esto debe estar enmarcado en el entendimiento de la ética empresarial, tal como señala De Almeida (2016), debe comprenderse la ética empresarial como un elemento que genera valor y por tanto una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, además las habilidades directivas apuntan al fortalecimiento de

aquello que caracteriza a las personas, pues un proceso puede ser sistematizado y mejorado a través de software, pero una comunicación asertiva, la innovación, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, el respeto a la multiculturalidad, entre otros son elementos que caracterizan al ser humano.

## VI. CONCLUSIONES

Primera: De acuerdo al objetivo general se determinó que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en las habilidades directivas y la ética empresarial de las MYPE en San Juan de Lurigancho, 2020, debido a que aplicando el estadístico U de Mann-Whitney, se puede afirmar que existe evidencia estadística que confirma que, en el pretest que los grupos control y experimental presentan condiciones similares, pues el valor de significancia  $p = 0,086$  y  $0,093$  respectivamente son mayores a  $0,05$ , mientras que en el posttest existe evidencia estadística en ambas variables para señalar que el programa Tarpuy MS&BE influye en las habilidades directivas y la ética empresarial de los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho, 2020, pues el valor de significancia  $p = 0,000$  y  $0,000$  respectivamente son menores a  $0,05$ .

Segunda: En cuanto al primer objetivo específico se determinó que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en la inteligencia emocional y la sustentabilidad de las MYPE en San Juan de Lurigancho, 2020, puesto que aplicando el estadístico U de Mann-Whitney, se puede afirmar que no existe evidencia estadística para señalar que, en el pretest que los grupos control y experimental presenten condiciones similares, pues el valor de significancia  $p = 0,044$  y  $0,004$  respectivamente son menores a  $0,05$ , mientras que en el posttest existe evidencia estadística en ambas dimensiones para señalar que el programa Tarpuy MS&BE influye en la inteligencia emocional y la sustentabilidad de los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho, 2020, pues el valor de significancia  $p = 0,000$  y  $0,000$  respectivamente son menores a  $0,05$ .

Tercera: En cuanto al segundo objetivo específico, se determinó que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en la comunicación asertiva y el respeto a la multiculturalidad de las MYPE en San Juan de Lurigancho, 2020, pues aplicando el estadístico U de Mann-Whitney, se puede afirmar que existe evidencia estadística para indicar, en el pretest que los grupos control y experimental presentan condiciones similares, pues el valor de significancia  $p = 0,086$  y  $0,403$  respectivamente son mayores a  $0,05$ , mientras que en el posttest existe evidencia

estadística en ambas dimensiones para señalar que el programa Tarpuy MS&BE influye en la comunicación asertiva y respeto a la multiculturalidad de los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho, 2020, pues el valor de significancia  $p = 0,000$  y  $0,000$  respectivamente son menores a  $0,05$ .

Cuarta: En cuanto al tercer objetivo específico, se determinó que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo de las MYPE en San Juan de Lurigancho, 2020, puesto que aplicando el estadístico U de Mann-Whitney, se puede afirmar que existe evidencia estadística para indicar, en el pretest que los grupos control y experimental presentan condiciones similares, pues el valor de significancia  $p = 0,063$  y  $0,563$  respectivamente son mayores a  $0,05$ , mientras que en el posttest existe evidencia estadística en ambas dimensiones para señalar que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo de los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho, 2020, pues el valor de significancia  $p = 0,000$  y  $0,000$  respectivamente son menores a  $0,05$ .

Quinta: En cuanto al cuarto objetivo específico, se determinó que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en el liderazgo auténtico y la innovación de las MYPE en San Juan de Lurigancho, 2020, puesto que aplicando el estadístico U de Mann-Whitney, se puede afirmar que existe evidencia estadística para indicar, en el pretest que los grupos control y experimental presentan condiciones similares, pues el valor de significancia  $p = 0,164$  y  $0,750$  respectivamente son mayores a  $0,05$ , mientras que en el posttest existe evidencia estadística en ambas dimensiones para señalar que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en el liderazgo auténtico y la innovación de los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho, 2020, pues el valor de significancia  $p = 0,000$  y  $0,000$  respectivamente son menores a  $0,05$ .

Sexta: En cuanto al quinto objetivo específico se determinó que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en el trabajo en equipo y la gobernanza corporativa de las MYPE en San Juan de Lurigancho, 2020, puesto que aplicando el estadístico U de

Mann-Whitney, se puede afirmar que existe evidencia estadística para indicar, en el pretest que los grupos control y experimental presentan condiciones similares, pues el valor de significancia  $p = 0,375$  y  $0,444$  respectivamente son mayores a  $0,05$ , mientras que en el postest existe evidencia estadística en ambas dimensiones para señalar que el programa Tarpuy MS&BE influye en el trabajo en equipo y la gobernanza corporativa de los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho, 2020, pues el valor de significancia  $p = 0,000$  y  $0,000$  respectivamente son menores a  $0,05$ .

Séptima: En cuanto al sexto objetivo específico se determinó que el programa Tarpuy\_MS&BE influye en la administración del tiempo de las MYPE en San Juan de Lurigancho, 2020, puesto que aplicando el estadístico U de Mann-Whitney, se puede afirmar que existe evidencia estadística para indicar, en el pretest que los grupos control y experimental presentan condiciones similares, pues el valor de significancia  $p = 0,468$  es mayor a  $0,05$ , mientras que en el postest existe evidencia estadística para señalar que el programa Tarpuy MS&BE influye en la administración del tiempo de los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho, 2020, pues el valor de significancia  $p = 0,000$  es menor a  $0,05$ .

## VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a los funcionarios de la municipalidad de San Juan de Lurigancho o de otra entidad pública que tenga injerencia en las MYPES, la aplicación del programa Tarpuy\_MS&BE en otros grupos de directivos de MYPE con la finalidad de fortalecer las habilidades directivas y la ética empresarial y corroborar lo señalado en el presente estudio, también se sugiere extender su aplicación a MYPE de otros distritos. Dado los resultados positivos señalados en el presente estudio, se recomienda, que la municipalidad de San Juan de Lurigancho, como otros, en alianza con organizaciones privadas, puedan impulsar programas similares que aborden el desarrollo de habilidades directivas y la ética empresarial.

Segunda: En cuanto al resultado de la primera hipótesis, se recomienda la aplicación del programa Tarpuy\_MS&BE en otros grupos de directivos de MYPE con la finalidad de fortalecer la inteligencia emocional y la sustentabilidad y corroborar lo señalado en el presente estudio, pues en esta dimensión en cuanto a los grupos en el pretest no se pudo establecer con precisión una similitud, por lo que una nueva aplicación podría esclarecer dicha controversia.

Tercera: Conforme al resultado de la segunda hipótesis, se recomienda la aplicación del programa Tarpuy\_MS&BE con la finalidad de fortalecer la comunicación asertiva y el respeto a la multiculturalidad y corroborar lo señalado en el presente estudio. En la estadística descriptiva, se observa que en la variable habilidades directivas, la comunicación asertiva es una de las dimensiones con mayor incidencia, por lo que se recomienda difundir el programa Tarpuy\_MS&BE u otros que fortalezcan o incentiven la comunicación asertiva.

Cuarta: De acuerdo con el resultado de la tercera hipótesis, se recomienda la aplicación del programa Tarpuy\_MS&BE con la finalidad de fortalecer el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo, buscando mejorar algunos elementos del programa

pues dentro de la ética empresarial, el aprendizaje continuo fue el de menor incidencia.

Quinta: Acorde con el resultado de la cuarta hipótesis, se recomienda la aplicación del programa Tarpuy\_MS&BE con la finalidad de fortalecer el liderazgo auténtico y la innovación, con la intención de mejorar el programa y corroborar los resultados obtenidos. El contexto actual exige en los directivos de las organizaciones una mayor innovación que permita afrontar las exigencias de lo digital en todos los campos de la sociedad, esto incluye a las MYPE.

Sexta: En cuanto al resultado de la quinta hipótesis, se recomienda la aplicación del programa, con la finalidad de fortalecer el trabajo en equipo y la gobernanza corporativa en las MYPE, para continuar profundizando y concientizando en la importancia del trabajo en equipo.

Sétima: De acuerdo con el resultado de la sexta hipótesis, se recomienda la aplicación del programa Tarpuy\_MS&BE en los directivos de las MYPE, para fortalecer la administración del tiempo, lo cual se puede extender a otras organizaciones e integrantes de las empresas.

## **VIII. PROPUESTAS**

### **1. Datos de identificación:**

Nombre de la propuesta:

Programa Tarpuy MS&BE en Inteligencia emocional y respeto a la multiculturalidad de los directivos de las MYPE, San Juan de Lurigancho.

Medio de realización: Virtual.

### **2. Presentación:**

El programa Tarpuy MS&BE en inteligencia emocional y respeto a la multiculturalidad en las MYPE de San Juan de Lurigancho, es una iniciativa que busca contribuir a la sostenibilidad de las MYPE, incentivando en sus directivos habilidades que les permitan afrontar las diversas contradicciones a las que se enfrentan, producto de la informalidad, del distanciamiento social actual, entre otros que impactan de forma negativa en su sostenibilidad, considerando que la inteligencia emocional desarrolla la capacidad de auto controlarse, de conocerse a uno mismo evitando desarrollar cuadros de estrés, esto es, el gestionar de forma adecuada el estrés, así mismo, el comprender que trabajar en equipo parte por gestionar la diversidad, las diversas posturas ante un determinado problema, esto es, respetar la multiculturalidad que se presenta en las personas.

### **3. Objetivos.**

Desarrollar la conciencia de los directivos de las MYPE de San Juan de Lurigancho en cuanto a las habilidades directivas.

Fortalecer las habilidades directivas de inteligencia emocional y respeto a la multiculturalidad en los directivos de las MYPE de San Juan de Lurigancho.

Contribuir a la sostenibilidad de las MYPE de San Juan de Lurigancho, basado en el factor humano.

Incentivar la práctica y la implementación de talleres sobre habilidades directivas y ética empresarial.

#### **4. Cronograma:**

*SESIÓN 1:* Conferencia teórica sobre la importancia de las habilidades directivas y la ética empresarial en las MYPE.

*SESIÓN 2:* Conferencia sobre conceptos básicos de inteligencia emocional.

*SESIÓN 3:* Conferencia sobre conceptos básicos sobre respeto a la multiculturalidad.

*SESIÓN 4:* Desarrollo de casos prácticos sobre inteligencia emocional.

*SESIÓN 5:* Desarrollo de casos prácticos sobre el respeto a la multiculturalidad.

Considerar que las sesiones son de una duración de una hora y media.

#### **5. Proceso de convocatoria.**

*PASO 1:* Lanzamiento convocatoria abierta.

*PASO 2:* Cierre de convocatoria.

*PASO 3:* Confirmación de participantes.

*PASO 4:* Anuncio de participantes.

*PASO 5:* Preparación técnica, ajustes del taller según participantes.

*PASO 6:* Desarrollo del taller.

*PASO 7:* Proceso de retroalimentación.

## REFERENCIAS

- ACODESI (2002). Asociación de colegios jesuitas de Colombia. La formación integral y sus dimensiones. *Colección Propuesta Educativa*.
- Ang (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *The Journal of Entrepreneurial Finance*.
- Anzola (2002). Fundamentos teóricos sobre gestión del talento humano. Gestión Administrativa. Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga. Ecuador.
- Aparicio y Medina (2015). Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo. Lima, Perú.
- Arboniés, A. (2009). La disciplina de la innovación: *Rutinas creativas*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. <https://cutt.ly/foBUgjZ>
- Argandoña (2017). *Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo*. Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia.
- Ayala (2019). *Taller comunicándonos en las competencias comunicativas y competencias interculturales en docentes de una universidad privada*. Universidad César Vallejo. Lima.
- Beck & Britzelmaier (2010). Value based management in small and medium-sized companies-threats and opportunities. *International Journal of Management Cases*.
- Berlanga y Rubio (2012). *Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS*. España: Universidad de Barcelona.
- Bustamante (2014). *Programa de habilidades comunicativas para mejorar el nivel de comprensión lectora en los alumnos de 5° de secundaria del Centro educativo particular Juan Pablo II - Trujillo - 2014*. (Tesis magíster). La Libertad: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Cavero O. (2019). *El poder de las preguntas: Ensayos desde Marx sobre el Perú y el mundo contemporáneo*. Fondo Editorial de la Asociación Civil Universidad de Ciencias y Humanidades. Lima, Perú.

- Chou (2018). *La gerencia para la creación de valor y los obstáculos para su implementación en las PYMES del sector comercio de Lima*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Caballón (2016). *Influencia del programa “Securitas Integra” en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la empresa Securitas Sede Lima 2016*. Univeersidad César Vallejo.
- Cortina (2013). *La ética, ¿para qué sirve la ética?*. Universidad de Valencia. España.
- Cortina (2018). *Educación en valores éticos y ética digital*. Universidad de Valencia. España. El País.
- Danielson & Scott (2006). The capital budget decisions of small business *Journal of Applied Finance*.
- De Almeida, F. (2014). *“Ética empresarial”, Políticas de Responsabilidade Social em 5 Dimensões*. Editorial Atlas Ltda. São Paulo.
- Defensoría del Pueblo. *Estado de Emergencia Sanitaria: El problema de la informalidad laboral en una economía confinada*. Serie de informes especiales N° 02 – 2020 – DP. 2020.
- Díaz (2016). *Fundamentación antropológica de la ética empresarial: Un acercamiento desde el pensamiento de Fernando Rielo*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España.
- Drucker (2004). *The practice of management*. New York: Harper.
- Francesc (2016). *Ética empresarial y sus componentes principales*. P&A Group, <https://cutt.ly/YgAZOSY>
- Frías-Navarro (2019). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. España.
- Gadamer (2000). *La dialéctica de Hegel, Cinco ensayos hermenéuticos*. Ediciones Catedra. Madrid, España.
- Gallardo (2018). *Habilidades directivas y competencias de liderazgo que potencian el desarrollo de los colaboradores*. Análisis de una empresa multinacional. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

- García. (2003). *Kant, I. Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid España.
- García, Barradas & Gutiérrez (2016). *Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal*. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración. Veracruz. México.
- Gardner (1999). *Intelligence reframed: multiple intelligences for the 21st. Century*, New York: Basic Book. Traducido al español: La inteligencia reformulada. Barcelona: Paidós. 2001.
- Goleman (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos.
- Griffin y Van (2013). *Management skills: Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. México.
- Harvey, D. (2014). *Diecisiete contradicciones y el fin del capitalismo*. Contradicción ocho: Tecnología, trabajo y disponibilidad humana. Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador. Quito. Ecuador. 2014.
- Hernández y Mendoza (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill. México.
- Hino (2018). *Habilidades Directivas y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Huacho 2018*. Universidad Nacional del Callao. Callao, Perú.
- INEI. (2019). “Creación de empresas en 2018”. <https://cutt.ly/foBOoJK>
- INEI. (2019). “Empleo informal en el país sigue creciendo más que el formal”. <https://cutt.ly/LoBl1GG>
- Larson, N. (2019). *Evolución de la esperanza de vida*, Organización Mundial de la Salud, OMS. <https://cutt.ly/ToBUHA9>
- Levine, Berenson y Khehbiel (2006). *Estadística para administración* 4a ed. México: Pearson Educación.
- Llosa, L y Panizza, U. (2015). “La gran depresión de la economía peruana: ¿Una tormenta perfecta?”. *Revista Estudios Económicos, Banco Central de Reserva del Perú*. 2015. <https://cutt.ly/CoBlx9P>

- Lowney (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas; traducción Jorge Cárdenas Nannetti*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Matos, J. (2012). *Perú. Estado desbordado y sociedad nacional emergente*. Lima. Perú 2012.
- Mendoza, J. (2018). *Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método*. Universidad Autónoma de Querétaro. México. 2018.
- Merton (2005). *You have more capital than you think*. Harvard Business Review.
- Montoya y Arribas (2018). *Ecoemprende. Habilidades directivas*. Málaga. España.
- OIT. Organización Mundial del Trabajo. “*Perfil del emprendedor informal limeño*”. *El rol del sector privado en la promoción de la formalidad*. 2014. <https://cutt.ly/eoBIOux>
- Ortiz, P. (2009). “*Educación y formación de la personalidad*” Fondo Editorial de la Universidad de Ciencias y Humanidades. Lima.
- Peñaloza y Osorio (2005). *Elaboración de instrumentos de investigación*. Caracas: Departamento de investigación del CUAM.
- Pereda (2016). *Análisis de las habilidades directivas en el sector público*. Córdoba, Colombia 2016.
- Pereda y Cols (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva*. El caso del sector público de la provincia de Córdoba.
- Pimienta (2014). *Elaboración y validación de un instrumento para la medición del desempeño docente basado en competencias*. Universidad Anáhuac, México. REDU Revista de Evaluación Docente Universitaria, Vol. 12 (2), Agosto 2014, pp. 231-250. ISSN: 1887-4592.
- RAE (2020) *Diccionario de la Real Lengua Española*, <https://dle.rae.es/habilidad>
- Rivera, R. (2018). “*El Diamante de Habilidades Directivas para la Excelencia Profesional y Realización Personal*”. Centrum PUPC: <https://cutt.ly/EaPtKy6>
- Robles, Saavedra, Torero, Valdivia y Chacaltana (2001). *Estrategias y racionalidad de la pequeña empresa*. Lima Perú. OIT.

- Rodríguez (2017). *Gestión administrativa y crecimiento de las MYPES de calzado en el distrito el porvenir, provincia de Trujillo 2016*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.
- Romero. (2016). *Ética y epistemología en la investigación científica. Tendencias y perspectivas*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/13208-Texto%20del%20art%C3%ADculo-45892-1-10-20170518%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/13208-Texto%20del%20art%C3%ADculo-45892-1-10-20170518%20(1).pdf)
- Romero (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima, 2018*. Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.
- Salazar (2019). *Aplicación del programa educativo en la modificación de habilidades directivas en enfermeras jefes del hospital nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo – Essalud 2017*. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Arequipa, Perú.
- Soto y Dolan (2004). *Las PYME ante el reto del siglo XXI: los nuevos mercados globales* México D.F. México.
- Valderrama (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Vásquez (2017). *Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017*. Universidad César Vallejo. Perú.
- Velásquez & Tarazona (2016). *Percepciones y actitudes sobre ética empresarial en los procesos de servicio al cliente, liderados por los egresados graduados durante los años 2012 y 2013 de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga*. Colombia.
- Wehrich, Cannice & Hanan (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill. México.
- Whetten & Cameron (2016). *Desarrollo de las habilidades directivas*. Brigham Young University & University of Michigan. Pearson. México.

Yarza. (1996). *Ética y dialéctica. Sócrates, Platón y Aristóteles*. Acta Philosophica.

Recuperado de: <https://cutt.ly/wgAXeYS>

Yew-Wong (2005). *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*. Industrial Management & Data Systems.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: Programa “Tarpuy\_MS&BE” en habilidades directivas y ética empresarial en la micro y pequeña empresa San Juan de Lurigancho, 2020.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo influye el programa Tarpuy_MS&amp;BE en habilidades directivas y ética empresarial en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?</p> <p><b>Problemas Específicos.</b> PE1: ¿Cómo influye el programa Tarpuy_MS&amp;BE en inteligencia emocional y sustentabilidad en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020? PE2: ¿Cómo influye el programa Tarpuy_MS&amp;BE en comunicación asertiva y respeto a la multiculturalidad en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020? PE3: ¿Cómo influye el programa Tarpuy_MS&amp;BE en pensamiento crítico y aprendizaje continuo en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020? PE4: ¿Cómo influye el programa Tarpuy_MS&amp;BE en</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la influencia del programa Tarpuy_MS&amp;BE en habilidades directivas y ética empresarial en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> OE1: Determinar la influencia del programa Tarpuy_MS&amp;BE en inteligencia emocional y sustentabilidad en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020. OE2: Determinar la influencia del programa Tarpuy_MS&amp;BE en comunicación asertiva y respeto a la multiculturalidad en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020 OE3: Determinar la influencia del programa Tarpuy_MS&amp;BE en pensamiento crítico y aprendizaje continuo en las</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El programa Tarpuy_MS&amp;BE influye en las habilidades directivas y la ética empresarial en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b> HE1: El programa Tarpuy_MS&amp;BE influye en la inteligencia emocional y la sustentabilidad en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020. HE2: El programa Tarpuy_MS&amp;BE influye en la comunicación asertiva y el respeto a la multiculturalidad en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020. HE3: El programa Tarpuy_MS&amp;BE influye en el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p>	<b>Variable 1: Habilidades directivas</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
			Inteligencia emocional	Regula sus emociones. Interpreta las emociones de los que lo rodean.	Del 1 al 9.	Completamente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ligeramente en desacuerdo (3). Ligeramente de acuerdo (4). De acuerdo (5). Completamente de acuerdo (6).	Inicio [81 – 215] Proceso [216 – 351] Logrado [352 – 486]
			Comunicación asertiva	Escucha activamente. Realiza preguntas sobre el fondo del problema.	Del 10 al 27.		
			Pensamiento crítico	Busca información relacionada. Genera información de cada actividad.	Del 28 al 33.		
			Liderazgo auténtico	Motiva a los que lo rodean. Apoya en la toma de decisiones.	Del 34 al 52.		
Trabajo en equipo	Busca sinergias para aprovechar las diferencias entre los trabajadores. Apunta a formar equipos multidisciplinares.	Del 53 al 74.					

