



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**Habilidades gerenciales en una consultora de obras de Lima,
2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano**

AUTORA:

Fernandez Gonzalez, Jessica (ORCID: 0000-0002-5241-2221)

ASESOR:

Dr. Nolzco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

LIMA- PERÚ

2020

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a Dios por guiarme a lo largo de cada etapa de mi vida, a mi familia, y a mi hermanito que sé que desde el cielo siempre me está cuidando, él es mi ángel, mi motivo.

Agradecimiento

Gracias a Dios porque nunca me dejo sola, a pesar de los momentos difíciles me mostro el camino correcto para no rendirme.

A mis padres, hermanas, a mi sobrina y a mi hermanito que, aunque no esté presente físicamente conmigo, él siempre está en mi corazón, siendo mi fortaleza para seguir adelante.

Índice de contenidos

	pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Marco Teórico	5
III. Metodología	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	16
3.3. Escenario de estudio	17
3.4. Participantes	17
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.6. Procedimiento	18
3.7. Rigor Científico	18
3.8. Método de análisis de datos	19
3.9. Aspectos éticos	20
IV. Resultados y discusión	21
4.1 Descripción de la categoría de estudio	21
4.2 Análisis de la categoría de Habilidades Gerenciales en una empresa consultora de obras	22
4.3 Análisis de la subcategoría de Habilidades Humanas	23
4.4 Análisis de la subcategoría de Habilidades Técnicas	25
4.5 Análisis de la subcategoría de Habilidades Conceptuales	26

V. Conclusiones	31
VI. Recomendaciones	32
Referencias	33

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Análisis cualitativo de la categoría Habilidades Gerenciales	21
Figura 2. Nube de palabras obtenidas en la entrevista personal sobre habilidades gerenciales	22
Figura 3. Análisis cualitativo de la subcategoría de Habilidades Humanas	24
Figura 4. Análisis cualitativo de la subcategoría de Habilidades Técnicas	26
Figura 5. Análisis cualitativo de la subcategoría de Habilidades Conceptuales	27

Resumen

El trabajo de investigación titulado “Habilidades Gerenciales en una consultora de obras de Lima” tuvo como objetivo analizar las habilidades gerenciales en una empresa consultora de obras de Lima,2020.

Desde el aspecto metodológico, el estudio se direcciona a un enfoque cualitativo, el diseño del estudio se basa en la fenomenología, para poder realizar el estudio se entrevistaron a 5 personas con más de 3 años laborando en la empresa, entre ellas el Gerente General de la empresa. Se utilizó como técnica la entrevista e instrumento la guía de entrevista. Los datos se procesaron mediante el software ATLAS.ti 8, teniendo como categoría las Habilidades Gerenciales y subcategorías, habilidades humanas, habilidades técnicas y las habilidades conceptuales; en el proceso de triangulación se detectó 2 factores emergentes, adaptación al cambio y la capacidad de delegar.

De acuerdo con los resultados, se demostró que las habilidades gerenciales del gerente general de la empresa son deficientes. Además, se determinó la existencia de otros factores emergentes como lo son la adaptación al cambio y la capacidad de delegar.

Palabras clave: Habilidades Gerenciales, Habilidades Humanas, Habilidades Técnicas, Habilidades Conceptuales y Gerente General.

Abstract

The research work entitled "Management Skills in a Lima construction consultancy" aimed to analyze the managerial skills in a Lima construction consulting company, 2020.

From the methodological aspect, the study is directed to a qualitative approach, the study design is based on phenomenology, in order to carry out the study, 5 people with more than 3 years working in the company were interviewed, among them the General Manager of the company. The interview was used as a technique and an interview guide as an instrument. The data is processed using the ATLAS.ti 8 software, having as a category the Management Skills and subcategories, human skills, technical skills and conceptual skills; In the triangulation process, 2 emerging factors were detected: adaptation to change and the ability to delegate.

According to the results, the managerial skills of the company's general manager were shown to be deficient. In addition, the existence of other emerging factors such as adaptation to change and the ability to delegate was determined.

Keywords: Management Skills, Human Skills, Technical Skills, Concept Skills and General Manager.