<p>liderazgo autentico e innovación en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?</p> <p>PE5: ¿Cómo influye el programa Tarpuy_MS&amp;BE en trabajo en equipo y gobernanza corporativa en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?</p> <p>PE6: ¿Cómo influye el programa Tarpuy_MS&amp;BE en administración del tiempo en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020?</p>	<p>MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p> <p>OE4: Determinar la influencia del programa Tarpuy_MS&amp;BE en liderazgo autentico e innovación en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p> <p>OE5: Determinar la influencia del programa Tarpuy_MS&amp;BE en trabajo en equipo y gobernanza corporativa en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p> <p>OE6: Determinar la influencia del programa Tarpuy_MS&amp;BE en administración del tiempo en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p>	<p>HE4: El programa Tarpuy_MS&amp;BE influye en el liderazgo autentico y la innovación en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p> <p>HE5: El programa Tarpuy_MS&amp;BE influye en el trabajo en equipo y la gobernanza corporativa en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p> <p>HE6: El programa Tarpuy_MS&amp;BE influye en la administración del tiempo en las MYPE, San Juan de Lurigancho 2020.</p>	Administración del tiempo	Respete el tiempo planificado para cada actividad. Diferencia lo urgente de lo importante.	Del 75 al 81					
			<b>Variable 2: Ética empresarial</b>							
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>			
			Sustentabilidad	Se aplica medidas Socioambiental Se aplica medidas Socioeconómica Se busca la Ecoeficiencia	Del 1 al 13	Completamente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ligeramente en desacuerdo (3). Ligeramente de acuerdo (4). De acuerdo (5). Completamente de acuerdo (6).	Inicio [35 – 92] Proceso [93 – 152] Logrado [153 – 210]			
			Respeto a la multiculturalidad	Se valora al individuo. Se considera las diferencias culturales, religiosas y otras.	Del 14 al 22					
			Aprendizaje continuo	Incentiva la educación de los trabajadores. Considera las nuevas tecnologías en la gestión de la organización.	Del 23 al 27.					
			Innovación	Implementa nuevos procesos éticos. Incentiva la generación de nuevas propuestas.	Del 28 al 31					
Gobernanza corporativa	Transparencia. Equidad. Rendición de cuentas. Responsabilidad corporativa.	Del 32 al 35.								
<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>ESTADÍSTICA POR UTILIZAR</b>							
<b>TIPO:</b> Aplicada.  <b>DISEÑO:</b> Cuasi experimental	<b>POBLACIÓN:</b> MYPE del distrito de San Juan de Lurigancho.  <b>Muestra:</b>	<b>Variable 1:</b> <b>Técnicas:</b> encuesta <b>Instrumentos:</b> cuestionario	<b>DESCRIPTIVA:</b> Tablas de frecuencias.  <b>INFERENCIAL:</b> La prueba de la U de Mann-Whitney							

<b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo	Grupo control: 30 MYPE del distrito de San Juan de Lurigancho. Grupo experimental: 30 MYPE del distrito de San Juan de Lurigancho.	<b>Autor:</b> Adaptado por Oscar Burgos de Whetten & Cameron (2011). <b>Variable 2:</b> <b>Técnica:</b> encuesta <b>Instrumento:</b> cuestionario <b>Autor:</b> Oscar Burgos en base a De Almeida (2016).	
---	---	---	--

## Anexo 2. Matriz de operalización

Matriz de operalización de la variable habilidades directivas.

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Habilidades directivas	Son los componentes que permiten el desarrollo de la excelencia profesional y la realización personal Rivera (2016).	Son los medios con los que los directivos traducen su forma de gestionar a la práctica, para ello requieren potenciar la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, el pensamiento crítico, el liderazgo auténtico, el trabajo en equipo y la administración del tiempo.	Inteligencia emocional Comunicación asertiva Pensamiento crítico Liderazgo auténtico Trabajo en equipo Administración del tiempo	Regula sus emociones. Interpreta las emociones de los que lo rodean. Escucha activamente. Realiza preguntas sobre el fondo del problema. Busca información relacionada. Genera información de cada actividad. Motiva a los que lo rodean. Apoya en la toma de decisiones. Busca sinergias para aprovechar las diferencias entre los trabajadores. Apunta a formar equipos multidisciplinarios. Respete el tiempo planificado para cada actividad. Diferencia lo urgente de lo importante.	Ordinal: Completamente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ligeramente en desacuerdo (3). Ligeramente de acuerdo (4). De acuerdo (5). Completamente de acuerdo (6).

*Nota:* Elaboración propia.

*Matriz de operacionalización de la variable ética empresarial.*

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Ética empresarial.	Es el estudio de los valores morales y de las acciones a tomar dentro de la organización De Almeida (2016).	La ética empresarial busca proponer códigos de conducta empresarial, para ello requiere impulsar la sustentabilidad, el respeto a la multiculturalidad, el aprendizaje continuo, la innovación y la gobernanza corporativa	Sustentabilidad.  Respeto a la multiculturalidad.  Aprendizaje continuo.  Innovación.  Gobernanza corporativa	Se aplica medidas Socioambiental Se aplica medidas Socioeconómica Se busca la Ecoeficiencia Se valora al individuo. Se considera las diferencias culturales, religiosas y otras. Incentiva la educación de los trabajadores. Considera las nuevas tecnologías en la gestión de la organización. Implementa nuevos procesos éticos. Incentiva la generación de nuevas propuestas. Transparencia. Equidad. Rendición de cuentas. Responsabilidad corporativa.	Ordinal:  Completamente en desacuerdo (1).  En desacuerdo (2).  Ligeramente en desacuerdo (3).  Ligeramente de acuerdo (4).  De acuerdo (5).  Completamente de acuerdo (6).

*Nota:* Elaboración propia

### **Anexo 3. Instrumentos**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO: Datos generales.

Programa “Tarpuy MS&BE” en habilidades directivas y ética empresarial en la MYPE de San Juan de Lurigancho, 2020.

Tal como se coordinó como usted respecto a la presente investigación, esperando su valiosa colaboración, se procede a recoger datos generales sobre su persona, para ello se solicita responder con la mayor veracidad. Para todos los efectos, se asegura la confidencialidad de la información y su uso estrictamente académico.

---

#### **SECCIÓN 01: DATOS GENERALES**

---

Las preguntas del 1 al 8 solo son para registro y veracidad de la investigación, no serán difundidas sin su consentimiento.

---

1. Apellidos y nombres

---

2. Número de DNI

---

3. Dirección de correo electrónico

---

4. Nombre de la empresa

---

5. Número de RUC

---

6. Año en que inicio actividades

---

7. Número de años en actividad

---

8. Actividad que desarrolla la empresa

---

En las siguientes preguntas colocar el número según corresponda.

---

9. Sexo: Femenino (1), Masculino (2)

---

10. Condición laboral: Independiente (1), dependiente (2)

---

11. Otorga su permiso para que los datos generales aparezcan en el estudio: No (1), Si (2)

---

## CUESTIONARIO: Habilidades directivas.

Con la intención de tener un perfil general de su conocimiento en habilidades directivas, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación señalada. Por favor se solicita la mayor sinceridad, en el sentido de responder sobre lo que ocurre en realidad y no de cómo le gustaría que fuera. En caso no haya tenido una experiencia señalada en alguna de las afirmaciones, piense en cómo actuaría en una situación similar dentro de su empresa. Este instrumento está diseñado para ayudar a adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas. Se le enviará con posterioridad un correo con algunas sugerencias sobre los resultados de la encuesta.

Escala de evaluación:

- 1 Completamente en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.
- 3 Ligeramente en desacuerdo.
- 4 Ligeramente de acuerdo.
- 5 De acuerdo.
- 6 Completamente de acuerdo.

---

### **SECCIÓN 02: HABILIDADES DIRECTIVAS**

---

ÍTEMES	ESCALA DE EVALUACIÓN					
	1	2	3	4	5	6
A) SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL						
1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.						
2. Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).						
3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.						
4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.						
5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.						
6. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.						

- 
7. Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.
  8. Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.
  9. Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.
- 

#### **B) SOBRE COMUNICACIÓN ASERTIVA**

---

10. Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.
  11. Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.
  12. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.
  13. Trato de “descongelar” mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.
  14. Pienso en el problema tanto desde el punto de vista lógico, como intuitivo.
  15. Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.
  16. Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.
  17. No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.
  18. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.
  19. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.
  20. Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
  21. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.
-

---

22. Cuando alguien se queja por algo que hice muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.

---

23. Solicito a la otra parte que sugiera comportamientos y soluciones aceptables.

---

24. Cuando estoy de mediador, no tomo partido, permanezco neutral.

---

25. Ayudo a ambas partes a generar alternativas múltiples.

---

26. Ayudo a ambas partes a encontrar puntos en los que estén de acuerdo.

---

27. Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.

---

#### C) SOBRE PENSAMIENTO CRÍTICO

---

28. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.

---

29. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.

---

30. Procuro brindar reconocimiento tanto a quienes se les ocurren ideas creativas (los más participativos), a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).

---

31. Aliento de manera informada el pensar fuera de lo cotidiano (“romper las reglas”) para obtener soluciones creativas.

---

32. Ante un problema busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.

---

33. Fundamento mis decisiones en información comprobada en hechos (objetiva) y no en especulaciones (subjetiva).

---

#### D) SOBRE LIDERAZGO AUTÉNTICO

---

34. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.

---

35. Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.

---

36. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.

---

- 
37. Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.
- 
38. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.
- 
39. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como “he decidido” en vez de “han decidido”
- 
40. Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.
- 
41. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.
- 
42. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.
- 
43. Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.
- 
44. Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.
- 
45. Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.
- 
46. Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.
- 
47. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.
- 
48. Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.
- 
49. Ayudo a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos aunque sean pequeños.
- 
50. Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.
- 
51. Hago muchos más comentarios positivos que negativos.
- 
52. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.
- 
- E) SOBRE TRABAJO EN EQUIPO**
- 
53. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.
- 
54. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.
-

- 
55. Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.
- 
56. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.
- 
57. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.
- 
58. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.
- 
59. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a otra persona.
- 
60. Insto a la interacción al invitar al equipo a expresar sus perspectivas y a hacer preguntas.
- 
61. Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.
- 
62. Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.
- 
63. Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.
- 
64. Especifico claramente los objetivos que debemos alcanzar.
- 
65. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen.
- 
66. Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.
- 
67. Al delegar doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.
- 
68. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.
- 
69. Establezco una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.
- 
70. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.
- 
71. Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.
- 
72. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.
-

---

73. Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.

---

74. Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.

---

**F) SOBRE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

---

75. Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.

---

76. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.

---

77. Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes, evitando que lo importante se vuelva urgente.

---

78. Planifico mis actividades diarias tanto laborales como personales.

---

79. Utilizo una agenda física o virtual para registrar mis actividades de corto o mediano plazo.

---

80. Participo de forma regular de una actividad cultural con familiares o entorno de amigos (danza, teatro, exposición de pintura, conciertos, etc).

---

81. Respeto el tiempo destinado para lo laboral y para lo personal o familiar.

---

## CUESTIONARIO: Ética empresarial.

Con la intención de tener un perfil general de su conocimiento sobre ética empresarial, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación señalada. Por favor se solicita la mayor sinceridad, en tal sentido instamos a responder sobre lo que ocurre en realidad y no de cómo le gustaría que fuera. En caso no haya tenido una experiencia señalada en alguna de las afirmaciones, piense en cómo actuaría en una situación similar dentro de su empresa. Este instrumento está diseñado para ayudar a adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas. Se le enviará con posterioridad un correo con algunas sugerencias sobre los resultados de la encuesta.

Escala de evaluación:

- 1 Completamente en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.
- 3 Ligeramente en desacuerdo.
- 4 Ligeramente de acuerdo.
- 5 De acuerdo.
- 6 Completamente de acuerdo.

<b>SECCIÓN 03: ÉTICA EMPRESARIAL</b>						
ÍTEMS	ESCALA DE EVALUACIÓN					
	1	2	3	4	5	6
<b>A) SOBRE SUSTENTABILIDAD</b>						
1. Considero que la ética empresarial es importante para el desarrollo de la empresa.						
2. Cuento con un código ético que guían las acciones de la empresa.						
3. No cuento con un código de ética explícito pero es una meta a alcanzar.						
4. Considero que mi empresa ha alcanzado el comportamiento ético que esperaba alcanzar.						
5. No se coacciona al comprador ni se le pone en situación de estrés emocional aprovechándose así de ellos para vender.						
6. Se advierte explícitamente a los consumidores cuando los productos o servicios ofrecidos son de uso restringido o representan riesgos potenciales para la salud.						

---

7. Se diseñan, producen y distribuyen los productos de forma que satisfacen las necesidades y garantizan la integridad y la seguridad de clientes.

---

8. Se busca el consentimiento informado del cliente.

---

9. La actividad que desarrollamos en la empresa considera el cuidado del medioambiente.

---

10. En las actividades considero la optimización del uso de recursos.

---

11. Tengo una responsabilidad con el medio ambiente y con la naturaleza.

---

12. En la empresa se puede desarrollar una línea de carrera para los trabajadores.

---

13. Considero que la remuneración es justa.

---

#### **B) SOBRE RESPETO A LA MULTICULTURA**

---

14. Sigo de modo firme criterios éticos en mis acciones y señalo las acciones poco éticas de los demás aunque resulte impopular.

---

15. Nunca especularía para obtener beneficio rápido sabiendo que esto puede perjudicar a otros.

---

16. Intento ayudar a los demás a resolver problemas.

---

17. Valoro a las personas por lo que son más que por lo que tienen.

---

18. Trato a todas las personas con respeto y cortesía esperando lo mismo de ellas.

---

19. Respeto y defiendo los derechos de las demás personas.

---

20. Se asegura el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos.

---

21. Respeto la diferencia de religiones, culturales o físicas.

---

22. Valoro la diversidad de conocimientos de los trabajadores.

---

#### **C) SOBRE APRENDIZAJE CONTINUO**

---

23. Me capacito en las nuevas tecnologías dentro del rubro de la empresa.

---

24. Motivo para que los demás se desarrollen en el conocimiento de nuevas tecnologías.

---

25. Sistematizo el desarrollo de las actividades de la empresa.

---

26. Genero retroalimentación de cada actividad.

---

27. Incentivo la profesionalización de los procesos de la empresa.

---

#### **D) SOBRE INNOVACIÓN**

---

28. Incorporo o sugiero la incorporación de nuevas tecnologías de gestión en la empresa.

---

---

29. Existen actividades para recoger sugerencias y obtener ideas innovadoras.

---

30. Se busca incentivar la innovación de manera sistemática.

---

31. Se reflexiona sobre como innovar en las actividades en un marco ético.

---

**E) SOBRE GOBERNANZA CORPORATIVA**

---

32. Las actividades y resultados en la empresa se informan de manera transparente.

---

33. Se busca la equidad al designar tareas y pagos.

---

34. Se asume la responsabilidad por las acciones generadas.

---

35. Se planifica el largo plazo de la empresa.

---

## Anexo 4. Validaciones

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide HABILIDADES DIRECTIVAS.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Inteligencia emocional.</b>							
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	✓		✓		✓		
2	Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	✓		✓		✓		
3	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	✓		✓		✓		
4	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓		
5	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi comportamiento.	✓		✓		✓		
6	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.	✓		✓		✓		
7	Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	✓		✓		✓		
8	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.	✓		✓		✓		
9	Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Comunicación asertiva.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	✓		✓		✓		
11	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	✓		✓		✓		
12	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓		✓		✓		
13	Trato de “descongelar” mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	✓		✓		✓		
14	Pienso en el problema tanto desde el punto de vista lógico, como intuitivo.	✓		✓		✓		
15	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	✓		✓		✓		
16	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	✓		✓		✓		
17	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	✓		✓		✓		

18	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	✓		✓		✓		
19	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	✓		✓		✓		
20	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	✓		✓		✓		
21	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	✓		✓		✓		
22	Cuando alguien se queja por algo que hice muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	✓		✓		✓		
23	Solicito a la otra parte que sugiera comportamientos y soluciones aceptables.	✓		✓		✓		
24	Cuando estoy de mediador, no tomo partido, permanezco neutral.	✓		✓		✓		
25	Ayudo a ambas partes a generar alternativas múltiples.	✓		✓		✓		
26	Ayudo a ambas partes a encontrar puntos en los que estén de acuerdo.	✓		✓		✓		
27	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Pensamiento crítico.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
28	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	✓		✓		✓		
29	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	✓		✓		✓		
30	Procuro brindar reconocimiento tanto a quienes se les ocurren ideas creativas (los más participativos), a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).	✓		✓		✓		
31	Aliento de manera informada el pensar fuera de lo cotidiano ("romper las reglas") para obtener soluciones creativas.	✓		✓		✓		
32	Ante un problema busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	✓		✓		✓		
33	Fundamento mis decisiones en información comprobada en hechos (objetiva) y no en especulaciones (subjetiva).	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo auténtico.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
34	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	✓		✓		✓		
35	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	✓		✓		✓		

36	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	✓		✓		✓		
37	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.	✓		✓		✓		
38	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	✓		✓		✓		
39	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	✓		✓		✓		
40	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	✓		✓		✓		
41	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	✓		✓		✓		
42	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	✓		✓		✓		
43	Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	✓		✓		✓		
44	Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	✓		✓		✓		
45	Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.	✓		✓		✓		
46	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	✓		✓		✓		
47	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	✓		✓		✓		
48	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	✓		✓		✓		
49	Ayudo a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos aunque sean pequeños.	✓		✓		✓		
50	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	✓		✓		✓		
51	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.	✓		✓		✓		
52	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Trabajo en equipo.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
53	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	✓		✓		✓		
54	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	✓		✓		✓		
55	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	✓		✓		✓		
56	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	✓		✓		✓		

57	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	✓		✓		✓		
58	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	✓		✓		✓		
59	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a otra persona.	✓		✓		✓		
60	Insto a la interacción al invitar al equipo a expresar sus perspectivas y a hacer preguntas.	✓		✓		✓		
61	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	✓		✓		✓		
62	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	✓		✓		✓		
63	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	✓		✓		✓		
64	Especifico claramente los objetivos que debemos alcanzar.	✓		✓		✓		
65	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen.	✓		✓		✓		
66	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	✓		✓		✓		
67	Al delegar doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	✓		✓		✓		
68	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	✓		✓		✓		
69	Establezco una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	✓		✓		✓		
70	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
71	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	✓		✓		✓		
72	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	✓		✓		✓		
73	Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	✓		✓		✓		
74	Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 6: Administración del tiempo.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
75	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	✓		✓		✓		
76	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	✓		✓		✓		

77	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes, evitando que lo importante se vuelva urgente.	✓		✓		✓	
78	Planifico mis actividades diarias tanto laborales como personales.	✓		✓		✓	
79	Utilizo una agenda física o virtual para registrar mis actividades de corto o mediano plazo.	✓		✓		✓	
80	Participo de forma regular de una actividad cultural con familiares o entorno de amigos (danza, teatro, exposición de pintura, conciertos, etc).	✓		✓		✓	
81	Respeto el tiempo destinado para lo laboral y para lo personal o familiar.	✓		✓		✓	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Existe suficiencia

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: Aliaga Pacora Alicia Agromelis      **DNI.** 08496604

18 de julio del 2020

**Especialidad del validador:** Docente de investigación de la EPG Universidad Nacional Federico Villarreal

<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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

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

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide ÉTICA EMPRESARIAL.**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Sustentabilidad.</b>							
1	Considero que la ética empresarial es importante para el desarrollo de la empresa.	✓		✓		✓		
2	Cuento con un código ético que guían las acciones de la empresa.	✓		✓		✓		
3	No cuento con un código de ética explícito pero es una meta a alcanzar.	✓		✓		✓		
4	Considero que mi empresa ha alcanzado el comportamiento ético que esperaba alcanzar.	✓		✓		✓		

5	No se coacciona al comprador ni se le pone en situación de estrés emocional aprovechándose así de ellos para vender.	✓		✓		✓		
6	Se advierte explícitamente a los consumidores cuando los productos o servicios ofrecidos son de uso restringido o representan riesgos potenciales para la salud.	✓		✓		✓		
7	Se diseñan, producen y distribuyen los productos de forma que satisfacen las necesidades y garantizan la integridad y la seguridad de clientes.	✓		✓		✓		
8	Se busca el consentimiento informado del cliente.	✓		✓		✓		
9	La actividad que desarrollamos en la empresa considera el cuidado del medioambiente.	✓		✓		✓		
10	En las actividades considero la optimización del uso de recursos.	✓		✓		✓		
11	Tengo una responsabilidad con el medio ambiente y con la naturaleza.	✓		✓		✓		
12	En la empresa se puede desarrollar una línea de carrera para los trabajadores.	✓		✓		✓		
13	Considero que la remuneración es justa.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Respeto a la multiculturalidad.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14	Sigo de modo firme criterios éticos en mis acciones y señalo las acciones poco éticas de los demás aunque resulte impopular.	✓		✓		✓		
15	Nunca especularía para obtener beneficio rápido sabiendo que esto puede perjudicar a otros.	✓		✓		✓		
16	Intento ayudar a los demás a resolver problemas.	✓		✓		✓		
17	Valoro a las personas por lo que son más que por lo que tienen.	✓		✓		✓		
18	Trato a todas las personas con respeto y cortesía esperando lo mismo de ellas.	✓		✓		✓		
19	Respeto y defiendo los derechos de las demás personas.	✓		✓		✓		
20	Se asegura el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos.	✓		✓		✓		
21	Respeto la diferencia de religiones, culturales o físicas.	✓		✓		✓		
22	Valoro la diversidad de conocimientos de los trabajadores.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Aprendizaje continuo.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
23	Me capacito en las nuevas tecnologías dentro del rubro de la empresa.	✓		✓		✓		
24	Motivo para que los demás se desarrollen en el conocimiento de nuevas tecnologías.	✓		✓		✓		
25	Sistematizo el desarrollo de las actividades de la empresa.	✓		✓		✓		
26	Genero retroalimentación de cada actividad.	✓		✓		✓		
27	Incentivo la profesionalización de los procesos de la empresa.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Innovación.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
28	Incorporo o sugiero la incorporación de nuevas tecnologías de gestión en la empresa.	✓		✓		✓		

29	Existen actividades para recoger sugerencias y obtener ideas innovadoras.	✓		✓		✓		
30	Se busca incentivar la innovación de manera sistemática.	✓		✓		✓		
31	Se reflexiona sobre como innovar en las actividades en un marco ético.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Gobernanza corporativa.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
32	Las actividades y resultados en la empresa se informan de manera transparente.	✓		✓		✓		
33	Se busca la equidad al designar tareas y pagos.	✓		✓		✓		
34	Se asume la responsabilidad por las acciones generadas.	✓		✓		✓		
35	Se planifica el largo plazo de la empresa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Existe suficiencia**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **Aliaga Pacora Alicia Agromelis**

DNI. 08496604

Especialidad del validador: **Docente de investigación de la EPG Universidad Nacional Federico Villarreal**

18 de julio del 2020

<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



Firma del Experto Informante.

**que mide HABILIDADES DIRECTIVAS.**

	DIMENSIÓN 1: Inteligencia emocional.	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		C		
		Si	No	Si	No			
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	✓		✓		✓		
2	Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	✓		✓		✓		
3	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	✓		✓		✓		

4	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓	
5	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.	✓		✓		✓	
6	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.	✓		✓		✓	
7	Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	✓		✓		✓	
8	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.	✓		✓		✓	
9	Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 2: Comunicación asertiva.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
10	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	✓		✓		✓	
11	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	✓		✓		✓	
12	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓		✓		✓	
13	Trato de “descongelar” mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	✓		✓		✓	
14	Pienso en el problema tanto desde el punto de vista lógico, como intuitivo.	✓		✓		✓	
15	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	✓		✓		✓	
16	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	✓		✓		✓	
17	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	✓		✓		✓	
18	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	✓		✓		✓	
19	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	✓		✓		✓	
20	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	✓		✓		✓	
21	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	✓		✓		✓	
22	Cuando alguien se queja por algo que hice muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	✓		✓		✓	
23	Solicito a la otra parte que sugiera comportamientos y soluciones aceptables.	✓		✓		✓	

24	Cuando estoy de mediador, no tomo partido, permanezco neutral.	✓		✓		✓		
25	Ayudo a ambas partes a generar alternativas múltiples.	✓		✓		✓		
26	Ayudo a ambas partes a encontrar puntos en los que estén de acuerdo.	✓		✓		✓		
27	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Pensamiento crítico.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
28	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	✓		✓		✓		
29	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	✓		✓		✓		
30	Procuro brindar reconocimiento tanto a quienes se les ocurren ideas creativas (los más participativos), a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).	✓		✓		✓		
31	Aliento de manera informada el pensar fuera de lo cotidiano ("romper las reglas") para obtener soluciones creativas.	✓		✓		✓		
32	Ante un problema busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	✓		✓		✓		
33	Fundamento mis decisiones en información comprobada en hechos (objetiva) y no en especulaciones (subjetiva).	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo auténtico.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
34	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	✓		✓		✓		
35	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	✓		✓		✓		
36	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	✓		✓		✓		
37	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.	✓		✓		✓		
38	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	✓		✓		✓		
39	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	✓		✓		✓		
40	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	✓		✓		✓		
41	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	✓		✓		✓		

42	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	✓		✓		✓		
43	Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	✓		✓		✓		
44	Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	✓		✓		✓		
45	Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.	✓		✓		✓		
46	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	✓		✓		✓		
47	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	✓		✓		✓		
48	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	✓		✓		✓		
49	Ayudo a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos aunque sean pequeños.	✓		✓		✓		
50	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	✓		✓		✓		
51	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.	✓		✓		✓		
52	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Trabajo en equipo.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
53	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	✓		✓		✓		
54	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	✓		✓		✓		
55	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	✓		✓		✓		
56	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	✓		✓		✓		
57	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	✓		✓		✓		
58	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	✓		✓		✓		
59	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a otra persona.	✓		✓		✓		
60	Insto a la interacción al invitar al equipo a expresar sus perspectivas y a hacer preguntas.	✓		✓		✓		
61	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	✓		✓		✓		
62	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	✓		✓		✓		
63	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	✓		✓		✓		
64	Especifico claramente los objetivos que debemos alcanzar.	✓		✓		✓		

65	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen.	✓		✓		✓		
66	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	✓		✓		✓		
67	Al delegar doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	✓		✓		✓		
68	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	✓		✓		✓		
69	Establezco una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	✓		✓		✓		
70	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
71	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	✓		✓		✓		
72	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	✓		✓		✓		
73	Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	✓		✓		✓		
74	Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 6: Administración del tiempo.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
75	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	✓		✓		✓		
76	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	✓		✓		✓		
77	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes, evitando que lo importante se vuelva urgente.	✓		✓		✓		
78	Planifico mis actividades diarias tanto laborales como personales.	✓		✓		✓		
79	Utilizo una agenda física o virtual para registrar mis actividades de corto o mediano plazo.	✓		✓		✓		
80	Participo de forma regular de una actividad cultural con familiares o entorno de amigos (danza, teatro, exposición de pintura, conciertos, etc).	✓		✓		✓		
81	Respeto el tiempo destinado para lo laboral y para lo personal o familiar.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Existe suficiencia*

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Luzmila Lourdes Garro ABurto*  
del 2020

DNI. 09469026

04 de agosto

Especialidad del validador: *Docente investigador de la Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo*

<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

Firma del Experto Informante.

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide ÉTICA EMPRESARIAL.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considero que la ética empresarial es importante para el desarrollo de la empresa.	✓		✓		✓		
2	Cuento con un código ético que guían las acciones de la empresa.	✓		✓		✓		
3	No cuento con un código de ética explícito pero es una meta a alcanzar.	✓		✓		✓		
4	Consideró que mi empresa ha alcanzado el comportamiento ético que esperaba alcanzar.	✓		✓		✓		
5	No se coacciona al comprador ni se le pone en situación de estrés emocional aprovechándose así de ellos para vender.	✓		✓		✓		
6	Se advierte explícitamente a los consumidores cuando los productos o servicios ofrecidos son de uso restringido o representan riesgos potenciales para la salud.	✓		✓		✓		
7	Se diseñan, producen y distribuyen los productos de forma que satisfacen las necesidades y garantizan la integridad y la seguridad de clientes.	✓		✓		✓		
8	Se busca el consentimiento informado del cliente.	✓		✓		✓		
9	La actividad que desarrollamos en la empresa considera el cuidado del medioambiente.	✓		✓		✓		
10	En las actividades considero la optimización del uso de recursos.	✓		✓		✓		
11	Tengo una responsabilidad con el medio ambiente y con la naturaleza.	✓		✓		✓		

12	En la empresa se puede desarrollar una línea de carrera para los trabajadores.	✓		✓		✓	
13	Considero que la remuneración es justa.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 2: Respeto a la multiculturalidad.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
14	Sigo de modo firme criterios éticos en mis acciones y señalo las acciones poco éticas de los demás aunque resulte impopular.	✓		✓		✓	
15	Nunca especularía para obtener beneficio rápido sabiendo que esto puede perjudicar a otros.	✓		✓		✓	
16	Intento ayudar a los demás a resolver problemas.	✓		✓		✓	
17	Valoro a las personas por lo que son más que por lo que tienen.	✓		✓		✓	
18	Trato a todas las personas con respeto y cortesía esperando lo mismo de ellas.	✓		✓		✓	
19	Respeto y defiendo los derechos de las demás personas.	✓		✓		✓	
20	Se asegura el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos.	✓		✓		✓	
21	Respeto la diferencia de religiones, culturales o físicas.	✓		✓		✓	
22	Valoro la diversidad de conocimientos de los trabajadores.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: Aprendizaje continuo.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
23	Me capacito en las nuevas tecnologías dentro del rubro de la empresa.	✓		✓		✓	
24	Motivo para que los demás se desarrollen en el conocimiento de nuevas tecnologías.	✓		✓		✓	
25	Sistematizo el desarrollo de las actividades de la empresa.	✓		✓		✓	
26	Genero retroalimentación de cada actividad.	✓		✓		✓	
27	Incentivo la profesionalización de los procesos de la empresa.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: Innovación.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
28	Incorporo o sugiero la incorporación de nuevas tecnologías de gestión en la empresa.	✓		✓		✓	
29	Existen actividades para recoger sugerencias y obtener ideas innovadoras.	✓		✓		✓	
30	Se busca incentivar la innovación de manera sistemática.	✓		✓		✓	
31	Se reflexiona sobre como innovar en las actividades en un marco ético.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 5: Gobernanza corporativa.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
32	Las actividades y resultados en la empresa se informan de manera transparente.	✓		✓		✓	
33	Se busca la equidad al designar tareas y pagos.	✓		✓		✓	
34	Se asume la responsabilidad por las acciones generadas.	✓		✓		✓	
35	Se planifica el largo plazo de la empresa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Existe suficiencia*

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Luzmila Lourdes Garro ABurto*

DNI. *09469026*

Especialidad del validador: *Docente investigador de la EPQ Universidad César Vallejo*

04 de agosto del 2020

<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

Firma del Experto Informante.

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide HABILIDADES DIRECTIVAS.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Inteligencia emocional.</b>							
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	✓		✓		✓		
2	Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	✓		✓		✓		
3	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	✓		✓		✓		
4	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓		
5	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.	✓		✓		✓		
6	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.	✓		✓		✓		
7	Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	✓		✓		✓		
8	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.	✓		✓		✓		
9	Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.	✓		✓		✓		

	<b>DIMENSIÓN 2: Comunicación asertiva.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	✓		✓		✓		
11	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	✓		✓		✓		
12	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓		✓		✓		
13	Trato de “descongelar” mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	✓		✓		✓		
14	Pienso en el problema tanto desde el punto de vista lógico, como intuitivo.	✓		✓		✓		
15	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	✓		✓		✓		
16	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	✓		✓		✓		
17	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	✓		✓		✓		
18	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	✓		✓		✓		
19	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	✓		✓		✓		
20	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	✓		✓		✓		
21	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	✓		✓		✓		
22	Cuando alguien se queja por algo que hice muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	✓		✓		✓		
23	Solicito a la otra parte que sugiera comportamientos y soluciones aceptables.	✓		✓		✓		
24	Cuando estoy de mediador, no tomo partido, permanezco neutral.	✓		✓		✓		
25	Ayudo a ambas partes a generar alternativas múltiples.	✓		✓		✓		
26	Ayudo a ambas partes a encontrar puntos en los que estén de acuerdo.	✓		✓		✓		
27	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Pensamiento crítico.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
28	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	✓		✓		✓		

29	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	✓		✓		✓		
30	Procuro brindar reconocimiento tanto a quienes se les ocurren ideas creativas (los más participativos), a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).	✓		✓		✓		
31	Aliento de manera informada el pensar fuera de lo cotidiano ("romper las reglas") para obtener soluciones creativas.	✓		✓		✓		
32	Ante un problema busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	✓		✓		✓		
33	Fundamento mis decisiones en información comprobada en hechos (objetiva) y no en especulaciones (subjetiva).	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo auténtico.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
34	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	✓		✓		✓		
35	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	✓		✓		✓		
36	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	✓		✓		✓		
37	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.	✓		✓		✓		
38	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	✓		✓		✓		
39	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	✓		✓		✓		
40	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	✓		✓		✓		
41	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	✓		✓		✓		
42	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	✓		✓		✓		
43	Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	✓		✓		✓		
44	Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	✓		✓		✓		
45	Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.	✓		✓		✓		
46	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	✓		✓		✓		

47	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	✓		✓		✓		
48	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	✓		✓		✓		
49	Ayudo a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos aunque sean pequeños.	✓		✓		✓		
50	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	✓		✓		✓		
51	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.	✓		✓		✓		
52	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Trabajo en equipo.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
53	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	✓		✓		✓		
54	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	✓		✓		✓		
55	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	✓		✓		✓		
56	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	✓		✓		✓		
57	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	✓		✓		✓		
58	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	✓		✓		✓		
59	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a otra persona.	✓		✓		✓		
60	Insto a la interacción al invitar al equipo a expresar sus perspectivas y a hacer preguntas.	✓		✓		✓		
61	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	✓		✓		✓		
62	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	✓		✓		✓		
63	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	✓		✓		✓		
64	Especifico claramente los objetivos que debemos alcanzar.	✓		✓		✓		
65	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen.	✓		✓		✓		
66	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	✓		✓		✓		
67	Al delegar doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	✓		✓		✓		
68	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	✓		✓		✓		
69	Establezco una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	✓		✓		✓		

70	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓	
71	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	✓		✓		✓	
72	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	✓		✓		✓	
73	Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	✓		✓		✓	
74	Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 6: Administración del tiempo.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
75	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	✓		✓		✓	
76	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	✓		✓		✓	
77	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes, evitando que lo importante se vuelva urgente.	✓		✓		✓	
78	Planifico mis actividades diarias tanto laborales como personales.	✓		✓		✓	
79	Utilizo una agenda física o virtual para registrar mis actividades de corto o mediano plazo.	✓		✓		✓	
80	Participo de forma regular de una actividad cultural con familiares o entorno de amigos (danza, teatro, exposición de pintura, conciertos, etc).	✓		✓		✓	
81	Respeto el tiempo destinado para lo laboral y para lo personal o familiar.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Existe suficiencia*

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Carlos Enrique Ayala Asencio* DNI. *07179981*    *04 de agosto del 2020*

Especialidad del validador: *Docente investigador de la Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo*

<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

-----  
Firma del Experto Informante.

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide ÉTICA EMPRESARIAL.**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Sustentabilidad.</b>							
1	Considero que la ética empresarial es importante para el desarrollo de la empresa.	✓		✓		✓		
2	Cuento con un código ético que guían las acciones de la empresa.	✓		✓		✓		
3	No cuento con un código de ética explícito pero es una meta a alcanzar.	✓		✓		✓		
4	Considero que mi empresa ha alcanzado el comportamiento ético que esperaba alcanzar.	✓		✓		✓		
5	No se coacciona al comprador ni se le pone en situación de estrés emocional aprovechándose así de ellos para vender.	✓		✓		✓		
6	Se advierte explícitamente a los consumidores cuando los productos o servicios ofrecidos son de uso restringido o representan riesgos potenciales para la salud.	✓		✓		✓		
7	Se diseñan, producen y distribuyen los productos de forma que satisfacen las necesidades y garantizan la integridad y la seguridad de clientes.	✓		✓		✓		
8	Se busca el consentimiento informado del cliente.	✓		✓		✓		
9	La actividad que desarrollamos en la empresa considera el cuidado del medioambiente.	✓		✓		✓		
10	En las actividades considero la optimización del uso de recursos.	✓		✓		✓		

11	Tengo una responsabilidad con el medio ambiente y con la naturaleza.	✓		✓		✓		
12	En la empresa se puede desarrollar una línea de carrera para los trabajadores.	✓		✓		✓		
13	Considero que la remuneración es justa.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Respeto a la multiculturalidad.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14	Sigo de modo firme criterios éticos en mis acciones y señalo las acciones poco éticas de los demás aunque resulte impopular.	✓		✓		✓		
15	Nunca especularía para obtener beneficio rápido sabiendo que esto puede perjudicar a otros.	✓		✓		✓		
16	Intento ayudar a los demás a resolver problemas.	✓		✓		✓		
17	Valoro a las personas por lo que son más que por lo que tienen.	✓		✓		✓		
18	Trato a todas las personas con respeto y cortesía esperando lo mismo de ellas.	✓		✓		✓		
19	Respeto y defiendo los derechos de las demás personas.	✓		✓		✓		
20	Se asegura el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos.	✓		✓		✓		
21	Respeto la diferencia de religiones, culturales o físicas.	✓		✓		✓		
22	Valoro la diversidad de conocimientos de los trabajadores.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Aprendizaje continuo.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
23	Me capacito en las nuevas tecnologías dentro del rubro de la empresa.	✓		✓		✓		
24	Motivo para que los demás se desarrollen en el conocimiento de nuevas tecnologías.	✓		✓		✓		
25	Sistematizo el desarrollo de las actividades de la empresa.	✓		✓		✓		
26	Genero retroalimentación de cada actividad.	✓		✓		✓		
27	Incentivo la profesionalización de los procesos de la empresa.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Innovación.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
28	Incorporo o sugiero la incorporación de nuevas tecnologías de gestión en la empresa.	✓		✓		✓		
29	Existen actividades para recoger sugerencias y obtener ideas innovadoras.	✓		✓		✓		
30	Se busca incentivar la innovación de manera sistemática.	✓		✓		✓		
31	Se reflexiona sobre como innovar en las actividades en un marco ético.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Gobernanza corporativa.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
32	Las actividades y resultados en la empresa se informan de manera transparente.	✓		✓		✓		
33	Se busca la equidad al designar tareas y pagos.	✓		✓		✓		
34	Se asume la responsabilidad por las acciones generadas.	✓		✓		✓		
35	Se planifica el largo plazo de la empresa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Existe suficiencia*

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Carlos Enrique Ayala Asencio* DNI. *07179981*    *04 de agosto del 2020*

Especialidad del validador: *Docente investigador de la Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo*

<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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

## **Anexo 5. Programa Tarpuy MS&BE**

Programa Tarpuy MS&BE en Habilidades directivas y ética empresarial



**Agosto – Setiembre  
2020**

**PROGRAMA TARPUY MS&BE EN HABILIDADES DIRECTIVAS Y ÉTICA  
EMPRESARIAL**

1. Importancia.
2. Objetivo.
3. Cronograma.
4. Temario y contenidos.
5. Dirigido a.
6. Metodología.
7. Expositor.
8. Organización y presupuesto.

## **1. Importancia**

El programa tiene por objetivo desarrollar y/o fortalecer en los micro y pequeños empresarios del distrito de San Juan de Lurigancho las habilidades directivas que le permiten fortalecer sus organizaciones, esto enmarcado en una cultura de respeto, sostenibilidad y buenas prácticas en el lugar donde se desarrollan, es decir, tener una ética empresarial.

Este desarrollo de las habilidades directivas y ética empresarial debe realizarse considerando una identidad nacional que permita conocer las necesidades reales de la sociedad, buscando generar valor, esto es, que las personas sientan que el producto, sea bien o servicio, les agrega valor a sus vidas por lo que el precio pagado está totalmente compensado. Muchas de las MYPE tienen una actividad comercializadora, es decir, compran y venden, en dicho proceso, debe estar claro cuál es el valor que dicha actividad agrega al producto.

## **2. Objetivo**

El programa se orienta a desarrollar las habilidades directivas de: inteligencia emocional, comunicación asertiva, pensamiento crítico, trabajo en equipo, liderazgo auténtico y administración del tiempo, estas habilidades impactan en el mismo orden en la gestión del estrés, gestión del conflicto, gestión del conocimiento, gestión de la diversidad, gestión del cambio y la gestión del equilibrio vida personal y laboral. Del mismo modo busca desarrollar la ética en sus dimensiones de sustentabilidad, respeto a la multiculturalidad, aprendizaje continuo, innovación y gobernanza corporativa. El objetivo es fortalecer el desarrollo de dichas habilidades y de la ética empresarial en las MYPE de San Juan de Lurigancho. El programa se desarrollará en 6 sesiones.

## **3. Cronograma**

Se realizará en 3 semanas, considerando dos sesiones semanales, durante el mes de agosto de 2020, en cada sesión se abordará el desarrollo de una de las dimensiones de cada una de las dos variables habilidades directivas y ética empresarial, en la primera sesión se aplicará el pre test y en la última sesión se aplicará el post test.

A continuación se muestra las fechas específicas:

ACTIVIDAD SESIONES	AGOSTO 2020					
	16	17	23	24	30	31
PRE ENCUESTA	X					
01. Inteligencia emocional y Sustentabilidad.	X					
02. Comunicación asertiva y Respeto a la multiculturalidad.		X				
03. Pensamiento crítico y Aprendizaje continuo.			X			
04. Liderazgo auténtico e Innovación.				X		
05. Trabajo en equipo y Gobernanza corporativa.					X	
06. Administración del tiempo.						X
POST ENCUESTA						X

#### 4. Temario y contenidos del Programa Tarpuy MS&BE.

DIRIGIDO A: Micro y pequeños empresarios del distrito de San Juan de Lurigancho.

HORARIO: 8pm a 9:30pm. Frecuencia de dos veces por semana, días domingos y lunes.

SESIONES: 6 sesiones.

Sesión 01: Inteligencia emocional y sustentabilidad.

Sesión 02: Comunicación asertiva y respeto a la multiculturalidad.

Sesión 03: Pensamiento crítico y aprendizaje continuo.

Sesión 04: Liderazgo auténtico e innovación.

Sesión 05: Trabajo en equipo y gobernanza corporativa.

Sesión 06: Administración del tiempo.

DURACIÓN DE LAS SESIONES: 3 semanas en agosto.

#### SESIÓN 01

#### INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUSTENTABILIDAD

A. TÉCNICA:

Reunión con participantes.  
Lluvia de ideas.  
Participación activa.

## B. OBJETIVO

Reflexionar sobre cuánto nos conocemos nosotros mismos.  
Aprender a enfrentarnos a los problemas de modo adecuado.  
Comprender que la empresa es parte de un determinado entorno.