I. Introducción

El gerente general de una empresa debe poseer habilidades para dirigir una empresa de manera eficiente y eficaz, además que sus colaboradores se encuentren satisfechos en su área de trabajo y que se sientan comprometidos con la organización. A nivel mundial, en el contexto empresarial competitivo en el que nos encontramos las organizaciones no solo necesitan de un gerente con conocimientos; si no, también que posea diferentes habilidades gerenciales. Ya no solo basta con dirigir u organizar un equipo, si no saber motivar, ser empático, tener una comunicación fluida y generar confianza entre los trabajadores y juntos alcanzar los objetivos de la organización. Debido a eso las empresas colombianas del sector palmicultor buscan identificar habilidades en los gerentes que les permitan alcanzar el éxito empresarial (García, Boom y Molina, 2017).

Así mismo, las habilidades de un gerente, están compuestas por capacidades y conocimientos que el líder puede desarrollar tomando cursos de coaching, para saber guiar a su equipo de trabajo, potenciar su talento, aplicando mejores prácticas que impacten en los resultados de la organización. Por otro lado, actualmente varios expertos destacan el desarrollo de las habilidades gerenciales, donde destacan la importancia del autoconocimiento; el gerente debe conocerse a sí mismo y lidiar con los desafíos constantes del mundo empresarial. El rol de los gerentes juega un papel muy importante al momento de negociar, delegar funciones, motivar a sus colaboradores y crear un entorno de confianza que permita al equipo de trabajo alcanzar los objetivos de la organización (Ramírez, 2018).

Además, las organizaciones actualmente en todo el mundo han sufrido cambios tecnológicos, científicos, socioculturales y la globalización, entre otras cosas que se van suscitando con el pasar del tiempo; es por ellos que las organizaciones deben contar con un gerente capacitado y que lidere a su grupo de trabajo, logrando así los objetivos de la empresa y el bienestar de sus trabajadores y que estos se encuentren satisfechos. Cada gerente tiene una percepción diferente de su entorno y diferentes formas de asimilar los cambios, cabe mencionar que él, va ser un ejemplo para su

entorno; es por ello que debe tener confianza en sí mismo, saber relacionarse con los demás y saber comunicar eficazmente sus ideas. Una de las habilidades gerenciales esenciales que un gerente debe desarrollar es la habilidad humana, que consiste en entender a los colaboradores y que ellos se sientan parte de la empresa (Suriaga y Gamboa, 2019).

En los últimos años en el entorno nacional se han dado constantes cambios en las organizaciones debido a los avances tecnológicos, es por ello que los gerentes se han visto obligados a potenciar sus habilidades gerenciales, innovar, ser creativos y de esta manera desarrollar una ventaja competitiva que los diferencie de su competencia y ser únicos en el mercado. Un claro ejemplo de esto son las ventas online, los taxis por aplicativos, esto permite a los clientes poder realizar compras y obtener diferentes servicios desde la comodidad de sus hogares y poder elegir la tarifa que a ellos les convenga en el caso de los taxis. Estos cambios tecnológicos han afectado a las empresas del rubro turístico, ya que no han sabido adaptarse a estos cambios, por ende, se requieren gerentes que se adapten a los cambios y que fortalezcan sus habilidades gerenciales (Carhuancho et al. 2019).

Por otro lado, existen organizaciones que solo se preocupan por los resultados económicos y no por la satisfacción de sus colaboradores, por lo cual, estos no se encuentran en un clima laboral adecuado, no tienen una buena comunicación con su gerente; todo esto lleva a que el rendimiento laboral de los colaboradores sea ineficiente, ya que, estos se encuentran desmotivados. Es aquí que las habilidades gerenciales deben demostrarse por el líder de la empresa, pues es este quien cumple un rol esencial en la organización al momento de guiar a su equipo y empoderar a cada uno de sus trabajadores y obtener mejores resultados en la empresa (Baque, Triviño y Viteri, 2020).