## C. MATERIALES

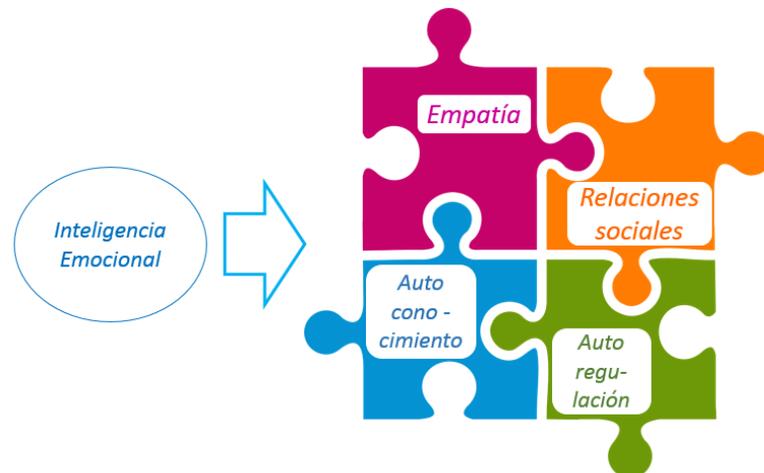
Lapiceros de colores.  
Equipo multimedia.  
Parlantes.  
Plumones.  
Hojas de papel.

## D. FUNDAMENTO

La inteligencia emocional es la primera habilidad directiva y busca gestionar el estrés. Podemos aprender a cualquier edad, partir por reconocer nuestras virtudes y contradicciones, es importante para retomar los problemas incluso “partiendo de cero”, esto en favor del propio desarrollo profesional. La autorrealización es una aspiración personal, por ello es importante valorarnos.

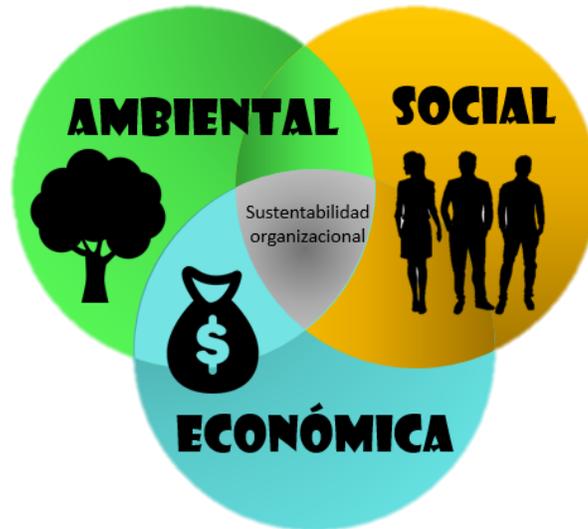
El reconocimiento del propio estado anímico y el hecho de compartirlo ante el grupo, elimina en parte frustraciones y en muchos casos ayuda a resolverlos a partir de experiencia de otros.

Del mismo modo un directivo debe interpretar el estado emocional de los que lo rodean, regulando su emocionalidad para tomar decisiones acertadas, esto incluye la empatía, relaciones sociales, la autorregulación y el autoconocimiento.



La sustentabilidad de la organización se debe realizar en tres planos: Ambiental, social y económico, esto es, velar por el cuidado del ambiente donde se desarrolla

la empresa, cuidar a la sociedad e individuos que se relacionan con la empresa y también por los ingresos que la organización genera para poder seguir produciendo y brindar el servicio que realiza.



#### E. MOTIVACIÓN

Saludos, “Buenos días, vamos a desarrollar la sesión de inteligencia emocional y sustentabilidad”.

Una dinámica para generar mayor integración.

Se realiza la dinámica de “la pelota preguntona”, se entrega una pelota a los participantes, esta se pasa de mano en mano, luego dada una señal del animador, se detiene y el que tenga la pelota debe presentarse con elementos básicos que indique el animador, nombre, apellido, empresa, dónde vive, etc. Dicha dinámica se repite hasta que todos se hayan presentado o hasta que el animador vea conveniente, si en el transcurrir alguien se repite, puede modificarse haciendo que los demás le pregunten algo sobre su presentación.

De ser virtual, la dinámica será a través de una plataforma de sorteo, para seleccionar de forma aleatoria los que se irán presentando.

Para el sorteo virtual se puede emplear una de estas dos direcciones:

<https://www.sortea2.com/sorteos#resultados>

<https://echaloasuerte.com/raffle/63553f3b-fad3-4aa2-8b86-683cf9f383c8>

#### F. CONTENIDO

Conocernos nosotros mismos, nuestras fortalezas y debilidades, saber que metas podemos lograr para evitar el estrés, sabiendo que la influencia de los riesgos del entorno no es posible eliminarlos sino gestionarlos para reducir el impacto.

*CUENTO: LA PRINCESA ASIRI:*

Asiri era una princesa que tenía muchos pretendientes, todos buscaban la forma de ser correspondidos, para ello ponían frente a ella una serie de obsequios, de los más simples hasta los más lujosos y extravagantes, sin embargo ninguno lograba convencerla. Después del desfile de muchos de sus pretendientes, Illapu, uno de ellos, que no había llevado nada pues no contaba con tantos recursos como para llevar algún obsequio similar, por lo tanto se había dedicado a ver como cada uno de sus pares había sido rechazado, observó que nada convencía a la exigente princesa, después de reflexionar por mucho tiempo, llegó a una conclusión y se decidió a presentarse frente a la princesa.

Logrando su propósito, ¿qué creen que llevó Illapu como obsequio?.

Illapu llevó unos anteojos que colocó en rostro de la princesa, pues ella no podía ver, a esa conclusión llegó Illapu, de este modo la princesa quedó muy contenta pues ahora podía observar todo a su alrededor.

**MORALEJA:**

Ser empático, ponerse en el lugar de la otra persona, antes de actuar, a veces lo más simple es la mejor solución.

Reconocer nuestras fortalezas para plantearnos metas que sean alcanzables.

Sobre sustentabilidad, se debe los tres frentes social, ambiental y económico, la reflexión sobre ello se hará en base al video sobre conductores empedernidos y afectados por accidentes de tránsito vehicular. El título del video es “Un segundo lo puede cambiar todo”, el link del video es:

<https://www.youtube.com/watch?v=B3Vyk4ioO4&t=8s>

Completar la siguiente ficha:

Sócrates: “Conócete a ti mismo”.

		<b>RESPUESTA</b>
1	Entre mis mayores fortalezas están ...	
2	Entre mis mayores debilidades están ...	
3	La ocasión en que me sentí más exitoso fue ...	
4	La ocasión en que me sentí menos competente fue ...	
5	Mis tres prioridades más altas en la vida son ...	

6	La forma en que más difiero de la mayoría de las personas es ...	
7	Me llevo mejor con personas que ...	

Se puede aprovechar la dinámica inicial para preguntar sobre cómo se sintieron en su desarrollo, o que apreciación se hicieron sobre el grupo en general, buscar ser empático y medir que el manejo de habilidades sociales.

#### G. CIERRE

Conclusiones sobre las reflexiones de los participantes, apuntando a la importancia de ser empático, tener correctas relaciones sociales, saber autorregularse y autoconocerse, el saber aportar al cuidado del ambiente, de la sociedad y de los resultados económicos.

Realizar una carta de compromiso respecto al tema, esta debe iniciar así:

Yo, ....., me comprometo a:

## SESIÓN 02

### COMUNICACIÓN ASERTIVA Y RESPETO A LA MULTICULTURA

#### A. TÉCNICA

Reunión con participantes.  
Lluvia de ideas.  
Participación activa.

#### B. OBJETIVO

Utilizar la negociación para lograr acuerdos, así como prever y manejar conflictos comunes en las organizaciones.  
Analizar el origen y los tipos de conflicto más comunes en las organizaciones así como los métodos para prevenirlos y/o solucionarlos.  
Respetar la cultura diversa del contexto en el que se desenvuelve la organización.

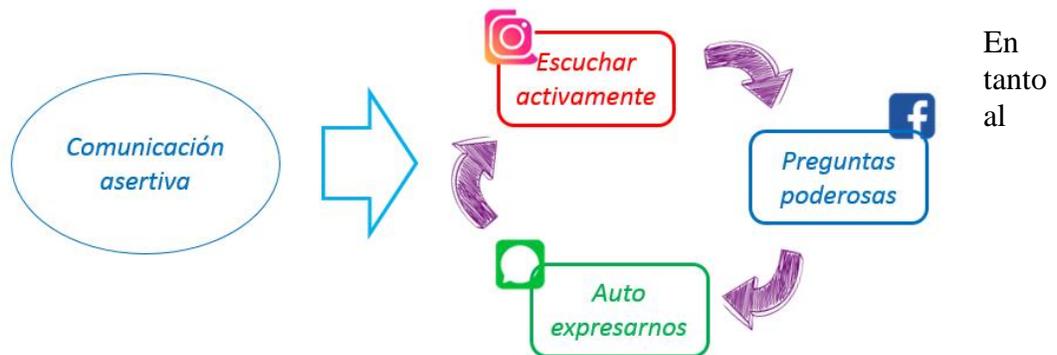
#### C. MATERIALES

Lapiceros de colores.  
Equipo multimedia.

Parlantes.  
Plumones.  
Hojas de papel.

#### D. FUNDAMENTO

La comunicación asertiva es la segunda habilidad directiva que busca gestionar el conflicto, es decir, a través del dialogo resolver las diferencias que se puedan presentar en la organización. Punto de partida indispensable es saber escuchar activamente, la naturaleza nos dio dos oídos y una boca porque debemos saber escuchar más que hablar, con ello es posible identificar las variables más críticas de la organización a nivel interpersonal. Saber escuchar, permite el segundo paso que consiste en realizar preguntas profundas sobre el problemas lo que permite tener un mayor panorama para luego realizar el tercer paso que consiste en emitir nuestro propio punto de vista sobre la situación que se está tratando. La idea es alimentarse de las opiniones y luego interactuar.



respeto a la multicultural, es el respeto a las diferencias de todos los que tienen alguna relación con la organización, esto es, los “stakeholders”, el respeto a la vida, valorar al individuo, respetar el ecosistema y respetar las diferencias culturales, religiosas, étnico-raciales y cualquier otra diferencia en tanto estas diferencias no se opongan a los objetivos colectivos y de la sociedad.



#### E. MOTIVACIÓN

Saludos, “Buenos días, vamos a desarrollar la sesión de comunicación asertiva”.

Una dinámica de grupo.

Se retira a una persona del grupo y se le explica solo a ella que debe buscar de alguna forma salir del círculo que formaran sus compañeros.

Por otro lado sin que esta primera persona escuche, a los demás se les dice que formen un círculo tomándose por los hombros y no dejen salir de este círculo a la primera persona (a la persona a la que se separó inicialmente) a menos que lo pida “por favor”. La dinámica trata de cómo comunicarse de mejor forma, ello permite lograr nuestros objetivos de forma rápida y eficiente.

En contexto de virtualidad se proyecta un video sobre cómo es más sencillo señalar cosas positivas de las personas cuando no nos están escuchando, el video se titula “Ojalá todos los anuncios fueran así de emotivos”, se reflexiona sobre cuántas veces decimos a las personas que nos interesan todo lo que sentimos por ellos o lo damos por descontado. Link del video:

<https://www.youtube.com/watch?v=Kf1dVM0IVq4&t=41s>

## F. CONTENIDO

Se debe comprender que la mayoría de los conflictos son generados en un 90% por la forma y el 10% es por el fondo, además el 90% del mensaje se trasmite por la gestualidad y entonación y lo demás es la palabra ya sea escrita o hablada.

Evitar ser una comunicación pasiva: Que escucha pero ni pregunta ni expresa. Evitar la comunicación agresiva: Que no escucha ni pregunta de frente expresa su opinión. Considerar los hechos verificables, explicar los efectos y los sentimientos generados para culminar en un plan de mejora.

Juguemos con las vocales.

¿Cuántas vocales tiene el castellano?, ¿cuántas vocales tiene el idioma quechua?, ¿cuántas vocales tiene el inglés?, cada quien genera su código de comunicación, de igual forma cada organización genera su forma de comunicarse, las que pueden ser muy similares pero responde a su cultura organizacional.

¿Cómo calificamos la frase “pan cun quisu”?

Es necesario como conocer el código por el que nos comunicamos para entender mejor el mensaje transmitir.

### *CUENTO: LA CIGARRA Y LA HORMIGA.*

Había una cigarra que se dedicaba a cantar y descansar todo el verano, mientras que una hormiga se la pasaba trabajando, incluso pese a que la cigarra la invito a que descansa con ella. Llegado el invierno la cigarra no tenía cómo alimentarse ni donde protegerse del frio, mientras que la hormiga si, la hormiga no quiso ayudarla pese a sus lamentos.

MORALEJA:

Debió la hormiga insistirle a la cigarra para que la acompañe a trabajar, la hormiga realizó una comunicación pasiva.

Reconocer nuestro estilo de comunicación, considerando a un comunicador asertivo (persona), comunicador pasivo (tortuga) y un comunicador agresivo (dragón).

Sobre el respeto a la multiculturalidad, se proyecta un video sobre el racismo, el link del video es: <https://www.youtube.com/watch?v=QTYeOe4jIKo&t=2s>

Completar la siguiente ficha:

FICHA TORTUGA, DRAGÓN Y PERSONA. Señale con un aspa (X) el estilo que concuerda con la frase. Algunas frases pueden concordar en más de un estilo.

Nº	FRASE	TORTUGA (PASIVO)	DRAGÓN (AGRESIVO)	PERSONA (ASERTIVO)
1	No le importan las opiniones de los demás.			
2	Escucha a los demás con respeto.			
3	Dice sus opiniones respetando a los demás.			
4	Se deja influenciar.			
5	No le importa hacer daño a los demás.			
6	Puede insultar, amenazar y humillar.			
7	No tiene miedo de decir lo que piensa.			
8	Le asusta lo que los demás pueden pensar.			
9	Saber decir que no a algo sin sentirse culpable.			
10	Tiene en cuenta las opiniones y sentimientos de los demás			
11	Actúa con seguridad y firmeza.			
12	Trata de manipular a los otros.			
13	Suele ser inseguro.			
14	Impone su opinión y su decisión.			
15	Escucha y acepta otras opiniones.			
16	Consigue que los demás le tengan miedo.			
17	Consigue que los demás lo respeten y escuchen.			
18	Los demás no lo toman en cuenta.			

#### G. CIERRE

Conclusiones sobre las reflexiones de los participantes, apuntando a la importancia de saber escuchar, realizar preguntas sobre las dudas que tenemos y de expresar nuestras opiniones comprendiendo que puedo estar equivocado, así como el respeto a las diferentes culturas.

Realizar una carta de compromiso respecto al tema, esta debe iniciar así:

Yo, ....., me comprometo a:

### **SESIÓN 03**

#### **PENSAMIENTO CRÍTICO Y APRENDIZAJE CONTINUO**

##### **A. TÉCNICA**

Reunión con participantes.  
Lluvia de ideas.  
Participación activa.

##### **B. OBJETIVO**

Mejorar la toma de decisiones en función de información confiable.  
Comprender que las decisiones se deben tomar con datos, información o conocimiento comprobado.  
Comprender que siempre hay algo nuevo que aprender.

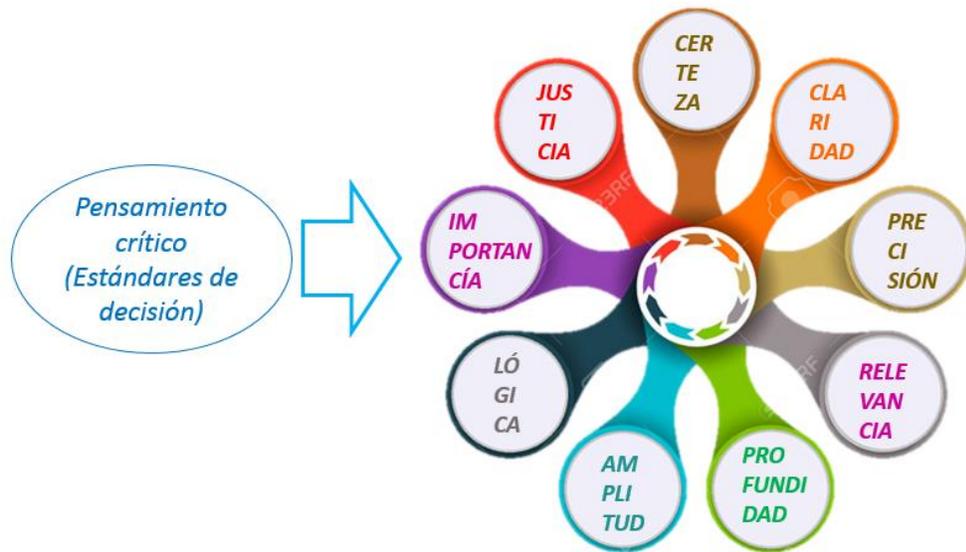
##### **C. MATERIALES**

Lapiceros de colores.  
Equipo multimedia.  
Parlantes.  
Plumones.  
Hojas de papel.

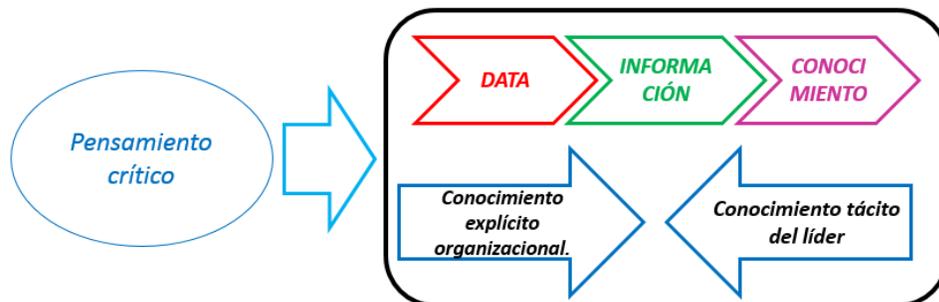
#### D. FUNDAMENTO

El pensamiento crítico es la tercera habilidad directiva, en el rol gerencial se debe evitar tomar decisiones en base a un pensamiento automático y rutinario.

Es preferible enfocarse en el mensaje que en el emisor. Se debe someter la decisión a ciertos estándares como certeza, claridad, precisión, relevancia, profundidad, amplitud, lógica, importancia y justicia.



Las decisiones se deben basar en data, información y conocimiento con información socializada. Para ello la información debe nutrirse del conocimiento explícito de la organización y del conocimiento tácito del líder.



La ética es la formación del carácter de la persona, en el caso de la ética empresarial, es la formación del carácter de la empresa, esto es, de los valores y principios que la orientan y esta orientación no depende solo de la empresa, sino también del contexto en el que se desarrolla, toda vez que no solo influye en la

sociedad sino que es parte de ella, en ese sentido, aprender continuamente sobre lo nuevo que se va desarrollando en la sociedad es muy relevante, considerando además que este desarrollo social, tecnológico o científico puede influenciar en la ética de la empresa.

#### E. MOTIVACIÓN

Saludos, “Buenos días, vamos a desarrollar la sesión de pensamiento crítico”.

Una dinámica de grupo.

Se lee una noticia del día, luego se hacen preguntas sobre el contenido, se busca diferenciar las conjeturas y la información comprobada con datos reales, lo relevante de la noticia y aquello que es accesorio.

El mensaje final es basar las opiniones propias en hechos comprobados lo que permite tomar mejor decisiones.

El que dirige la dinámica puede tomar más de una noticia, de acuerdo a como responde el grupo, la cantidad total de noticias la define en dicho contexto.

Se proyecta un video: “La metáfora de la gallina de Stalin”. El mensaje es “Quien no recuerda su historia está condenado a repetirla”

#### F. CONTENIDO

El pensamiento crítico se basa en partir de datos comprobados, para luego generar información y conocimiento. Es importante señalar datos concretos como evolución del PBI, productos con mayor demanda, sectores que más crecen, informalidad en el país, enfermedades que más afectan a la población, entre otros que puedan ser base para plantear ideas sobre propuestas de negocios o mejorar la toma de decisiones, de no ser parte de nuestro bagaje cultural es necesario adquirirlos, recordar que aprender continuamente aporta a la organización y al desarrollo de su ética.

Las siguientes figuras son los mapas de tres pequeñas ciudades (A, B y C), las líneas son las calles por donde pueden circular los camiones y autos. Un camión recolector de basura desea pasar por todas las calles tratando de ahorrar combustible, por ello no debe pasar más de una vez por una misma calle. ¿Cómo podrá realizarlo?



A



B



C

***CUENTO: CHASKA QUIERE HACER UN REGALO A SU AMIGA KILLAY.***

Chaska es muy amiga de su amiga Killay, que está celebrando su cumpleaños. Chaska considera que Killay ya tiene de todo, por tanto está muy preocupada por definir qué le va regalar.

¿Cómo empezar?, ... ayudemos a Chaska.

MORALEJA: Para tomar decisiones se requiere información, en la mayoría de los casos, la información es una limitante y el corto tiempo que se tiene para tomar decisiones.

Completar la siguiente ficha:  
Alcanzando la meta.

¿Por qué es importante?	¿Cómo lo logro? (¿Qué haré?)
META:  Plazo máximo:	
INDICADOR ¿Cómo sé si se logró la meta?	¿Qué haré después de lograr la meta?

#### G. CIERRE

Conclusiones sobre las reflexiones de los participantes, apuntando a la importancia de buscar datos, información y conocimiento comprobado, para tomar mejores decisiones, esto implica aprender continuamente.

Realizar una carta de compromiso respecto al tema, esta debe iniciar así:

Yo, ....., me comprometo a:

## **SESIÓN 04**

### **TRABAJO EN EQUIPO E INNOVACIÓN**

#### **A. TÉCNICA**

Reunión con participantes.

Lluvia de ideas.

Participación activa.

#### **B. OBJETIVO**

Conocer la diversidad de capacidades con las que cuenta la organización.

Determinar la etapa en la que opera el equipo con la finalidad de fomentar su desarrollo.

Incentivar la innovación en la organización.

#### **C. MATERIALES**

Lapiceros de colores.

Equipo multimedia.

Parlantes.

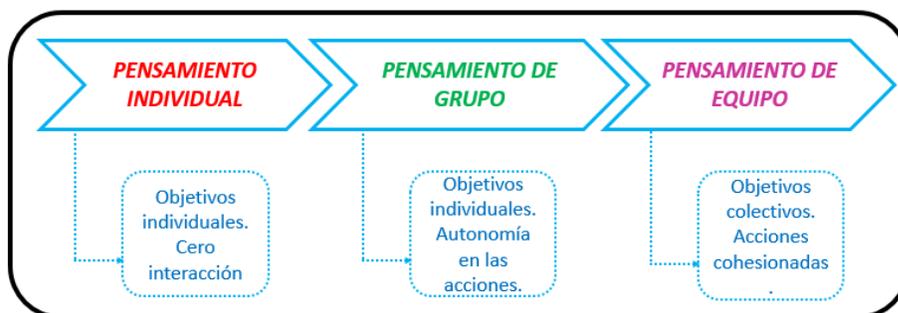
Plumones.

Hojas de papel.

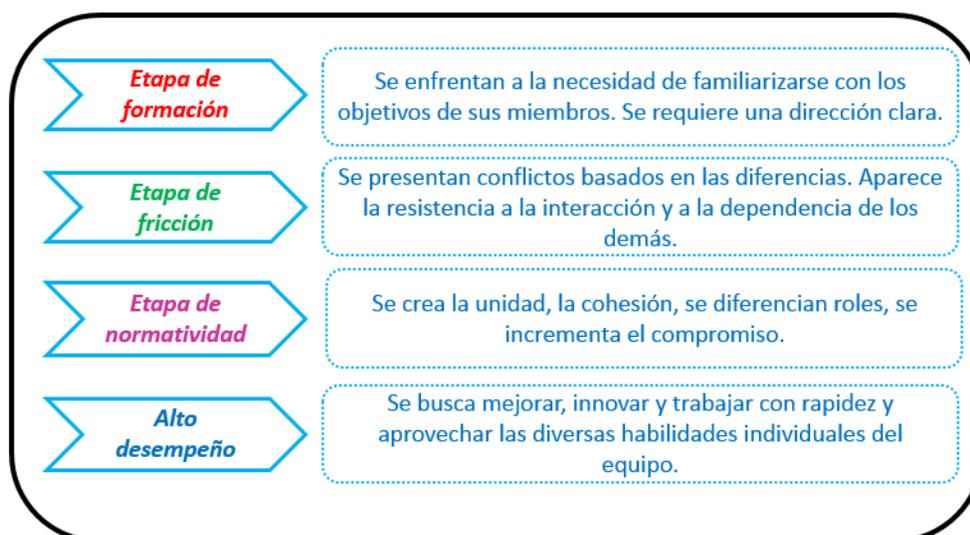
#### D. FUNDAMENTO

El trabajo en equipo es la cuarta habilidad directiva que apunta a gestionar la diversidad de los que integran nuestra organización. En toda organización conviven personas con diferentes intereses, diversas preocupaciones, metas, con diversas competencias, todas ellas ganadas o logradas producto de su experiencia personal y profesional, el trabajo en equipo busca, sin dejar de lado los objetivos individuales, que todas las acciones generadas por el equipo sumen al logro de objetivos colectivos, esto es, a los objetivos de la organización. Para ello es importante identificar cuáles son las competencias de los individuos, pues de ese modo se puede ubicarlo en un área donde se sienta más cómodo y pueda sumar de mejor forma a los objetivos colectivos. Además se busca potenciar la coordinación entre los integrantes del equipo, para que el resultado no sea solo la suma individual de esfuerzos, sino que el resultado tenga mayores proporciones por dicha interacción entre ellos.

La



interacción cohesionada de los miembros del equipo y la orientación hacia el logro de objetivos colectivos, son características importantes del equipo, para esto es indispensable gestionar la diversidad de competencias de sus integrantes. El tránsito comprendido entre la formación del grupo a la formación del equipo tiene etapas que deben superarse.



La interacción entre los integrantes del equipo, genera nuevo conocimiento, los integrantes aprenden continuamente sobre nuevas técnicas y van generando lo que se conoce como el “Saber hacer” o “Know How” de la empresa, pero el conocer o aprender constantemente no sirve si esto no genera innovación, el que aprende está obligado a innovar, y esto es mejor cuando se desarrolla de forma creativa.

#### E. MOTIVACIÓN

Saludos, “Buenos días, vamos a desarrollar la sesión de trabajo en equipo”.

Se desarrolla una dinámica.

Se emplea una plataforma de sorteo virtual, para seleccionar de forma aleatoria a una persona. La persona elegida nos indicará una competencia que considera que tiene. Se puede realizar con tres a más personas, con ello se puede construir un equipo, buscando un objetivo común e indicando que rol emplea cada uno de los que intervienen.

Se indica un determinado negocio y a partir de él los demás van agregando algo que esperan que dicho negocio tenga.

Para el sorteo virtual se puede emplear una de estas dos direcciones:

<https://www.sortea2.com/sorteos#resultados>

<https://echaloasuerte.com/raffle/63553f3b-fad3-4aa2-8b86-683cf9f383c8>

#### F. CONTENIDO

El trabajo en equipo busca reconocer nuestra diversidad, por ello iniciamos con el cuento de Rundo y el colibrí.

*CUENTO: RUNDO Y EL COLIBRÍ*

El cuento trata de sobre Rundo, un loro, que ve por encima del hombro a un colibrí por ser muy pequeño, llamándolo “enano”, luego el colibrí le dice a Rundo que los halcones son más grandes que los loros pero no por eso son mejores aves. Rundo confundido, pregunta a su padre, el padre le dice que todas las aves tienen cosas que los hacen especiales, por ejemplo el colibrí es el ave que bate sus alas más rápido en todo el mundo, además de ser la única ave que puede volar hacia atrás. Debemos respetar a todas las aves. Rundo entendió que todos somos diferentes y hay cosas que nos hacen especiales y todos debemos respetarnos.

Cuento completo: <https://www.bosquedefantasias.com/recursos/cuentos-valores/rundo-y-el-colibri>

MORALEJA:

Debemos respetar a los demás y reconocer las diferencias que tenemos.

Además el trabajo en equipo, busca que sus integrantes interactúen aprovechando lo que saben hacer mejor, esto es, sus competencias, para ello se comparte el cuento “La liebre y la tortuga”.

Cuento completo: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/at/fabula-de-la-liebre-y-la-tortuga-o-como-potenciar-las-capacidades-de-su-equipo/>

**MORALEJA:**

Aprovechemos nuestras competencias para innovar en nuestra participación y desenvolvamos en un contexto en el que se aprovechen mejor.

**NORMAS:**

1. Planificar y organizar el trabajo.
2. Definir el objetivo, ¿Qué tenemos que hacer? Y ¿qué tarea realizará cada uno?
3. Escuchar atentamente las opiniones de los demás, todas son válidas.
4. Respetar las opiniones y el trabajo de los demás.
5. Participación responsable de todos.
6. Medir los resultados y retroalimentar.

Completar la siguiente ficha:

Ficha de fortalezas y debilidades:

		<b>RESPUESTA</b>
1	Menciones tres fortalezas que tiene. (Aquello que haga bien y quiera seguir mejorando).	
2	Mencione tres debilidades que tiene (Aquello que aún está aprendiendo pero que desea hacer).	

G. CIERRE

Conclusiones sobre las reflexiones de los participantes, apuntando a la importancia de reconocer nuestras competencias, fortalezas y nuestras debilidades, al mismo tiempo respetar a la diversidad en los que integran nuestra organización.

Realizar una carta de compromiso respecto al tema, esta debe iniciar así:

Yo, ....., me comprometo a:

## **SESIÓN 05**

### **LIDERAZGO AUTÉNTICO Y GOBERNANZA CORPORATIVA**

#### **A. TÉCNICA**

Reunión con participantes.  
Lluvia de ideas.  
Participación activa.

#### **B. OBJETIVO**

Generar confianza en los directivos o líderes y en la organización.  
Entender el poder como un instrumento para transformar y cambiar.  
Aprender a delegar tareas para analizar estrategias a largo plazo.

#### **C. MATERIALES**

Lapiceros de colores.  
Equipo multimedia.  
Parlantes.  
Plumones.

Hojas de papel.

#### D. FUNDAMENTO

El liderazgo auténtico es la quinta habilidad directiva que busca la gestión del cambio a nivel personal y organizacional. El líder también da una personalidad a la organización y viceversa, ambos tienen influencia en el otro. Por tanto el líder debe basar su poder tanto en el puesto que la organización le confía y además en sus propios atributos de líder en base a la práctica de valores, de un correcto manejo del poder que tiene que le permita ganarse la confianza de sus seguidores para delegar tareas y tener mayor tiempo en proyectarse al futuro, en ver estrategias a largo plazo, anticipándose al contexto y de este modo poder liderar el cambio en la empresa.

Es importante que el líder se preocupe por el futuro y dar la confianza a los demás integrantes de la organización, pues el futuro es incierto, y lo incierto no le agrada a nadie. Además el líder debe lograr superar la resistencia al cambio, tanto de él como de los que lo rodean.



La organización debe implementar políticas éticas que direccionen su modelo de gestión, los principios básicos de la gobernanza corporativa son transparencia, equidad, rendición de cuentas y responsabilidad.



## E. MOTIVACIÓN

Saludos, “Buenos días, vamos a desarrollar la sesión de liderazgo auténtico y gobernanza corporativa”.

Se desarrolla una dinámica.

¿Cómo se toman decisiones en la familia?, se ponen ejemplos de terceros, a menos que alguien voluntariamente alguien quiera compartir su experiencia. A partir de los ejemplos, se discute sobre la forma de delegar, sobre cuál es la manera de tomar decisiones en un equipo.

## F. CONTENIDO

Se parte por indicar que para toda organización es importante gestionar el cambio, eso implica que el líder debe tener una visión del futuro, no cortoplacista, dar seguridad a los demás integrantes de la organización, evitar la incertidumbre, para ello debe aprender a delegar con lo que evita tener toda la atención en lo inmediato y preocuparse por elaborar estrategia de largo plazo.

### *CUENTO: LA QUENA DE ORO*

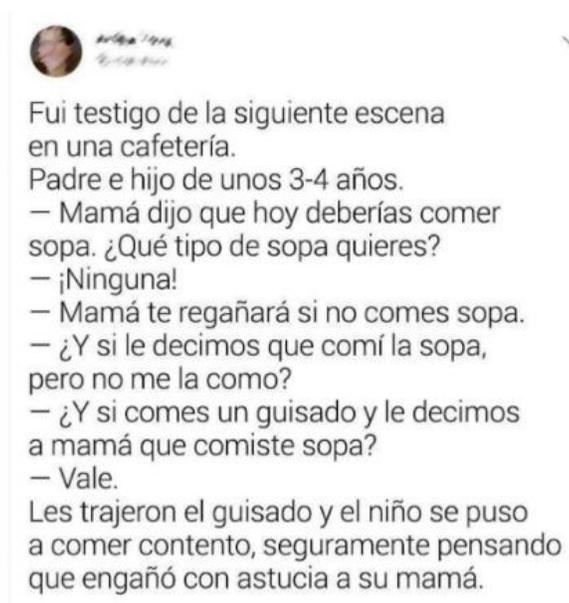
Se muestra el cuento peruano “La quena de oro”, el link del cuento es:

<https://www.youtube.com/watch?v=YowXviqSBI4>

Se analiza el papel del líder, que es lo que no puede hacer.

Se proyecta el video sobre el ejemplo a los demás, trata sobre como a través de acciones muy pequeñas, uno puede dar un ejemplo a los que nos rodean y de este modo ir generando valores en las personas, el link es: <https://www.youtube.com/watch?v=VJDOQQt0x70>

También se muestra la siguiente imagen:



Formamos valores desde nuestra práctica cotidiana.

Completar la siguiente ficha:

Ficha sobre el cambio:

		<b>RESPUESTA</b>
1	Recuerde un logro que haya obtenido que considera que mostro lo mejor de uno.	
2	¿Puede hacer que ese logro se repita?	
3	¿Cuáles son las limitaciones?	

#### G. CIERRE

Conclusiones sobre las reflexiones de los participantes, apuntando a la importancia de tener presente el cambio y cómo se desarrolla la gobernanza corporativa.

Realizar una carta de compromiso respecto al tema, esta debe iniciar así:

Yo, ....., me comprometo a:

**SESIÓN 06**  
**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**A. TÉCNICA**

Reunión con participantes.  
Lluvia de ideas.  
Participación activa.

**B. OBJETIVO**

Comprender la importancia de diferenciar las actividades laborales y familiares.  
Dar prioridad a lo importante frente a lo urgente.

**C. MATERIALES**

Lapiceros de colores.  
Equipo multimedia.  
Parlantes.  
Plumones.  
Hojas de papel.

#### D. FUNDAMENTO

La administración del tiempo es la sexta habilidad directiva, el desarrollo de las empresas implican una gran participación de sus integrantes, esto genera una alta carga de actividades en todos los integrantes que por dar lo mejor de sí se desprenden de su tiempo.

Esto genera que incluso tomen tiempo que debería estar destinado para sus actividades personales o familiares, se rompe esa línea que diferencia las actividades laborales y las actividades familiares o personales.

Es necesario, dar prioridad a las actividades que apuntan a los objetivos, las personas deben tener tiempo para desarrollar todas sus dimensiones, incluyendo las actividades de diversión.

Se debe priorizar lo importante frente a lo urgente, pues así se evita que lo importante se vuelva urgente, incluyendo en lo importante todo aquello que apunte a los objetivos y lo urgente como aquello que implica disponibilidad de tiempo.

Una persona reactiva, espera los cambios que vengan del contexto para actuar por lo que tiene poco tiempo para planificar y así se vuelve urgente incluso las cosas que no son importantes o actividades higiénicas de la empresa que deben hacerse y por tanto desvían la atención de lo importante. Por ello se debe ser proactivo anticiparse a las contradicciones del contexto para poder analizarlas con mayor tiempo evitando de este modo que lo importante se vuelva urgente.



#### E. MOTIVACIÓN

Saludos, “Buenos días, vamos a desarrollar la sesión de administración del tiempo”.

Se desarrolla una dinámica.

Pensemos en el objetivo más importante que tienen en su vida.  
Ahora piensen en la actividad más importante que deben realizar el día de mañana, ahora pregúntese, ¿dicha actividad apunta a su objetivo?  
Puede hacer eso con las actividades que hacen cada día.

#### F. CONTENIDO

Todas las habilidades directivas se desarrollan de forma simultánea, existe sinergia entre todas.

Se muestra la historia de Tramontina:

El link es: <https://www.youtube.com/watch?v=hMReXtUBhoU>

Se reflexiona sobre lo prioritario, los cambios y que ante un contexto aparentemente adverso siempre hay oportunidades que se pueden aprovechar, para ello debemos sacar todas nuestras fortalezas.

Dar el equilibrio a ambas partes, permite tener tranquilidad para tomar decisiones, nuestra mente se centra en lo importante y todas nuestras capacidades se pueden desarrollar de mejor forma.

#### G. CIERRE

Conclusiones sobre las reflexiones de los participantes, apuntando a la importancia de poder administrar nuestro tiempo, diferenciando las actividades laborales y las actividades familiares o personales.

Realizar una carta de compromiso respecto al tema, esta debe iniciar así:

Yo, ....., me comprometo a:

### 5. Dirigido

A los micro y pequeños empresarios del distrito de San Juan de Lurigancho, con la finalidad de desarrollar las habilidades directivas y la ética empresarial. El grupo objetivo es de 25 MYPES.

### 6. Metodología

Teórica práctica, capacitación presencial o virtual con material visual. Material de capacitación impreso o virtual. Lecturas recomendadas y ejercicios. Participación de docente capacitado en habilidades directivas.

Duración: 6 sesiones de una hora y media cada una.

Lugar: Plataforma virtual zoom.

### 7. Expositor

Mg. Oscar Augusto Burgos Vera

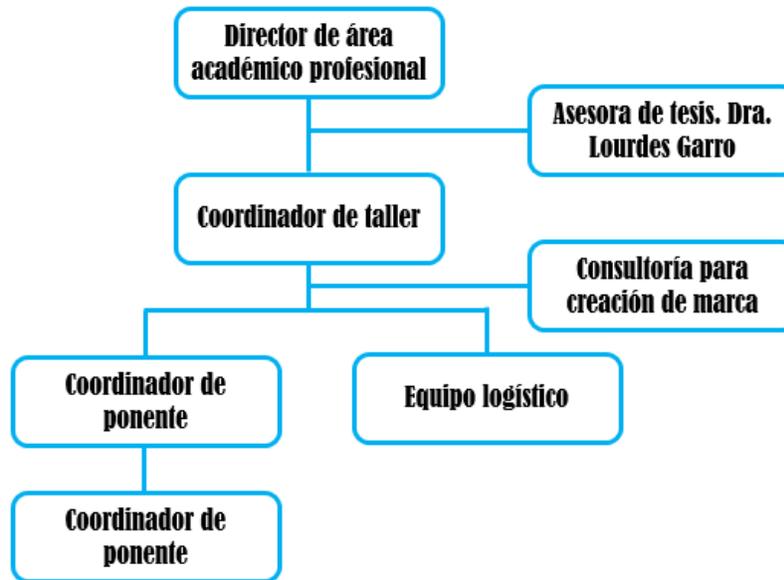
Mail: [oscarburgos2003@gmail.com](mailto:oscarburgos2003@gmail.com)

Celular: 989300278.

Administrador de empresas, maestría en gestión pública, con experiencia en dirección de instituciones educativas. Docente de cursos de desarrollo de habilidades directivas, Taller de habilidades laborales, toma de decisiones, administración estratégica.

## 8. Organización, creación de marca y presupuesto

Organización



Creación de marca.

Se realizó un imagotipo sobre el programa Tarpuy MS&BE, dado que el programa es un servicio que puede brindarse a otras empresas y además en otros distritos.

El imagotipo contiene el nombre y una imagen asociada que permite emplearlas por separado o juntas.



Presupuesto

RECURSOS HUMANOS	Tipo de apoyo que brindará	COSTOS S/.
El investigador	Responsable de la ejecución de la investigación	500

Expositor del taller	Desarrolla el programa Tarpuy MS&BE	800
Equipo logístico	Adquisiciones para la realización del programa.	100
	Sub Total S/.	1400
<b>MATERIALES</b>	<b>Tipo de apoyo que brindará</b>	<b>COSTOS S/.</b>
Material bibliográfico y textos	Preparación del diseño del programa	150
Útiles de escritorio	Preparación del diseño del programa	50
Publicidad y difusión	Afiches virtuales	50
Certificados	Certificación del programa	50
Merchandising	Entrega de presentes	50
	Sub Total S/.	350
<b>SERVICIOS</b>	<b>Tipo de apoyo que brindará</b>	<b>COSTOS S/.</b>
Consultoría para creación de marca	Elaboración de marca Tarpuy.	300
Utilización de laptop	Preparación del diseño del programa	100
Internet	Preparación del diseño del programa	50
Viáticos y movilidad	Coordinaciones previas al programa	100
Servicio de telefonía	Coordinaciones previas al programa	50
Impresiones	Materiales del taller	80
	Sub Total S/.	680
	Total S/.	2430

## Anexo 6. Carta de presentación (si solicitaron)

**POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Escuela de Posgrado*

"Año de la universalización de la salud"

Lima, S/L. 30 DE OCTUBRE DEL 2020

Carta de P. 668 – 2020 EPG – UCV LE

**SEÑOR**

Alexander Arellano Viscot.  
Director de ARLA PERÚ.

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante BURGOS VERA OSCAR AUGUSTO.

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a BURGOS VERA OSCAR AUGUSTO, identificado(a) con DNI N.º 10673736 y código de matrícula N° 7000803603; estudiante del Programa de DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**PROGRAMA "TARPUY\_MS&BE" EN HABILIDADES DIRECTIVAS Y ÉTICA EMPRESARIAL EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2020**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

  
  
**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mondiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Campo Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

**POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Escuela de Posgrado*

"Año de la universalización de la salud"

Lima, S/L. 30 DE OCTUBRE DEL 2020

Carta de P. 669 – 2020 EPG – UC V LE

**SEÑOR**

Ronald Castro Vera,  
Director de Bikery.

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante BURGOS VERA OSCAR AUGUSTO.

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a BURGOS VERA OSCAR AUGUSTO, identificado(a) con DNI N.º 10673756 y código de matrícula N° 7000805603; estudiante del Programa de DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**PROGRAMA "TARPUY\_MS&BE" EN HABILIDADES DIRECTIVAS Y ÉTICA EMPRESARIAL EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2020**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recibir información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

---

**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiolá 6232, Los Olivos, Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Centro Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 6000 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2660.