Además, observamos que en las micro empresas situadas en Villa el Salvador en el parque industrial se vienen realizando evaluaciones a los gerentes antes y después de recibir una capacitación sobre el tema de habilidades gerenciales con el fin de analizar e identificar sus conocimientos sobre las habilidades gerenciales. Actualmente las organizaciones están

sufriendo diferentes cambios, en este contexto es indispensable que los gerentes generales se capaciten para potenciar sus habilidades gerenciales y adoptar actitudes positivas que favorezcan la unión del equipo y así alcanzar los resultados deseados por la organización (Ferrando y Callohuanca,2020).

La empresa de consultoría de obras, trabaja supervisando obras eléctricas, obras viales, obras de saneamiento, obras urbanas de edificaciones y afines cuenta con más de 25 años de experiencia en el rubro. Esta empresa presenta dificultades entre sus colaboradores, la falta de compromiso de sus colaboradores, la falta de trabajo en equipo, los conflictos por diferencia de caracteres entre los trabajadores, la falta de delegación de funciones, la poca interacción que tienen con el gerente general. Por todo lo mencionado anteriormente podemos ver la ausencia de habilidades gerenciales en el Gerente General de la empresa por lo cual se están viendo afectados en la organización.

Por este contexto, se formula el problema general que, se centra en ¿Cómo se encuentran las habilidades gerenciales en una empresa consultora de obras de Lima,2020? Asimismo, se exponen problemas secundarios: a) ¿Cómo se encuentran las habilidades humanas en una empresa consultora de obras de Lima,2020?; b) ¿Cómo se encuentran las habilidades técnicas en una empresa consultora de obras de Lima,2020?; c) ¿Cómo se encuentran las habilidades conceptuales en una empresa consultora de obras de Lima,2020?

La justificación teórica, que se dará en esta investigación serán tres: la teoría clásica de la administración, será aplicada, de tal manera que el gerente general siga adecuadamente las cinco funciones del proceso administrativo y de esta manera dirigir las actividades de la organización en conjunto con los colaboradores de manera eficiente y eficaz, de esta manera lograr las metas

planteadas por la organización, así como, que los colaboradores de la organización se sientan parte de la empresa. Además, se usará la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, la cual aplicaremos en el crecimiento personal del gerente, está se encuentra en la cúspide más alta de la pirámide de las necesidades que es la autorrealización. De esta manera potenciaremos sus habilidades gerenciales. Por último, aplicaremos la teoría de la inteligencia emocional, esta teoría será aplicada, en el gerente general de la organización

buscando que este aprenda a identificar sus propias emociones y controlar sus impulsos, además identificar las emociones y sentimientos de los demás, para expresarse de una manera empática hacia sus colaboradores y ponerse en el lugar de ellos ante cualquier problemática familiar, personal y profesional que se les presente y brindarles su apoyo.

La justificación práctica de la presente investigación, se realiza, con el fin de identificar el comportamiento, conocimientos y capacidades del gerente general, para dirigir una organización y un equipo humano, orientar y guiar a sus colaboradores, para mejorar su desempeño en la empresa y que se sientan satisfechos. Además, que los colaboradores puedan dar su punto de vista acerca de las habilidades que carece el gerente. Por otro lado, identificar los puntos débiles del gerente y potenciarlos, para mejorar su desempeño. Todo esto aportara al logro de los objetivos de la organización, a fomentar un ambiente laboral agradable y a la toma de decisiones correctas, para, dirigir de manera eficiente y eficaz la organización, mejorando las estrategias competitivas para afrontar los cambios constantes que se dan en la actualidad y, así, poder posicionarse en el mercado.

La justificación metodológica de la presente investigación científica, se realizó, mediante el enfoque cualitativo, ya que estudiaremos un caso real, basado en experiencias cotidianas de los colaboradores y del propio gerente general de la organización; mediante una entrevista personal en la cual se le formulará preguntas abiertas acerca del tema de las habilidades gerenciales. El método de investigación que se usará será fenomenológico, pues expresará las situaciones que se viven dentro de la organización. La muestra, está conformada por cinco miembros de la organización que son cercanos al entorno del gerente y al mismo gerente general.

El objetivo de este estudio es: Analizar las habilidades gerenciales en una empresa consultora de obras de Lima,2020. Los objetivos específicos son: (a) Analizar las habilidades humanas en una empresa consultora de obras de Lima,2020;(b) Analizar las habilidades técnicas en una empresa consultora de obras de Lima,2020; (c) Analizar las habilidades conceptuales en una empresa consultora de obras de Lima,2020.

II. Marco Teórico

Las investigaciones internacionales sobre las Habilidades Gerenciales tienen diferentes perspectivas. Así, Herrera y Guarnizo (2018) en su tesis habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior, propusieron determinar las competencias y las habilidades gerenciales que tienen los directivos académicos y administrativos como fundamento principal para mejorar la gestión del talento humano. Este estudio tuvo un enfoque mixto. Los resultados reflejaron la carencia de habilidades conceptuales en la gran mayoría de los directivos académicos y administrativos de la universidad. En ese sentido, se concluyó que, no existe un adecuado modelo de gestión que permita mejorar las competencias y las habilidades gerenciales de los directivos académicos y administrativos de la universidad técnica de Ambato, por ende, no pueden fortalecer sus habilidades.

El segundo estudio de Leyva et al. (2018) en su investigación trata de ver la influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas, propusieron analizar la influencia que tiene las habilidades gerenciales dentro de la organización y en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pequeñas y medianas empresas. Este estudio se realizó mediante el enfoque mixto. En los resultados se observa que las habilidades gerenciales y la planeación son elementos internos y que estos respaldan la competitividad empresarial. Asimismo, se llegó a la conclusión que, las habilidades de un gerente son esenciales para lograr una planeación adecuada, ya que, ayudará a la gerencia a establecer las actividades que deberá llevarse a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización. El tercer estudio de González y Ley (2019) en su investigación titulada habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali en México; propusieron analizar la importancia de las habilidades de gerencia en la competitividad de la entidad. Este estudio se realizó mediante el enfoque mixto. El resultado que se obtuvo fue que las capacitaciones continuas en las diversas áreas de la organización influyen positivamente en el desarrollo de las agroempresas. Por lo que se

concluye que, el rendimiento positivo de la empresa se da cuando el gerente general utiliza adecuadamente sus habilidades en la organización y así poder lograr los objetivos internos de la empresa, de tal forma que pueda mantenerse en el mercado con el paso del tiempo; para ello es necesario que el gerente tome las decisiones correctas y posea ciertas capacidades y conocimientos que le permitan dirigir la empresa de manera eficiente y eficaz.

El siguiente estudio propuesto por Reyes (2016) en su tesis habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango en la ciudad de Guatemala. Este estudio se realizó mediante el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo. Se llegó a la conclusión que, los gerentes poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permite enfrentarse a todo tipo de problemas que se presenten dentro de la organización. Entre estas habilidades, se identificó el conocimiento del gerente general, la formación, capacidad de liderazgo, organización, comunicación y la actitud para relacionarse con los colaboradores.

En relación con las investigaciones internacionales Paredes et al. (2017) en su investigación validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas dedicadas al comercio por mayor ubicadas en la ciudad de México, propusieron determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el funcionamiento del proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas dedicadas al comercio al por mayor. La investigación llegó a la conclusión que, las pequeñas y medianas empresas deben ofrecer capacitaciones referentes a las habilidades gerenciales cada cierto periodo, para poder actualizar y potenciar las habilidades de los gerentes de las organizaciones.

La investigación nacional de Sánchez (2018) en su tesis habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa constructora Grupo Berakah en la ciudad de Tumbes; tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa

constructora. Este estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo. Cuyo resultado fue que, la mayor parte de los trabajadores entrevistados califica la toma de decisiones en un nivel de aceptación buena, expresando que los gerentes tienen claro los objetivos al momento de tomar una decisión y que si estas se toman correctamente se obtienen resultados favorables para todos. Por otro lado, se llegó a la conclusión que, las habilidades gerenciales del gerente que está a cargo de la empresa constructora, son buenas, pues las habilidades técnicas, humanas y conceptuales las desarrolla de manera adecuada en la organización por lo cual los trabajadores se encuentran satisfechos; por ende, el desempeño de los trabajadores es eficiente.