## Anexo 7. Base de datos

Base de Datos PRE-TEST Grupo Control  
Habilidades directivas

	Inteligencia emocional											Comunicación asertiva																			
	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	SV1D1	NV1D1	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	SV1D2	NV1D2
C1	4	4	5	4	3	4	4	4	4	36	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	76	2
C2	3	4	3	4	2	1	3	3	4	27	2	4	1	5	4	5	1	6	6	5	2	5	4	4	6	1	3	5	4	71	2
C3	3	4	5	4	1	6	4	2	5	34	2	2	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	5	47	1
C4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	23	1	4	4	3	5	4	4	5	3	2	4	3	4	5	5	4	4	5	2	70	2
C5	4	4	3	5	4	3	4	5	4	36	2	1	6	3	3	3	2	1	4	2	2	3	3	4	2	2	1	3	2	47	1
C6	3	3	2	2	3	2	2	3	3	23	1	5	3	4	4	5	4	4	3	2	5	5	6	6	3	3	2	4	6	74	2
C7	2	5	4	3	2	2	3	1	3	25	2	5	6	4	3	5	5	4	2	5	3	6	2	4	5	4	2	5	6	76	2
C8	2	4	4	3	2	3	4	3	4	29	2	1	2	2	5	3	3	5	2	3	6	4	3	3	2	2	6	3	3	58	2
C9	1	2	3	3	3	4	4	6	5	31	2	5	5	3	6	6	4	3	5	3	4	5	2	5	3	4	4	1	5	73	2
C10	5	6	6	6	6	6	2	2	4	43	3	4	4	6	5	6	6	3	6	3	4	4	5	6	6	5	3	4	4	84	3
C11	3	5	3	4	5	2	6	4	4	36	2	6	3	4	5	4	3	5	4	4	4	5	6	4	4	3	6	6	4	80	3
C12	3	4	5	5	6	6	5	5	6	45	3	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	5	2	3	3	47	1
C13	1	1	5	1	5	2	1	5	1	22	1	4	4	6	3	6	3	4	5	5	4	2	5	4	6	5	6	3	4	79	3
C14	6	5	5	2	2	5	6	5	6	42	3	5	4	3	5	4	6	4	3	5	6	6	3	2	5	6	3	4	5	79	3
C15	5	4	5	4	6	6	5	2	5	42	3	3	4	5	3	3	4	6	4	5	4	4	6	5	5	4	6	6	4	81	3
C16	4	3	5	5	3	5	6	6	5	42	3	4	5	2	5	4	3	3	3	5	2	4	5	5	4	4	1	6	5	70	2
C17	3	2	2	2	2	3	3	3	2	22	1	4	4	1	3	3	4	5	3	2	5	5	5	6	5	4	4	4	5	72	2
C18	4	2	4	5	4	5	5	5	6	40	3	3	6	1	4	6	1	5	6	1	4	6	6	6	2	6	5	2	6	76	2
C19	3	4	2	2	1	3	2	2	1	20	1	2	1	3	2	2	1	3	4	3	3	4	2	3	3	2	2	1	4	45	1
C20	1	2	5	2	2	2	3	3	2	22	1	3	4	3	6	6	2	6	2	3	6	6	6	6	4	4	5	3	4	79	3
C21	3	3	4	6	1	4	3	5	4	33	2	3	4	5	6	5	6	3	4	5	4	6	6	4	6	4	4	3	3	81	3
C22	3	5	1	5	2	2	4	4	5	31	2	4	3	5	5	5	6	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4	5	6	80	3
C23	3	3	2	2	2	2	3	4	2	23	1	3	3	4	4	5	3	6	4	4	2	5	2	1	5	4	3	4	5	67	2

C24	4	3	4	3	4	5	6	1	4	34	2	4	3	6	3	4	2	6	4	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	66	2
C25	6	3	4	5	5	2	5	5	6	41	3	3	5	3	5	3	5	2	5	3	5	1	4	2	2	5	6	1	3	63	2
C26	3	4	5	3	2	3	3	5	4	32	2	3	6	1	4	6	1	5	6	1	4	6	6	6	2	6	5	2	6	76	2
C27	3	2	4	3	3	2	3	2	4	26	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	52	2
C28	4	1	6	4	1	2	4	4	5	31	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	3	5	5	5	6	90	3
C29	3	4	4	5	5	4	5	4	6	40	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6	6	6	6	6	6	6	98	3
C30	3	5	4	4	5	3	6	6	4	40	3	3	4	6	6	4	3	4	5	4	4	5	6	4	5	6	3	4	4	80	3

Pensamiento crítico									Liderazgo auténtico																			
P28	P29	P30	P31	P32	P33	SV1D3	NV1D3	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	SV1D4	NV1D4
5	4	4	4	5	5	27	3	4	3	5	4	5	4	4	5	5	6	5	4	4	4	4	4	5	5	4	84	3
3	4	1	4	5	6	23	2	4	4	6	4	5	5	3	4	4	5	3	4	6	6	5	6	4	5	6	89	3
3	2	3	2	3	2	15	1	3	5	4	4	4	5	2	3	3	6	2	4	5	4	6	6	4	2	3	75	2
4	4	2	3	5	4	22	2	4	3	2	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	50	1
3	2	3	2	2	3	15	1	6	3	5	4	3	5	4	4	4	2	2	5	3	5	4	5	3	4	3	74	2
6	5	3	2	3	3	22	2	4	5	5	4	3	3	6	5	6	5	5	5	5	4	3	3	2	5	6	84	3
2	3	6	6	6	3	26	2	4	4	6	3	5	4	6	5	3	3	6	5	6	6	4	6	5	4	4	89	3
5	3	2	2	3	3	18	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	2	2	41	1
5	4	5	5	4	5	28	3	3	3	6	1	1	5	4	4	4	2	3	3	5	4	4	4	5	5	3	69	2
3	3	2	3	2	2	15	1	5	4	3	6	5	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	1	2	6	4	73	2
6	6	6	6	6	6	36	3	5	3	3	4	4	5	4	3	3	2	2	5	5	4	3	3	5	5	6	74	2
5	2	5	2	5	5	24	2	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	4	2	2	3	50	1
5	3	5	5	2	4	24	2	3	3	3	4	5	3	5	4	1	2	6	5	4	4	3	5	6	4	1	71	2
3	4	5	3	6	2	23	2	5	4	5	4	3	6	6	6	4	2	5	4	5	4	6	6	5	3	2	85	3
3	3	5	5	5	4	25	2	5	3	6	4	3	4	6	2	5	3	4	6	6	4	4	6	4	5	4	84	3
3	4	4	6	5	2	24	2	3	2	2	2	2	2	3	6	3	6	6	6	6	6	6	4	6	3	3	77	2
6	6	6	5	6	4	33	3	5	4	3	2	5	4	3	5	5	6	5	4	3	4	5	4	4	6	6	83	3
3	5	4	6	5	6	29	3	6	5	6	6	6	2	4	5	5	4	6	4	5	5	3	4	5	2	3	86	3
1	3	4	2	2	3	15	1	3	5	2	2	1	1	1	2	4	3	2	3	3	2	1	4	1	1	2	43	1
1	2	4	3	6	5	21	2	6	5	4	6	5	3	5	6	4	5	3	4	4	5	5	6	6	5	4	91	3

5	1	3	4	3	6	22	2	5	2	4	3	4	5	4	6	6	5	6	5	4	4	3	2	5	6	4	83	3
5	3	4	5	6	1	24	2	3	4	5	1	4	4	5	4	1	5	4	4	5	3	2	6	1	1	5	67	2
3	2	3	2	2	3	15	1	3	2	1	3	4	5	4	4	5	1	3	6	6	3	6	4	2	3	6	71	2
3	4	4	3	5	3	22	2	3	4	4	3	5	6	3	4	6	6	5	4	6	2	4	5	6	6	3	85	3
5	1	1	6	5	4	22	2	5	6	2	3	2	6	5	4	3	2	6	6	3	6	6	3	6	6	4	84	3
5	6	6	6	6	6	35	3	4	4	2	6	5	5	4	3	6	5	5	4	6	5	5	5	4	4	3	85	3
3	3	4	3	3	5	21	2	1	4	3	3	1	2	3	2	4	4	3	1	3	3	4	3	5	3	1	53	2
2	5	4	5	6	5	27	3	4	4	3	5	6	1	5	4	5	3	4	2	1	5	4	4	3	5	6	74	2
5	5	6	4	5	5	30	3	6	1	2	3	4	3	2	5	3	4	3	6	5	4	3	5	4	4	2	69	2
4	3	5	1	4	4	21	2	5	4	3	2	2	4	4	4	3	1	4	3	2	4	4	4	3	6	5	67	2

Trabajo en equipo																							
P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	SV1D5	NV1D5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	105	3
5	6	4	4	6	5	5	4	3	6	6	6	6	3	6	4	6	6	4	5	4	6	110	3
5	5	4	3	4	5	2	5	3	3	5	4	4	2	4	5	4	6	1	4	3	4	85	2
3	4	4	5	4	2	2	5	4	4	6	4	5	5	3	5	5	6	5	5	5	5	96	3
5	4	3	4	5	4	3	3	4	5	6	1	3	5	4	4	3	3	4	3	5	4	85	2
4	4	6	6	6	4	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	4	4	6	5	5	6	117	3
5	4	4	6	6	4	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	121	3
3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	52	1
3	4	6	6	4	6	6	6	6	6	5	6	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6	121	3
5	5	6	1	4	3	6	4	3	4	4	5	4	6	6	4	6	5	5	5	6	4	101	3
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	129	3
5	4	2	2	3	3	3	4	3	5	5	4	6	2	4	3	2	5	4	5	4	4	82	2
5	4	4	1	6	1	4	6	1	4	4	5	2	6	5	4	2	3	4	3	4	3	81	2
3	2	2	2	2	4	2	1	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	1	4	3	4	57	1
4	4	4	2	5	3	5	4	5	3	5	5	3	4	3	5	5	6	3	2	1	5	86	2
3	6	5	6	4	5	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	3	6	5	6	114	3

5	4	4	5	5	3	3	6	5	5	6	6	5	6	4	6	5	5	5	6	6	4	109	3
5	3	4	4	4	3	6	4	5	6	6	5	4	5	6	1	6	3	5	5	3	4	97	3
4	4	2	4	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	5	58	1	
4	4	3	5	4	3	3	4	5	5	1	6	4	2	6	5	2	3	2	5	5	4	85	2
4	4	4	5	3	6	3	5	5	4	6	6	5	4	6	4	4	6	4	5	6	3	102	3
2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	2	2	3	1	6	2	2	5	4	56	1
5	2	4	6	5	4	5	6	6	4	4	4	3	6	5	4	4	2	5	4	6	3	97	3
4	3	3	2	1	5	5	3	3	3	6	1	5	6	2	4	3	3	4	3	5	4	78	2
4	2	6	1	2	4	4	1	3	3	1	3	3	4	1	4	2	3	3	1	2	1	58	1
4	4	4	6	6	4	5	4	6	5	5	3	4	4	6	3	5	6	4	5	3	2	98	3
3	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	45	1
3	5	3	4	6	4	1	3	4	2	4	2	3	5	5	5	4	3	6	3	5	4	84	2
3	3	6	4	3	3	6	1	4	5	3	5	4	4	5	6	3	5	6	6	2	3	90	2
4	4	4	6	1	2	5	2	5	2	3	3	4	4	4	4	2	2	5	3	6	2	77	2

Administración del tiempo								
P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81	SV1D6	NV1D6
4	4	3	5	5	5	5	31	3
4	5	5	5	5	5	6	35	3
4	4	2	6	3	5	4	28	2
5	4	5	4	5	3	6	32	3
5	4	3	2	2	1	1	18	1
5	6	6	3	6	5	5	36	3
6	6	6	5	5	6	5	39	3
2	3	2	1	1	3	2	14	1
6	2	3	4	1	6	5	27	2
6	6	6	6	5	5	3	37	3
6	6	6	6	6	6	6	42	3
4	3	4	6	5	4	6	32	3

3	4	5	3	3	4	5	27	2
4	3	5	2	6	6	1	27	2
5	4	6	3	5	6	6	35	3
6	6	6	6	5	6	4	39	3
4	4	6	2	6	6	6	34	3
4	2	6	6	5	5	4	32	3
2	2	2	2	3	3	4	18	1
4	3	4	6	5	5	5	32	3
4	3	6	6	6	6	3	34	3
6	1	4	2	6	5	1	25	2
4	6	1	5	4	4	3	27	2
5	4	3	5	3	5	3	28	2
3	3	2	3	3	3	1	18	1
6	4	3	3	6	2	3	27	2
3	2	1	4	3	2	3	18	1
1	2	1	4	4	2	1	15	1
4	4	6	5	6	1	4	30	2
3	6	6	5	4	4	5	33	3

## Ética empresarial

Sustentabilidad														
P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	SV2D1	NV2D1
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	60	3
5	4	3	4	5	2	5	4	4	5	6	1	2	50	2
5	2	4	4	5	2	2	2	5	3	4	6	4	48	2
5	4	4	3	3	5	4	4	3	2	2	1	4	44	2
4	2	3	5	5	4	6	6	5	3	4	6	6	59	3
3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	2	1	28	1
5	4	5	4	3	2	2	2	5	4	4	4	3	47	2
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	78	3
4	6	3	6	6	4	4	3	4	6	5	5	3	59	3
6	5	6	4	4	5	2	4	3	3	6	6	5	59	3
4	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	33	1
3	3	3	3	1	1	1	3	3	4	1	3	5	34	1
5	3	4	4	2	3	2	2	5	4	1	6	6	47	2
4	3	5	4	5	4	3	4	6	5	4	4	6	57	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	5	34	1
5	2	4	6	4	3	5	5	2	6	6	6	6	60	3
5	4	3	4	4	5	6	6	6	5	4	2	5	59	3
4	5	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	52	2
4	3	1	2	1	4	2	4	3	3	1	1	3	32	1
6	6	2	3	6	5	4	5	6	5	5	4	3	60	3
4	1	3	3	2	6	5	3	4	6	1	4	4	46	2
5	1	5	3	1	6	3	5	4	5	2	3	6	49	2
4	6	4	5	6	6	6	6	4	5	6	5	3	66	3
4	3	5	3	4	2	6	2	6	1	3	3	3	45	2
5	3	2	4	3	4	4	2	3	5	4	4	6	49	2
4	5	4	3	3	4	2	5	4	3	3	3	2	45	2
4	2	1	6	3	4	5	3	4	2	5	3	6	48	2
4	3	1	5	4	2	1	1	4	2	1	4	2	34	1

6	1	4	4	3	3	5	4	4	6	1	4	3	48	2
5	3	4	5	4	3	6	6	4	6	4	4	4	58	3

Respeto a la multiculturalidad										Aprendizaje continuo							
P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	SV2D2	NV2D2	P23	P24	P25	P26	P27	SV2D3	NV2D3
6	4	6	4	5	3	5	4	4	41	3	5	4	4	4	5	22	2
5	5	4	6	6	6	5	4	3	44	3	6	6	4	5	5	26	3
3	2	2	3	3	3	2	2	3	23	1	6	4	5	3	6	24	3
5	4	3	3	5	6	3	6	5	40	3	4	4	4	6	6	24	3
4	4	1	6	6	5	5	5	6	42	3	5	4	4	5	5	23	3
3	3	3	3	3	1	3	3	1	23	1	2	3	3	3	4	15	2
3	3	3	2	3	2	2	2	3	23	1	4	4	4	4	2	18	2
3	5	3	5	6	5	5	4	5	41	3	6	6	6	6	6	30	3
5	4	3	3	3	5	5	4	4	36	2	5	3	3	4	4	19	2
5	6	6	3	4	4	3	6	6	43	3	5	4	4	4	6	23	3
2	3	2	4	3	3	2	3	2	24	2	3	2	2	3	3	13	2
4	4	4	2	5	4	3	4	3	33	2	4	5	4	3	4	20	2
5	5	6	5	5	6	6	6	6	50	3	6	6	5	4	5	26	3
4	4	4	5	5	3	6	4	5	40	3	4	6	4	5	6	25	3
5	6	5	5	5	4	6	6	6	48	3	4	5	6	5	5	25	3
5	3	4	4	6	6	1	5	6	40	3	5	4	3	6	6	24	3
4	5	3	2	1	5	6	6	5	37	2	5	4	6	5	5	25	3
2	4	3	5	5	2	2	5	4	32	2	5	6	6	3	1	21	2
3	3	3	2	2	2	3	2	2	22	1	2	3	2	3	1	11	1
5	3	4	1	6	4	2	5	1	31	2	3	4	3	6	1	17	2
5	3	5	6	1	5	4	4	3	36	2	4	2	3	1	1	11	1
6	5	3	5	6	5	4	6	6	46	3	5	2	4	6	6	23	3
4	5	6	6	5	6	6	6	6	50	3	4	6	5	6	6	27	3
3	3	2	3	3	2	2	2	3	23	1	3	4	2	4	5	18	2
3	1	5	4	4	2	6	1	6	32	2	3	5	4	1	2	15	2
4	1	2	1	1	4	4	1	4	22	1	5	3	4	2	4	18	2

4	2	6	5	4	3	6	1	4	35	2	4	3	1	5	3	16	2
3	4	5	3	4	4	5	6	4	38	2	3	5	4	5	6	23	3
4	3	6	6	4	3	4	5	6	41	3	4	6	4	6	6	26	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	2	4	6	6	3	5	24	3

Innovación						Gobernanza corporativa					
P28	P29	P30	P31	SV2D4	NV2D4	P32	P33	P34	P35	SV2D5	NV2D5
5	4	4	4	17	2	4	3	5	4	16	2
3	4	6	6	19	3	4	4	5	3	16	2
5	6	5	6	22	3	5	6	4	6	21	3
6	6	6	5	23	3	5	4	6	6	21	3
4	5	6	6	21	3	4	5	5	4	18	3
3	3	4	4	14	2	3	3	2	2	10	1
2	4	4	5	15	2	4	2	1	3	10	1
6	6	6	6	24	3	3	5	5	4	17	2
4	4	1	4	13	2	4	5	2	4	15	2
6	4	4	5	19	3	4	6	3	6	19	3
2	3	2	2	9	1	3	3	2	2	10	1
5	4	3	4	16	2	4	3	4	5	16	2
5	3	6	6	20	3	6	4	3	5	18	3
4	4	6	4	18	3	5	3	5	6	19	3
6	2	5	5	18	3	6	5	5	6	22	3
5	5	5	6	21	3	4	2	4	6	16	2
5	6	2	1	14	2	6	5	4	4	19	3
3	2	2	2	9	1	3	3	1	1	8	1
2	2	2	4	10	1	4	3	4	3	14	2
3	4	4	1	12	2	6	4	5	3	18	3
3	3	6	6	18	3	3	4	4	5	16	2
3	5	6	6	20	3	4	5	4	3	16	2
6	6	6	6	24	3	1	4	6	4	15	2
4	3	4	5	16	2	1	6	3	5	15	2

3	4	2	1	10	1	3	4	3	4	14	2
3	2	4	3	12	2	2	5	4	3	14	2
3	5	4	3	15	2	5	4	4	2	15	2
4	5	1	5	15	2	4	5	3	4	16	2
4	6	6	5	21	3	4	6	5	6	21	3
4	5	5	4	18	3	4	4	3	5	16	2

Base de Datos PRE-TEST Grupo Experimental  
Habilidades directivas

	Inteligencia emocional											Comunicación asertiva																		
	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	SV1D1	NV1D1	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	SV1D2
C1	4	5	5	5	4	3	5	3	4	38	2	5	4	4	5	4	4	4	6	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	81
C2	4	5	6	6	5	1	6	4	6	43	3	4	6	5	4	6	5	4	6	5	3	4	5	4	5	6	6	6	6	90
C3	2	2	6	3	3	3	3	3	3	28	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	53
C4	2	3	2	2	2	3	4	3	2	23	1	2	3	5	3	2	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	60
C5	1	2	3	3	3	3	3	3	3	24	2	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	80
C6	5	6	6	6	6	6	2	2	4	43	3	5	6	5	5	6	4	4	6	5	2	2	5	5	5	6	5	5	4	85
C7	3	5	3	4	5	2	6	4	4	36	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
C8	4	5	3	3	3	1	4	5	2	30	2	4	5	4	3	5	5	6	6	5	2	4	6	4	4	5	5	4	5	82
C9	3	4	5	5	6	6	5	5	6	45	3	4	5	5	5	5	3	5	5	2	3	6	5	5	2	5	5	5	80	
C10	1	1	5	1	5	2	1	5	1	22	1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	6	5	87	
C11	6	5	5	2	2	5	6	5	6	42	3	5	6	5	5	5	4	6	6	5	6	1	6	1	6	6	6	6	5	90
C12	5	4	5	4	6	6	5	2	5	42	3	6	5	4	5	5	2	2	6	4	5	2	5	4	4	4	4	4	5	76
C13	5	5	5	5	5	3	5	2	6	41	3	1	2	6	5	6	3	5	2	5	6	4	6	6	2	2	6	6	6	79
C14	1	5	5	6	5	5	6	5	6	44	3	3	3	4	4	5	3	6	4	4	2	5	2	1	5	4	3	4	5	67
C15	3	3	4	6	1	4	3	5	4	33	2	4	3	6	3	4	2	6	4	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	66
C16	3	5	1	5	2	2	4	4	5	31	2	3	5	3	5	3	5	2	5	3	5	1	4	2	2	5	6	1	3	63
C17	3	4	4	2	6	3	4	4	5	35	2	5	5	6	4	3	5	4	4	2	3	4	1	5	3	4	5	3	3	69
C18	4	3	4	3	4	5	6	1	4	34	2	2	4	2	1	5	6	4	3	4	6	2	6	1	4	5	5	3	5	68
C19	6	3	4	5	3	2	4	5	6	38	2	4	4	6	5	6	6	3	6	3	4	4	5	6	6	5	3	4	4	84