El siguiente estudio planteado por Pimentel (2017) habilidades gerenciales y gestión de cambio en la municipalidad provincial de Aymaraes; tuvo como objetivo principal determinar la medida en que se relacionan las habilidades gerenciales con la gestión de cambio. Este estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo. Cuyo resultado fue obtenido mediante una encuesta, la muestra fue censal, por lo que se aplicó el cuestionario a 37 colaboradores de la organización, donde se determinó que las variables estudiadas en la investigación exponen una relación significativa entre ambas variables. Por otro lado, la investigación concluye que, mientras las habilidades directivas sean más, la gestión del cambio en la organización será mejor.

La investigación de Navarro (2017) habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los gobiernos regionales del Perú, tuvo como objetivo determinar qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo. Esta investigación se dio mediante un enfoque cuantitativo. El resultado se obtuvo mediante una encuesta que se realizó a 26 trabajadores de la empresa, donde los encuestados consideraron que existe una relación buena entre las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo. Por otro lado, se pudo concluir que, la variable habilidades gerenciales se relaciona significativamente con el trabajo en equipo.

En su sustentación Quispe y Aguilar (2018) habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la micro red margen izquierda en Jauja, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. Este estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo, tipo

transversal- correlacional, de diseño no experimental. La técnica que se utilizó fue el cuestionario y el instrumento la encuesta. La muestra fue censal. El resultado fue que la mayoría de los trabajadores encuestados considera bueno el desarrollo de las habilidades gerenciales en la organización. Por otro lado, se llegó a la conclusión que, existe una relación deficiente entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional.

En su investigación Godoy (2017) habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callao, 2017, tuvo como objetivo determinar qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral. Este estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo. El resultado se obtuvo mediante una encuesta que se realizó a 110 trabajadores de la gerencia y subgerencias, donde la mayoría de los encuestados afirman que la habilidad gerencial en la municipalidad se encuentra en un nivel deficiente. Por otro lado, se llegó a la conclusión que, existe una correlación positiva media entre las variables habilidades gerenciales y motivación laboral.

Los fundamentos teóricos, se basan en los siguientes aportes: Henry Fayol (1916) en su teoría general de la administración busca describir lo que realizan los gerentes para un buen desarrollo organizacional. Esta teoría también nos indica sobre las funciones que debe ejercer un gerente dentro de la organización, cabe mencionar que el proceso de la administración es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de los colaboradores de la empresa; con la finalidad de alcanzar las metas establecidas por la organización. Teniendo en cuenta estas funciones se podrá planificar estrategias, organizar un equipo de trabajo, dirigir a los colaboradores, motivándolos hacia el logro de sus metas, coordinar las actividades de trabajo y evaluar el desempeño de todo lo planificado. De esta manera se alcanzará los logros establecidos por la organización de manera eficiente. A su vez considero a la planeación y organización como las más importantes para la dirección de una empresa (Robbins y Coulter, 2018; Robbins y Coulter, 2005; Vélez, 2007).

David Goleman (1995) propone la teoría de la inteligencia emocional, que se basa en el equilibrio entre la inteligencia y las emociones; tener la

capacidad de controlar nuestros impulsos, los cuales están presentes en nuestra vida cotidiana. La inteligencia emocional consiste en las habilidades de autoconocimiento, autocontrol, motivación y en la habilidad de identificar las emociones y la conducta de los demás (Ferreyra y Pedrazzi, 2007; Whetten y Cameron, 2005).

El psicólogo Abraham Maslow (1943) en su teoría de las necesidades humanas, nos explica la motivación humana, donde se explica el comportamiento humano a través de una pirámide la cual dividió en cinco categorías, fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y por último la necesidad de autorrealización; colocando en la base las más primordiales y las más fundamentales en lo alto de la pirámide. Además, estas tenían un orden jerárquico para alcanzar la satisfacción y no se puede saltar a otra necesidad sin primero haber satisfecho las necesidades inferiores (Chiavenato, 2017; Huerta y Rodríguez, 2014; Robbins y DeCenzo, 2002).

Los gerentes deben contar con tres habilidades esenciales para poder cumplir su rol de directivos de manera eficiente. Las habilidades gerenciales que estos deben tener son: las habilidades técnicas, estas se basan en el conocimiento obtenido durante su vida profesional; las habilidades humanas, consisten en trabajar empáticamente con los demás y las habilidades conceptuales son las que se utilizan para resolver situaciones difíciles e imprevistas en la organización. Además, las habilidades personales se refieren a la descripción propia del gerente; mientras las habilidades interpersonales son la relación que tiene el gerente con sus colaboradores y las grupales, aquellas que ayudan al gerente a delegar funciones y formar equipos de trabajo eficientes. Las habilidades directivas, son las capacidades que permite al gerente dirigir y guiar a los demás de manera efectiva. Para conseguir un grupo de trabajo unido, saber manejar los conflictos, motivar a sus colaboradores, manejar sus propias emociones, ser líder eficaz entre otras habilidades que son primordiales, para el desempeño de los colaboradores y que estos se encuentren satisfechos, así como, para lograr los objetivos de la empresa (Robbins y Coulter, 2018; Whetten y Cameron, 2005; Huerta y Rodríguez, 2014; Griffin, 2011; Fernández, 2010).

Las habilidades humanas, al igual que las habilidades blandas están

relacionadas con el comportamiento de las personas. Es la capacidad para interrelacionarse con los demás, trabajar en equipo, liderazgo y manejo emocional; el gerente que cuenta con esta habilidad creara un ambiente agradable para sus colaboradores. Describe el trabajo en grupo y el apoyo mutuo entre el gerente y sus colaboradores, generando confianza y seguridad para opinar libremente dentro de la organización. Es la habilidad de conocerse a sí mismo, para controlar sus impulsos y relacionarse con empatía con los demás miembros y motivarlos para que tengan un mejor rendimiento laboral (Pérez, 2018; Crespo, López, Peña y Carreño, 2003; Arroyo, 2012). Para Goleman (1995) la inteligencia es lo que percibimos diariamente, esto no es determinante para lograr triunfar en la vida; este lo respalda con opiniones de otros colegas. Quienes refieren que el 20% de la inteligencia establece el éxito, mientras que el 80% se da por la inteligencia emocional, esta se relaciona con la capacidad que tenemos para identificar y dominar nuestras propias emociones y las emociones ajenas, con el propósito de alcanzar ciertos objetivos. Además, describe cinco cualidades principales de la inteligencia emocional, como lo son: conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, motivación, control de impulsos y sociabilidad.

La inteligencia emocional está compuesta por: Conciencia de uno mismo, esta capacidad se basa en identificar nuestros propios sentimientos, emociones o estados anímicos. Las emociones tienden a tener diferentes grados de intensidad: algunas emociones son tan fuertes que podemos percibirlas, pero otras son difíciles de percibirlas. El poder de conocer nuestras propias emociones es importante, para poder controlar nuestro estado de ánimo. Las emociones que no percibimos suelen jugar en contra al momento de encontrarnos ante cualquier situación importante en nuestra carrera profesional y laboral, perjudicándonos en nuestro crecimiento. El equilibrio anímico, es la capacidad de controlar el mal humor para impedir conflictos, refiriéndose a conductas no deseadas. La ira es un ejemplo particular, es una de las emociones más complejas de controlar. Para ello Goleman (1995) propuso cuatro recursos para controlar la ira: (a) Reconsideración, esto implica contemplar la situación de manera positiva. (b) Aislamiento, implica retirarse de un ambiente perjudicial y tener un momento a

solas para calmarse. (c) Distracción, implica en enfocarnos en otras cosas para poder mantener nuestra mente despejada. (d) Técnicas de relajación, consiste en realizar ejercicios de respiración y meditación para controlar ciertos sentimientos o emociones negativas como la ansiedad, la depresión, o la furia. La motivación, es la capacidad de generar emociones y estados de ánimos positivos, como lo son el optimismo, la confianza y el entusiasmo. David Goleman (1995) refiere que, el pesimismo y el optimismo podrían ser innatos, pero la práctica permite darle un giro diferente si la persona descubre el pensamiento pesimista y observa el problema desde un punto menos negativo. Control de impulsos, Goleman (1995) precisa la inteligencia emocional como la capacidad de posponer la satisfacción de un deseo para lograr un objetivo, la capacidad para aplazar el placer permitirá lograr las metas planteadas y, además, tener seguridad en sí mismos. La sociabilidad, es la capacidad de ver y controlar los sentimientos, estados de ánimos y emociones ajenas. Además, refiere que cuanto más identifiquemos las emociones de los demás, mejor controlaremos las que transmitimos nosotros (Huerta y Rodríguez, 2014).