2	5	4	5	4	5	25	2	4	5	6	4	3	3	4	4	3	6	3	2	2	3	6	3	6	3	5	75	2
5	5	6	4	5	5	30	3	5	5	6	4	5	5	5	6	6	5	5	5	4	6	6	6	6	6	6	102	3
1	2	1	4	5	1	14	1	6	6	6	4	4	3	3	3	6	3	5	5	3	6	3	3	3	3	6	81	2
4	5	4	3	5	4	25	2	4	4	5	4	2	5	4	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	83	3
6	1	1	2	6	1	17	2	6	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	6	4	4	4	6	6	82	2
1	3	1	1	3	3	12	1	3	2	6	2	1	3	1	4	1	3	2	1	1	3	3	3	2	3	1	45	1
5	5	6	5	6	6	33	3	6	5	3	3	3	5	3	3	6	3	5	3	6	3	6	3	6	3	6	81	2
5	2	5	3	3	6	24	2	6	5	5	5	2	5	3	6	6	6	5	2	2	6	6	6	6	6	6	94	3
5	5	6	6	6	6	34	3	6	3	3	3	6	3	5	3	6	3	6	2	3	6	3	6	3	6	6	82	2
3	2	2	2	3	3	15	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	52	2
5	4	5	5	5	5	29	3	5	2	1	2	2	2	2	2	5	1	5	1	1	1	2	1	1	6	6	48	1
6	6	6	6	6	6	36	3	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	104	3
5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	3

Trabajo en equipo																							
P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	SV1D5	NV1D5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	6	6	5	5	99	3
6	5	6	6	4	4	1	4	4	3	5	3	5	4	3	5	3	3	5	3	5	5	92	2
5	5	3	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	3	3	113	3
3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	5	4	1	2	1	3	44	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	66	2
5	6	6	6	4	2	6	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	2	2	75	2
5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	95	2
6	6	6	6	6	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	111	3
6	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	80	2
6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	105	3
4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	5	3	3	5	3	3	6	4	5	5	5	5	93	2
6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	113	3
6	4	5	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	94	2
5	5	4	6	5	6	3	4	4	6	4	4	4	3	6	4	1	4	4	3	4	6	95	2
5	5	4	4	6	6	2	5	4	5	6	6	6	4	5	5	3	5	5	5	3	3	102	3



2	2	2	2	1	1	6	16	1
3	4	4	4	1	4	5	25	2
6	6	6	5	6	6	6	41	3
6	5	5	4	3	2	4	29	2
5	5	5	5	5	5	6	36	3
6	6	5	6	6	5	6	40	3
6	6	6	6	6	6	6	42	3
5	6	4	6	4	6	5	36	3
6	6	3	3	3	5	5	31	3
4	3	4	4	3	3	3	24	2
6	4	3	3	4	3	6	29	2
6	2	2	2	2	4	2	20	2
6	6	5	6	6	6	6	41	3
2	2	2	2	2	2	2	14	1
6	5	5	5	6	6	6	39	3
6	6	6	6	6	6	6	42	3
5	3	4	4	3	5	5	29	2

# Ética empresarial

Sustentabilidad														Respeto a la multiculturalidad											
P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	SV2D1	NV2D1	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	SV2D2	NV2D2
5	5	3	5	5	4	5	2	4	4	5	4	3	54	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	23	1
5	4	5	4	2	3	5	3	5	5	5	6	4	56	2	5	2	5	6	6	5	5	6	5	45	3
5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	4	3	56	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62	3	4	3	5	3	4	5	3	5	5	37	2
6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	75	3	5	5	4	4	4	6	4	4	3	39	2
5	5	1	4	1	6	5	6	6	4	6	1	3	53	2	3	3	5	3	3	6	4	6	6	39	2
5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	4	5	5	56	2	5	5	5	5	4	3	4	3	4	38	2
6	4	5	4	6	5	6	5	6	5	5	5	5	67	3	4	6	5	6	6	6	6	6	6	51	3
6	6	1	6	5	4	3	4	4	4	3	5	4	55	2	5	2	2	1	1	5	1	1	2	20	1
6	4	4	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	72	3	5	5	5	6	3	3	3	3	3	36	2
6	4	2	5	5	4	4	4	6	4	4	4	4	56	2	5	6	6	6	6	6	6	6	6	53	3
3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	44	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	29	2
5	5	2	1	1	1	6	1	6	6	6	6	3	49	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	37	2
2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	33	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	23	1
6	6	6	4	6	6	6	6	5	6	5	6	6	74	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	3
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	78	3	6	6	6	3	4	4	2	3	4	38	2
6	5	5	4	3	6	3	3	4	6	4	2	5	56	2	3	3	3	6	3	6	5	3	6	38	2
6	5	2	3	5	4	6	4	4	4	6	5	1	55	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	2
6	6	4	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	74	3	6	3	3	3	3	6	3	6	3	36	2
6	6	2	5	3	4	3	3	3	6	4	5	5	55	2	3	4	4	3	3	5	3	3	4	32	2
5	4	4	4	2	5	3	3	5	6	6	3	5	55	2	5	3	4	3	4	3	3	3	3	31	2
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	77	3	1	6	6	6	3	4	4	4	3	37	2
6	5	5	6	5	5	5	2	1	3	6	3	4	56	2	3	6	6	6	6	6	6	6	6	51	3
6	6	5	4	6	6	6	6	6	6	6	4	4	71	3	3	6	6	6	6	6	6	6	6	51	3
6	6	2	2	6	4	4	6	5	3	3	3	2	52	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2
6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	76	3	5	5	6	6	6	6	6	6	6	52	3
6	6	1	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	3
2	3	2	3	2	2	4	2	4	2	3	3	2	34	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	21	1



6	6	6	6	6	30	3	6	6	6	6	24	3	6	6	6	6	24	3
3	3	3	2	3	14	2	3	3	3	2	11	2	3	2	2	3	10	1
6	6	6	6	6	30	3	6	6	6	6	24	3	6	6	6	6	24	3
5	3	3	5	5	21	2	5	5	5	5	20	3	5	5	5	5	20	3

Base de Datos POS-TEST Grupo Control  
Habilidades directivas

Inteligencia emocional											Comunicación asertiva																				
P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	SV1D1	NV1D1	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	SV1D2	NV1D2	
4	4	4	5	5	4	4	5	4	39	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	6	5	5	5	4	4	82	3	
4	3	4	4	4	5	3	4	4	35	2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	82	3	
4	4	4	5	5	5	4	4	4	39	2	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	77	2	
3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	70	2
3	4	4	5	5	3	3	3	4	34	2	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	74	2	
3	3	4	3	4	3	3	3	4	30	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	77	2	
3	3	4	4	5	4	5	5	5	38	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	2	
3	4	4	4	5	3	4	4	4	35	2	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	6	5	5	4	4	82	3	
3	4	4	3	4	4	4	4	5	35	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	6	6	86	3	
3	3	4	4	4	4	4	3	4	33	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	75	2	
3	1	1	2	1	1	5	4	4	22	1	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	76	2	
3	4	4	4	4	5	4	5	5	38	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	2	
3	3	4	5	4	4	5	5	4	37	2	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	77	2	
3	3	4	4	3	4	4	4	4	33	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	81	3	
3	4	3	4	5	5	4	5	4	37	2	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	82	3	
4	5	1	5	5	5	5	5	5	40	3	5	5	2	2	1	4	4	4	1	2	1	2	2	2	1	4	1	4	47	1	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	34	2	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	80	3	
4	4	3	4	5	5	4	4	1	34	2	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4	5	2	3	70	2	
4	4	3	5	3	3	3	4	4	33	2	5	5	5	3	4	4	4	4	1	4	4	5	2	4	4	5	5	3	71	2	
4	3	5	3	3	4	4	5	1	32	2	3	4	4	4	5	3	1	6	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	69	2	
4	4	4	3	5	1	5	5	6	37	2	4	4	5	2	5	1	4	4	4	5	3	1	6	2	6	2	5	4	67	2	
3	1	1	2	5	1	1	5	4	23	1	4	6	3	5	6	2	5	4	4	5	4	3	5	4	5	6	1	4	76	2	
3	4	4	4	5	1	6	4	5	36	2	4	2	6	3	4	5	4	5	6	1	4	5	3	2	5	4	4	4	71	2	
3	4	2	5	4	3	1	5	4	31	2	4	3	1	5	4	4	3	4	4	5	5	3	4	5	1	4	3	5	67	2	
4	4	4	3	5	3	5	4	2	34	2	4	4	5	3	5	6	6	1	4	3	5	5	3	5	4	2	6	4	75	2	
4	5	4	4	3	5	4	4	3	36	2	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	69	2	
4	4	4	3	5	4	3	5	5	37	2	4	4	5	3	3	5	4	4	3	5	4	3	2	1	6	5	4	3	68	2	

5	5	3	5	5	3	5	5	3	39	2	4	3	5	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	5	3	5	4	4	68	2
2	5	4	3	3	6	1	2	3	29	2	5	2	3	4	5	6	1	3	5	4	4	4	5	2	6	1	4	5	69	2
4	4	4	4	5	5	1	3	5	35	2	4	4	5	2	5	5	6	5	3	3	3	4	4	5	6	5	4	4	77	2

Pensamiento crítico									Liderazgo auténtico																			
P28	P29	P30	P31	P32	P33	SV1D3	NV1D3	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	SV1D4	NV1D4
5	4	4	5	4	5	27	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	85	3
4	4	5	4	4	5	26	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	82	2
4	3	4	4	3	4	22	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	82	2
4	5	4	4	5	4	26	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	81	2
4	4	5	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	6	5	88	3
4	5	5	5	6	6	31	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	4	5	4	4	5	5	4	89	3
5	5	6	5	5	5	31	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6	95	3
5	5	5	4	4	4	27	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	88	3
5	5	6	6	6	5	33	3	5	5	5	6	4	4	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	100	3
4	4	4	5	5	5	27	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	2
4	5	4	4	4	4	25	2	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	89	3
4	4	4	4	4	4	24	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	82	2
4	5	5	3	4	4	25	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	83	3
4	5	4	4	5	4	26	2	4	4	1	5	1	1	4	2	1	4	1	4	4	1	1	2	4	4	2	50	1
4	4	4	5	4	5	26	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	83	3
1	1	5	1	4	1	13	1	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	84	3
5	4	4	4	4	4	25	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	85	3
4	3	4	4	5	1	21	2	4	5	4	3	2	2	1	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	6	74	2
5	5	4	3	4	5	26	2	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	74	2
3	4	4	2	5	6	24	2	4	6	2	3	4	2	6	2	4	5	4	3	5	4	4	6	5	5	3	77	2
4	4	4	6	1	3	22	2	4	3	4	4	3	5	2	1	6	3	5	5	5	3	4	4	5	3	2	71	2
4	2	4	5	2	5	22	2	4	5	6	1	3	4	4	6	2	5	5	4	5	3	4	4	5	1	6	77	2
2	6	2	5	4	3	22	2	4	6	1	5	4	5	4	4	5	2	6	5	2	4	5	4	4	5	4	79	2
4	3	5	3	4	4	23	2	4	5	2	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	2	73	2

2	1	4	5	6	1	19	2	4	5	4	2	3	4	5	4	1	6	3	4	4	6	3	5	2	4	6	75	2
5	4	5	4	4	4	26	2	4	4	4	3	4	3	3	4	1	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	65	2
4	4	4	5	2	4	23	2	5	3	1	5	4	3	4	4	5	2	4	5	6	2	4	3	4	5	4	73	2
2	5	3	5	4	4	23	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	6	6	3	6	5	4	4	3	4	3	83	3
3	4	5	1	4	4	21	2	5	6	1	5	5	4	3	5	6	2	4	5	4	5	4	3	4	4	2	77	2
2	3	5	4	5	3	22	2	4	5	4	4	2	1	5	3	2	4	3	5	4	4	6	1	5	2	3	67	2

Trabajo en equipo																							
P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	SV1D5	NV1D5
5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	98	3
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	96	3
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	99	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97	3
5	5	5	6	5	5	4	4	5	4	4	6	5	6	5	4	4	4	4	5	5	5	105	3
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	99	3
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	112	3
5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	101	3
4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	99	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	100	3
5	5	6	5	5	6	5	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	107	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	92	2
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	93	2
4	1	4	1	1	5	2	1	5	1	1	5	1	5	5	1	1	4	1	2	1	5	57	1
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	97	3
5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	100	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	91	2
4	4	3	5	5	2	4	5	4	2	5	4	4	2	3	5	4	5	6	5	2	4	87	2
5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	6	1	6	1	4	4	86	2
4	4	5	2	3	4	6	5	1	4	4	5	5	3	5	1	5	3	3	5	4	4	85	2
6	1	6	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	1	6	6	5	3	5	3	5	5	92	2
3	5	3	4	5	3	6	1	6	4	4	3	6	2	5	5	2	4	6	5	6	5	93	2

4	4	5	3	2	3	4	4	5	1	6	5	5	4	6	1	3	4	4	5	5	6	89	2
3	5	3	4	4	3	2	4	4	2	4	4	5	2	1	6	4	3	5	4	3	4	79	2
4	3	4	4	5	5	4	6	1	4	6	1	4	3	6	4	5	3	5	5	4	6	92	2
3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	3	3	5	4	5	87	2
4	3	4	4	4	4	4	5	1	6	5	2	3	5	4	4	4	4	4	6	1	5	86	2
3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	87	2
4	1	1	6	6	1	4	4	4	2	5	4	3	3	4	4	5	3	6	2	3	4	79	2
5	5	5	5	4	5	3	1	4	3	6	4	3	6	5	4	5	6	3	4	3	4	93	2

Administración del tiempo								
P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81	SV1D6	NV1D6
4	4	4	4	5	5	4	30	2
4	4	4	4	4	4	4	28	2
4	4	4	4	5	5	5	31	3
5	4	4	4	4	4	4	29	2
5	5	4	4	4	4	4	30	2
4	5	4	5	5	4	4	31	3
5	5	5	5	5	5	6	36	3
5	5	5	4	4	4	4	31	3
4	5	5	4	5	5	4	32	3
5	4	4	4	4	4	4	29	2
5	5	5	4	4	4	4	31	3
4	4	4	5	4	5	4	30	2
4	4	4	4	5	4	4	29	2
4	1	1	2	2	2	5	17	1
4	4	4	5	4	5	4	30	2
4	5	5	4	5	4	4	31	3
5	4	5	5	4	4	4	31	3
5	4	5	4	4	3	2	27	2
4	4	4	5	4	6	2	29	2
5	3	4	6	3	4	4	29	2

4	3	5	4	4	3	4	27	2
4	1	2	6	5	5	4	27	2
5	4	4	5	6	2	5	31	3
4	2	1	4	4	4	3	22	2
4	5	4	2	5	4	2	26	2
4	3	4	3	4	3	3	24	2
4	4	4	4	4	5	1	26	2
3	4	5	5	4	4	4	29	2
4	4	6	4	5	6	1	30	2
5	4	4	3	4	4	5	29	2

### Ética empresarial

Sustentabilidad														Respeto a la multiculturalidad											
P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	SV2D1	NV2D1	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	SV2D2	NV2D2
4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	56	2	4	4	4	4	5	6	6	6	4	43	3
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	60	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	42	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	54	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	39	2
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	58	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	39	2
5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	57	3	5	6	5	5	4	4	4	4	4	41	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	63	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	40	3
5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6	71	3	5	5	5	6	6	6	6	6	6	51	3
4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	58	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	41	3
4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	59	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39	2
4	4	5	4	4	4	4	5	5	6	5	4	5	59	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	3
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	55	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	39	2
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	32	2
5	1	1	1	5	1	4	1	1	1	5	4	1	31	1	4	1	1	5	1	1	5	4	1	23	1
4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	56	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	43	3
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	59	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	41	3

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	54	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	2
5	4	4	2	1	6	1	2	2	5	5	4	4	45	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	35	2
4	3	5	1	1	6	5	4	4	3	5	5	3	49	2	3	5	3	4	5	4	4	4	5	37	2
4	3	1	6	3	4	4	6	5	2	3	4	4	49	2	4	4	2	1	6	4	4	2	5	32	2
6	5	5	4	2	3	4	4	2	5	4	4	4	52	2	3	3	5	5	5	5	5	5	3	39	2
4	3	4	4	5	5	5	3	3	2	4	4	6	52	2	4	4	6	2	6	3	4	6	4	39	2
4	3	4	4	4	5	4	2	1	6	5	4	3	49	2	4	2	5	5	3	5	6	1	4	35	2
4	5	2	4	5	4	3	5	4	2	1	5	4	48	2	4	2	5	1	4	5	3	2	5	31	2
4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	3	53	2	4	5	5	4	4	4	3	6	4	39	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	58	3	4	4	3	4	5	5	3	4	5	37	2
4	4	4	5	3	2	1	5	5	5	4	3	4	49	2	4	5	4	3	3	4	6	5	5	39	2
4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	3	5	51	2	4	4	3	5	4	4	4	3	4	35	2
5	4	4	6	1	4	4	5	4	4	5	6	1	53	2	4	4	5	5	2	4	4	5	5	38	2
1	3	3	4	5	5	4	5	4	3	5	5	1	48	2	4	2	2	6	4	4	4	5	4	35	2

Aprendizaje continuo							Innovación						Gobernanza corporativa					
P23	P24	P25	P26	P27	SV2D3	NV2D3	P28	P29	P30	P31	SV2D4	NV2D4	P32	P33	P34	P35	SV2D5	NV2D5
4	5	4	4	6	23	3	4	4	5	4	17	2	4	4	5	4	17	2
5	5	4	5	4	23	3	5	4	4	4	17	2	4	3	4	4	15	2
3	4	4	4	4	19	2	3	4	4	5	16	2	4	5	4	4	17	2
4	4	4	4	5	21	2	4	4	4	4	16	2	5	5	4	5	19	3
4	4	4	4	4	20	2	4	5	5	5	19	3	4	5	6	5	20	3
5	5	4	4	4	22	2	4	4	4	4	16	2	4	4	4	4	16	2
5	6	5	5	5	26	3	5	4	5	5	19	3	5	5	4	5	19	3
4	4	5	4	5	22	2	5	6	5	6	22	3	4	4	5	5	18	3
4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	16	2	4	4	5	4	17	2
3	4	4	6	4	21	2	4	4	4	5	17	2	1	5	1	2	9	1
4	4	4	4	4	20	2	4	4	5	4	17	2	4	5	4	4	17	2
4	5	4	4	5	22	2	4	5	4	5	18	3	4	4	4	5	17	2
4	5	5	5	5	24	3	4	4	4	5	17	2	5	5	5	5	20	3
3	2	1	4	1	11	1	5	4	2	5	16	2	5	5	4	5	19	3

5	4	5	5	4	23	3	4	5	5	4	18	3	5	5	5	6	21	3
4	4	5	4	4	21	2	5	5	4	4	18	3	5	4	5	4	18	3
5	5	5	5	5	25	3	4	4	5	4	17	2	4	4	4	4	16	2
5	4	5	4	5	23	3	4	3	5	4	16	2	4	4	4	4	16	2
5	5	3	2	2	17	2	4	4	5	2	15	2	3	6	1	4	14	2
6	1	3	4	4	18	2	5	4	6	4	19	3	5	4	4	5	18	3
4	4	5	3	1	17	2	4	4	6	6	20	3	4	3	4	5	16	2
4	4	6	5	3	22	2	4	4	4	5	17	2	5	2	5	4	16	2
3	4	4	1	4	16	2	4	1	5	4	14	2	4	2	1	4	11	2
4	3	5	1	5	18	2	4	4	4	4	16	2	5	2	5	4	16	2
4	4	5	3	2	18	2	5	3	5	4	17	2	4	3	4	5	16	2
3	5	4	4	4	20	2	4	3	4	3	14	2	4	3	3	4	14	2
3	3	5	4	4	19	2	4	4	6	3	17	2	4	4	4	4	16	2
4	3	4	5	4	20	2	4	3	4	5	16	2	3	4	5	5	17	2
4	5	5	3	2	19	2	4	4	3	6	17	2	4	3	2	6	15	2
4	4	5	3	2	18	2	1	6	2	4	13	2	4	4	4	5	17	2

Base de Datos POS-TEST Grupo Experimental  
Habilidades directivas

Inteligencia emocional											Comunicación asertiva																				
P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	SV1D1	NV1D1	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	SV1D2	NV1D2	
5	5	6	4	5	3	6	3	6	43	3	4	4	4	5	4	4	5	6	5	4	4	6	5	5	6	5	5	5	86	3	
5	1	5	3	3	2	5	2	4	30	2	5	5	3	2	5	5	5	1	6	4	1	6	6	4	5	5	5	3	76	2	
4	4	5	5	5	4	5	5	5	42	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	88	3	
5	4	6	5	6	5	6	5	6	48	3	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	103	3	
6	6	6	6	5	5	5	6	6	51	3	6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	101	3
5	4	4	4	5	4	4	5	4	39	2	6	5	6	5	6	5	5	6	6	6	4	6	6	5	6	6	6	5	100	3	
5	5	5	6	6	6	6	6	6	51	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	92	3	
5	6	6	6	5	6	6	6	6	52	3	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	101	3	
6	6	5	6	5	5	5	5	5	48	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	102	3	
5	6	6	5	6	5	5	5	5	48	3	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	101	3
5	6	6	6	6	6	5	6	5	51	3	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	101	3
5	5	5	6	5	5	5	6	6	48	3	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	104	3	
5	6	6	6	5	6	6	6	6	52	3	6	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	6	5	6	5	5	99	3	
5	6	5	4	6	6	5	6	5	48	3	5	5	6	5	6	6	5	4	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	97	3	
6	6	5	4	5	5	6	3	5	45	3	6	5	6	5	5	4	6	6	5	3	6	5	4	6	6	5	5	4	92	3	
6	6	5	4	6	6	3	5	5	46	3	5	5	6	4	6	6	6	5	4	6	4	3	6	6	5	5	5	4	91	3	
6	6	5	4	6	5	5	5	4	46	3	3	6	6	5	4	5	5	6	4	6	6	6	4	5	5	5	5	6	92	3	
6	6	5	4	5	5	6	3	5	45	3	4	6	6	5	3	5	5	6	6	6	4	5	5	5	6	5	6	6	94	3	
4	4	4	5	5	5	5	4	5	41	3	4	1	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	5	2	1	2	3	6	46	1	
5	5	5	6	6	3	5	5	6	46	3	4	5	5	5	6	4	6	6	6	5	5	6	5	5	6	4	5	5	93	3	
6	6	5	6	4	5	6	5	3	46	3	5	5	5	6	3	5	6	5	6	6	4	5	5	6	6	5	4	5	92	3	
3	2	4	2	2	2	3	2	3	23	1	4	4	4	5	6	6	6	6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	85	3	
6	6	6	5	6	5	4	5	5	48	3	4	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	3	95	3	
5	5	5	6	4	6	6	6	5	48	3	5	5	5	6	4	6	6	6	5	3	5	5	6	5	6	6	6	5	95	3	
4	5	5	4	5	4	4	4	5	40	3	4	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6	5	5	94	3	
6	6	6	5	4	5	5	5	3	45	3	5	5	5	6	4	5	5	5	6	4	5	6	5	6	5	5	5	6	93	3	
5	5	5	6	3	6	6	6	5	47	3	5	5	5	6	4	6	6	6	5	3	5	5	6	5	6	5	6	5	94	3	