La inteligencia emocional es la capacidad de sentir, aplicar y entender el poder de nuestras propias emociones y como saber manejarlas eficazmente, es el dominio de nuestros principales sentimientos, instintos y sensaciones; es confiar en nosotros mismos y ser respetados por los demás. La inteligencia emocional es el estudio más profundo y completo de uno mismo y de los que nos rodean (Cooper y Sawaf, 1998).

La inteligencia emocional establece la apropiada gestión de las emociones propias y ajenas, esto hace referencia a que la persona con inteligencia emocional es capaz de entender sus propias emociones, el origen de las mismas, expresarlas y saber controlarlas en función a las vivencias diarias. La inteligencia emocional no se limita a uno mismo, pues esta, requiere la atención y comprensión de los demás (Casado, 2009).

Liderazgo, es guiar y empoderar a tu equipo de trabajo y que todos vayan hacia un objetivo en común, este tipo de dominio se da, muy aparte de las tareas habituales, las cuales se elaboran mediante mandatos y observaciones; es posible aprender las técnicas, destrezas y formas de comunicarse adecuadas que tiene un líder, pero es difícil adquirir las emociones, las

intuiciones, los sentimientos, los pensamientos, los deseos, la empatía, la euforia que son característicos de un líder. El liderazgo complementa a la dirección, cuando existe un buen liderazgo, los colaboradores trabajan en conjunto y motivados hacia el logro de los objetivos; es la capacidad que una persona tiene para influir en los demás, y que puedan lograr sus objetivos (Huerta y Rodríguez, 2014).

El líder en las empresas debe enfrentarse a grandes cambios y retos con los avances que se dan en nuevos tiempos, dirigir la organización de manera correcta, un líder con carácter estratégico es indispensable, es aquel que tiene una visión a futuro y se anticipa a posibles problemas que puedan surgir dentro de la organización (Agüera, 2004). Liderazgo es el proceso de influir y dirigir en las diferentes actividades de un grupo dentro de una organización (Stoner y Freeman, 1994).

La comunicación asertiva, nos permite expresarnos con confianza sin tener un comportamiento agresivo o manipulador. Es conocerse y estar de acuerdo con uno mismo y tener el propio control. También es saber escuchar a los demás, sin comprometer nuestros principios y olvidar nuestros propios intereses. La asertividad se relaciona con la habilidad de comunicarnos libremente y al mismo tiempo ser empático y respetuosos con los demás (Huerta y Rodríguez 2014).

La comunicación asertiva es primordial en el desenvolvimiento de una persona, de cualquier profesión u oficio, determina el poder de persuasión, el respeto y la seguridad con la que una persona trata a otra, además de transmitir sus ideas y pensamientos internos (González, 2011). La comunicación asertiva es un proceso de doble vía, yo me comunico con los demás y ellos se comunican conmigo. No involucra humillaciones, ni intento de dominio; es mantener el respeto al momento de expresarnos y escuchar a los demás (Beverly, 1988).

La comunicación asertiva es saber expresarse de manera clara, concisa y sin herir a las personas que están escuchando, busca un buen entendimiento entre ambas personas y lograr que los demás entiendan, especialmente cuando se trabaja en equipo (Carrascosa, 2011).

El trabajo en equipo se basa en una serie de procedimientos, estrategias

y métodos que utilizan un grupo de personas, para conseguir sus metas trazadas. Un equipo está conformado por un número mínimo de personas con habilidades complementarias y responsabilidad compartida, con objetivos de trabajo en común. Katzenbach y Smith (1999) describen a un equipo como un conjunto de personas unidas que cumplen tareas específicas, para lograr lo que se han propuesto y alcanzar los resultados deseados. Un equipo de trabajo se caracteriza por tener rasgos muy precisos que los diferencian de otros grupos. Las personas que lo integran son participativas y socializan sus experiencias con los demás, lo que permite al equipo tener una visión más amplia acerca de las tareas o los problemas que se presenten. Es la combinación del esfuerzo de cada individuo para lograr los objetivos y a su vez es un compromiso de todo el grupo para alcanzar los resultados establecidos por la organización (Huerta y Rodríguez 2014).