5	5	5	6	3	6	6	6	5	47	3	5	5	5	6	4	6	6	6	4	5	5	6	6	5	4	3	6	6	93	3
5	5	5	6	3	6	6	6	6	48	3	5	5	5	6	3	6	6	6	5	4	5	6	5	6	5	5	6	6	95	3
6	6	6	5	3	5	5	5	6	47	3	5	6	6	5	6	5	5	6	5	4	6	3	5	6	5	4	6	5	93	3

Pensamiento crítico								Liderazgo auténtico																				
P28	P29	P30	P31	P32	P33	SV1D3	NV1D3	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	SV1D4	NV1D4
5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	97	3
5	1	5	1	6	4	22	2	4	6	6	6	5	6	1	6	6	6	6	1	2	5	6	6	6	5	5	94	3
5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	3
5	5	6	6	6	6	34	3	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	109	3
4	4	5	4	4	5	26	2	5	6	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	73	2
5	6	5	6	6	6	34	3	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	5	5	106	3
6	6	6	6	6	5	35	3	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	106	3
5	6	6	6	5	5	33	3	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	105	3
6	6	6	6	5	6	35	3	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	105	3
6	6	5	6	6	6	35	3	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	109	3
5	5	5	6	6	6	33	3	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	106	3
6	6	6	6	5	5	34	3	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	108	3
6	6	5	6	5	5	33	3	5	5	6	5	6	5	5	6	6	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	104	3
6	6	5	4	5	5	31	3	6	6	5	4	5	5	6	6	5	6	5	6	4	6	6	5	6	5	6	103	3
6	6	5	4	5	3	29	3	5	1	2	4	2	1	2	3	2	1	2	2	1	4	2	1	6	1	5	47	1
6	6	5	4	5	5	31	3	6	6	6	5	5	4	3	6	5	6	5	5	5	4	3	6	6	5	5	96	3
6	6	5	5	4	5	31	3	6	6	5	4	3	5	5	4	6	6	3	6	5	5	6	6	6	5	5	97	3
5	5	5	6	4	5	30	3	6	6	5	4	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	4	5	3	98	3
2	1	2	2	5	3	15	1	4	5	5	5	6	5	4	5	5	6	6	5	4	5	3	6	5	6	6	96	3
6	6	6	5	4	5	32	3	5	5	5	6	5	4	6	6	6	3	5	5	5	5	6	4	6	6	6	99	3
6	6	5	6	4	5	32	3	5	5	5	6	5	3	5	5	6	5	5	6	6	5	4	6	6	5	5	98	3
5	5	5	6	4	5	30	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	6	3	4	4	3	5	6	76	2
5	5	5	5	6	6	32	3	5	5	6	5	6	6	5	5	4	6	6	5	3	5	5	6	4	5	5	97	3
3	5	5	5	6	4	28	3	5	5	5	6	4	6	6	6	5	4	5	5	6	5	6	6	5	6	6	102	3
5	5	5	6	6	5	32	3	5	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6	106	3

3	5	5	5	6	4	28	3	4	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	4	5	3	5	6	6	5	6	99	3
3	5	5	5	5	6	29	3	6	6	6	6	5	3	5	5	5	5	6	4	5	5	6	6	5	6	6	101	3
5	5	5	5	6	6	32	3	4	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	3	100	3
5	5	5	5	6	4	30	3	6	6	6	5	4	5	5	5	6	3	6	5	6	5	6	6	5	5	6	101	3
6	6	6	6	5	5	34	3	3	5	5	4	6	6	5	5	6	6	5	6	6	5	5	4	6	5	6	99	3

Trabajo en equipo																							
P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	SV1D5	NV1D5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109	3
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	5	5	6	2	1	1	6	6	111	3
5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	4	5	5	93	2
6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	131	3
5	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	5	2	66	2
5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	121	3
5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	5	122	3
5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	123	3
5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	119	3
5	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	128	3
5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	124	3
6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	6	4	6	5	5	5	120	3
6	4	5	6	3	5	6	4	6	5	4	5	5	6	4	6	5	4	6	5	5	4	109	3
4	6	5	3	5	6	4	6	6	5	5	5	6	6	4	6	5	6	5	5	6	6	115	3
5	5	6	6	6	4	3	5	5	6	6	6	5	6	5	4	5	6	3	6	5	4	112	3
6	6	5	5	5	4	6	5	5	6	6	3	6	5	6	6	5	4	6	6	5	5	116	3
6	6	5	4	5	5	6	4	5	5	5	6	4	6	6	6	5	3	6	6	5	5	114	3
5	5	6	6	6	4	5	3	5	5	5	6	4	6	6	5	5	6	5	6	6	4	114	3
5	5	5	6	3	5	5	5	6	4	5	5	6	4	6	6	6	5	5	6	3	4	110	3
5	5	5	6	4	6	6	3	6	6	6	5	6	5	5	4	5	6	5	6	6	5	116	3
3	2	5	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	56	1
5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	120	3
5	5	5	6	5	6	6	4	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	3	116	3

5	5	5	6	4	6	6	6	5	6	4	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	6	118	3
5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	124	3
6	6	6	5	6	3	5	5	5	6	4	5	5	6	6	5	6	5	6	6	5	4	116	3
5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	4	3	6	6	5	5	3	6	6	5	5	115	3
4	5	5	6	4	5	6	6	5	4	5	5	5	6	6	6	5	6	6	5	3	4	112	3
5	5	5	6	3	6	6	6	6	5	4	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	4	116	3
5	6	6	5	5	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	3	5	6	6	5	116	3

Administración del tiempo								
P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81	SV1D6	NV1D6
5	4	4	5	4	5	5	32	3
6	6	6	6	6	6	6	42	3
5	5	5	5	5	5	5	35	3
6	6	6	6	6	6	6	42	3
1	2	2	3	2	2	6	18	1
5	5	5	6	6	5	6	38	3
6	6	6	6	6	5	6	41	3
6	6	5	6	6	6	6	41	3
5	5	5	6	6	6	6	39	3
6	6	6	5	5	5	5	38	3
6	6	6	6	5	5	5	39	3
5	6	6	6	6	6	6	41	3
5	5	6	4	4	6	5	35	3
5	5	4	6	6	5	5	36	3
6	6	5	4	5	5	6	37	3
6	6	3	4	3	3	5	30	2
5	5	6	6	4	5	5	36	3
5	5	5	6	4	6	6	37	3
6	6	6	5	6	4	5	38	3
6	6	6	5	4	5	5	37	3
6	6	6	5	6	4	5	38	3

5	5	5	5	5	5	5	35	3
1	5	5	5	6	4	6	32	3
4	5	5	6	6	5	3	34	3
5	5	5	5	6	6	5	37	3
5	5	5	6	3	6	4	34	3
5	5	5	5	6	3	6	35	3
5	5	5	6	4	6	6	37	3
5	5	5	6	3	6	6	36	3
5	5	5	6	3	6	4	34	3

### Ética Empresarial

Sustentabilidad														Respeto a la multiculturalidad											
P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	SV2D1	NV2D1	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	SV2D2	NV2D2
6	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	60	3	5	5	5	5	6	6	6	6	6	50	3
6	2	1	6	6	6	2	2	6	6	6	6	6	61	3	2	6	6	6	6	6	6	6	6	50	3
6	6	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3
6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	76	3	6	6	6	6	6	5	6	6	6	53	3
6	4	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6	72	3	5	5	2	2	2	2	2	5	6	31	2
6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	5	5	71	3	6	6	4	4	3	3	4	4	5	39	2
6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	75	3	6	6	6	5	5	6	6	6	5	51	3
6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	75	3	6	6	6	6	6	6	6	6	5	53	3
5	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	5	72	3	6	6	6	6	6	6	6	5	5	52	3
5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	72	3	6	6	6	6	5	5	6	6	5	51	3
5	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	73	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	3
6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	75	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	3
5	4	3	6	5	4	6	6	5	4	5	6	5	64	3	5	6	4	5	5	3	5	4	6	43	3
3	5	5	6	4	6	6	6	5	5	6	5	5	67	3	6	6	5	4	5	5	6	3	6	46	3
6	4	4	3	4	3	3	4	3	3	5	5	4	51	2	5	3	3	2	2	3	6	6	5	35	2
5	5	5	6	5	4	3	6	5	5	5	6	6	66	3	6	6	6	5	5	4	5	5	6	48	3
1	6	6	5	6	4	5	5	6	4	6	6	5	65	3	6	6	5	5	5	5	6	3	4	45	3

6	6	6	5	6	5	4	5	5	3	5	5	6	67	3	3	6	6	5	4	5	5	5	6	45	3
5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	5	4	6	68	3	5	5	5	6	3	5	5	5	6	45	3
4	5	5	5	6	3	6	6	6	5	5	4	5	65	3	6	6	6	5	4	5	5	3	5	45	3
6	6	6	5	6	5	3	5	4	6	5	6	6	69	3	3	5	5	5	3	4	5	5	6	41	3
6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	6	74	3	5	6	5	5	6	6	6	6	6	51	3
6	6	6	5	5	6	3	5	5	6	6	6	5	70	3	5	5	5	6	4	5	5	6	3	44	3
6	6	6	5	4	5	5	5	6	3	5	5	6	67	3	5	5	5	6	3	6	6	6	5	47	3
5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	68	3	5	6	6	6	6	6	6	6	6	53	3
5	5	5	6	6	5	4	5	5	3	5	5	6	65	3	3	5	5	5	6	6	5	6	4	45	3
6	6	6	6	5	4	5	5	5	6	5	6	4	69	3	5	5	5	6	6	3	5	5	4	44	3
6	6	6	5	5	5	6	4	5	5	6	6	3	68	3	5	5	5	5	6	4	6	6	3	45	3
6	6	6	5	3	5	5	5	6	4	6	5	5	67	3	3	5	5	5	6	6	5	5	4	44	3
3	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	4	66	3	5	5	5	6	6	5	6	3	4	45	3

Aprendizaje continuo							Innovación						Gobernanza corporativa					
P23	P24	P25	P26	P27	SV2D3	NV2D3	P28	P29	P30	P31	SV2D4	NV2D4	P32	P33	P34	P35	SV2D5	NV2D5
5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	20	3	5	5	5	4	19	3
6	6	6	6	6	30	3	6	6	6	6	24	3	6	6	6	6	24	3
5	5	4	3	5	22	2	5	5	5	5	20	3	5	5	5	5	20	3
5	6	6	6	6	29	3	6	6	6	6	24	3	6	6	6	6	24	3
2	2	3	3	4	14	2	5	4	3	3	15	2	3	2	2	3	10	1
6	6	6	6	6	30	3	6	6	6	6	24	3	6	6	6	6	24	3
5	6	5	6	5	27	3	6	6	6	5	23	3	6	6	6	6	24	3
6	5	6	5	6	28	3	6	6	6	5	23	3	6	5	6	6	23	3
6	6	5	6	6	29	3	5	6	6	5	22	3	6	6	6	6	24	3
6	6	5	6	5	28	3	5	6	6	6	23	3	6	6	6	5	23	3
6	6	6	6	6	30	3	6	5	5	5	21	3	6	5	5	5	21	3
5	5	5	3	4	22	2	6	6	6	6	24	3	6	6	6	5	23	3
4	5	3	5	6	23	3	5	3	6	5	19	3	4	5	5	6	20	3
5	6	5	5	6	27	3	6	5	6	5	22	3	4	6	6	3	19	3
5	5	6	4	5	25	3	6	6	5	4	21	3	6	6	5	3	20	3

6	6	4	5	5	26	3	5	5	5	6	21	3	6	6	6	5	23	3
5	5	6	4	6	26	3	5	5	6	4	20	3	6	6	6	5	23	3
6	6	6	5	4	27	3	5	5	5	6	21	3	6	6	4	3	19	3
6	6	3	5	6	26	3	6	6	6	5	23	3	5	5	5	6	21	3
6	6	6	5	5	28	3	5	5	5	6	21	3	5	5	5	6	21	3
5	5	5	5	6	26	3	3	5	5	4	17	2	3	5	6	4	18	3
5	6	5	5	5	26	3	6	6	6	6	24	3	6	6	5	6	23	3
5	5	5	6	5	26	3	4	5	5	4	18	3	5	5	5	6	21	3
5	5	5	6	5	26	3	6	6	6	5	23	3	4	5	5	6	20	3
4	5	5	5	5	24	3	5	6	6	6	23	3	5	5	6	6	22	3
5	5	5	5	6	26	3	6	6	6	5	23	3	5	5	5	4	19	3
5	5	5	6	3	24	3	6	6	6	5	23	3	6	3	3	4	16	2
5	5	5	6	4	25	3	6	6	6	5	23	3	5	6	5	6	22	3
6	6	4	3	5	24	3	5	5	6	5	21	3	3	6	5	4	18	3
3	5	4	6	5	23	3	6	6	6	5	23	3	5	3	6	5	19	3

### Anexo 8. Base de datos para la confiabilidad – Prueba piloto

MYP E	INTELIGENCIA EMOCIONAL									COMUNICACIÓN ASERTIVA																	
	P0 1	P0 2	P0 3	P0 4	P0 5	P0 6	P0 7	P0 8	P0 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2	P2 3	P2 4	P2 5	P2 6	P2 7
1	4	4	5	5	5	5	4	6	6	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	6	4	4	4	5	4	4
2	6	5	4	2	2	2	2	2	5	5	2	5	4	2	2	2	2	5	2	5	5	2	5	2	5	5	4
3	5	2	4	5	1	4	4	1	6	5	6	6	6	4	6	6	4	5	3	4	2	4	6	4	6	4	3
4	4	5	6	4	6	3	5	2	5	4	5	5	4	5	5	5	2	2	3	4	6	4	5	5	5	5	5
5	6	5	5	5	4	3	6	6	5	5	6	6	5	6	3	4	6	4	2	6	6	4	6	6	5	5	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6
7	4	5	5	4	5	2	6	2	6	5	4	5	5	5	4	4	6	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5
8	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	6	4	4	6	6	6	6	6	6
9	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	5	2	2	5	4	5	5	5	5
10	6	6	6	5	6	4	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	4	6	5	6	6	6	6	4
11	5	5	5	5	6	4	5	4	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	2	6	6	6	6	5	6	6
12	5	2	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	3	6	5	4	6	5	5	5	
13	4	4	4	4	4	2	6	5	5	2	5	2	3	5	3	5	3	5	3	5	4	6	2	6	3	5	2
14	4	3	5	1	5	6	6	6	4	5	4	2	6	4	2	5	3	4	6	3	5	1	6	3	4	5	5
15	6	5	5	5	6	3	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	4	4	6	4	6	6	5	5	5

PENSAMIENTO CRÍTICO	TRABAJO EN EQUIPO
---------------------	-------------------

MYPE	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55
1	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
2	2	5	5	5	5	5	4	2	4	2	4	6	3	5	3	3	1	5	5	5	6	2	2	4	5	4	3	6
3	6	6	6	5	4	6	6	6	5	6	5	4	6	6	5	6	5	5	6	5	4	5	4	6	4	6	6	6
4	5	1	5	3	5	5	6	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	6	6	5	6	5	4	5	6
5	4	3	5	4	5	6	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	3	6	6	6	6	5	3	3	5	5
6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	5	2	5	5	5	5	5	5	5	6	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6
8	4	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
9	5	5	5	2	5	5	6	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6
11	5	4	5	5	5	6	6	6	6	4	3	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
12	5	4	5	5	6	6	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6
13	4	5	2	3	6	2	5	4	2	1	2	4	2	5	6	5	2	3	5	3	6	5	3	6	4	2	4	5
14	5	2	6	6	5	4	1	4	5	4	6	4	3	5	6	6	4	6	5	6	4	4	6	6	4	5	5	3
15	5	2	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6

	LIDERAZGO AUTÉNTICO																		ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO							
<b>MYP E</b>	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81
1	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
2	4	4	5	4	6	6	5	2	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
3	6	6	5	6	5	4	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6
4	6	6	5	2	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	3	4	6	6	6	5	4	5	3	5	5	5	6	5	3	6	5	6	6	4	3	4	6	4	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	6	6	6	4
8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	4	6
12	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5
13	6	3	4	5	3	6	4	1	5	4	6	2	4	5	4	5	4	5	1	4	3	5	2	6	2	1
14	6	6	6	4	5	6	6	5	4	2	4	5	6	4	4	2	1	5	4	5	4	5	6	3	4	2
15	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5

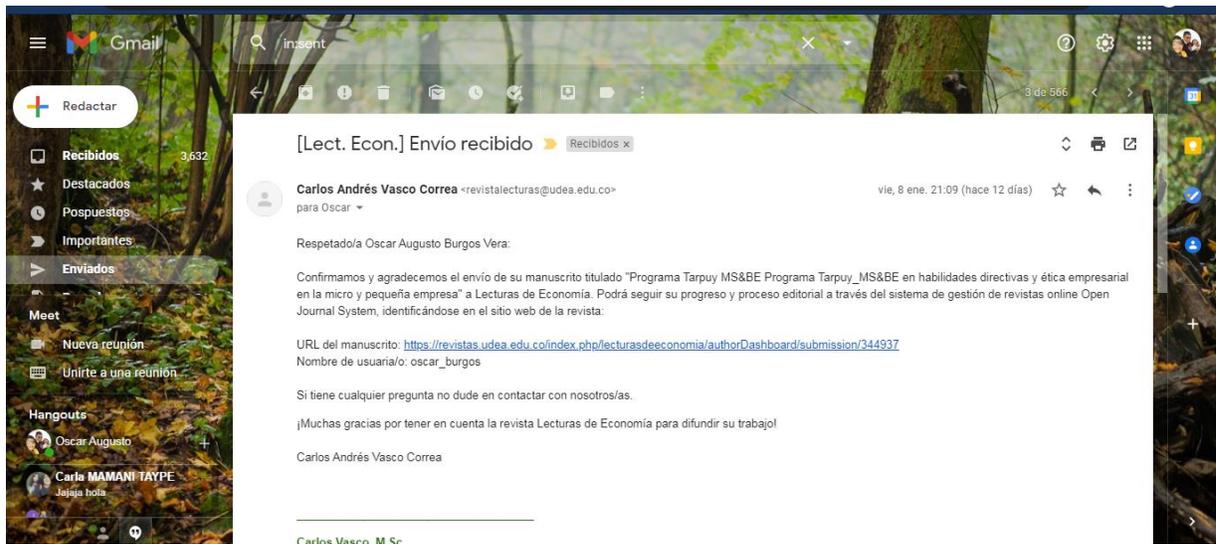
	SUSTENTABILIDAD													RESPECTO A LA MULTICULTURA								
<b>MYPE</b>	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22

1	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	6	6	5	2	6	6	6	6	5	5	4	5	5	4	6	5	6	6	6	6	6	6
6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	5	5	2	4	4	5	6	6	4	6	4	6	6	4	6	6	5	5	5	6	6	6
8	6	6	4	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
9	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5
10	6	4	6	4	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
11	6	6	1	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6
12	6	6	2	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	3	5	6	6	6	5	6	6	6
13	6	4	5	3	4	5	2	4	4	5	6	5	3	6	4	5	6	3	5	3	5	6
14	3	5	6	4	6	5	4	5	6	4	5	4	6	4	5	4	3	5	6	3	6	5
15	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	4	5	6	6	6	6	6	6	6

	APREN. CONTINUO					INNOVACIÓN					GOB. CORPORAT.				
<b>MYPE</b>	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35		

1	5	5	5	5	4	5	5	4	6	4	4	4	5
2	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2
3	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6
4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	6	5	6	5	6	6	6	5	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	5	4	5	5	5	6	6	6	6
8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	4	5	4
11	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5
12	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	4	3	6	5	1	4	6	5	5	4	6	5
14	2	3	5	5	4	6	5	4	6	2	4	5	4
15	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5

## Anexo 9: Correo de aceptación de artículo





**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, BURGOS VERA OSCAR AUGUSTO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "PROGRAMA TARPUY\_MS&BE EN HABILIDADES DIRECTIVAS Y ÉTICA EMPRESARIAL EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2020", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
BURGOS VERA OSCAR AUGUSTO <b>DNI:</b> 10673756 <b>ORCID</b> 0000-0002-1190-4270	Firmado digitalmente por: OBURGOS el 01-02-2021 16:14:29

Código documento Trilce: INV - 0033154