El trabajo en equipo nace de las necesidades de las organizaciones de trabajar con la máxima calidad y ofrecer un buen servicio, el trabajo en equipo es una de las herramientas más importantes que se utiliza en el ámbito laboral y de esta manera tomar decisiones en grupo, basadas en confianza, comunicación y sinceridad y a su vez asumir las actividades delegadas como si fueran propias. El trabajo en equipo, es un conjunto de personas asignadas de acuerdo a sus competencias y habilidades específicas, para lograr una determinada meta bajo la dirección de un líder (Vázquez, 2006).

La palabra conflicto etimológicamente significa choque. Un conflicto manejado de manera negativa genera un clima destructivo, desgaste emocional y físico; el resultado será frustración, tensión y ansiedad. Una de las habilidades humanas esenciales que debe poseer un gerente es la capacidad de manejar conflictos. Actualmente el conflicto se orienta en tres puntos de vista. El primero sustenta que el conflicto es algo negativo y que debe evitarse, ya que, esto indica que la organización está funcionando mal. La segunda postura se da desde el enfoque de las relaciones humanas, sustenta que el conflicto es algo natural y cotidiano en cualquier organización, es inevitable y no necesariamente debe ser negativo, sino al contrario, nos permite identificar este problema, para saber las debilidades que tenemos y convertirlas en fortalezas y mejor así el desempeño de la organización. El tercer punto de vista

y el más actual, sustenta que el conflicto puede ser positivo para la organización, además que cierta cantidad de conflictos son necesarios para el buen funcionamiento de una organización eficaz (Huerta y Rodríguez 2014).

Las habilidades técnicas son lo mismo que las habilidades duras, ya que, es la capacidad de usar procedimientos, técnicas y conocimientos en un área específica. Son importantes en el desarrollo administrativo de la organización, ya que estos son métodos relacionados con el saber cómo y cuándo utilizar el conocimiento adquirido a través de la práctica en su vida profesional. Es la experiencia para realizar una actividad específica, hacen referencia al conocimiento que tiene un gerente, en el manejo de softwares, medios virtuales y conocimiento digital, que, en la actualidad, por los cambios tecnológicos suscitados son necesarios para el crecimiento organizacional (Stoner, Freeman y Gilbert ,1996; Hitt, Black y Porter ,2006; Fernández ,2010). Software es un conjunto de programas que permiten a las computadoras realizar diversas funciones específicas, como: administrar recursos computacionales de hardware, proveer las herramientas para aprovechar dichos recursos y funcionar como intermediario entre las organizaciones y la información almacenada. Existen principalmente dos tipos de software, el de sistemas que son programas generales que administran los recursos de la computadora y el de aplicación que se refiere a los programas que escriben para los usuarios o son escritos por ellos. Los softwares de gestión empresarial son importantes en toda organización, ya que, son programas que permitirán al gerente poder realizar trabajos en ms excel, ms proyect, microsoft word, entre otros (Arroyo, 2009).

El uso de medios virtuales en las corporaciones como facebook y google, han permitido simplificar diversas tareas haciéndolas más sencillas y a su vez a través de las redes sociales dar a conocer los servicios que brinda una organización. De esta manera dándose a conocer en diversas partes del mundo (Herranz, Caerols y Sidorenko, 2019).

Actualmente el conocimiento digital es esencial para los gerentes, ya que, la mayoría de organizaciones ha tenido diferentes cambios debido a los avances tecnológicos constantes que se dan en el mundo. Los sistemas de información ayudan a las compañías a conducir sus negocios de manera más

sencilla y practica (Laudon y Laudon, 2004).

Las habilidades conceptuales son aquellas que ayudan al gerente general a tener una visión global del mercado e implementar estrategias para conseguir los objetivos de la entidad. Las capacitaciones a los gerentes son muy importantes para adquirir esta habilidad. Se refiere a la capacidad de ver más allá de la situación actual e identificar las oportunidades y amenazas de nuevas competencias en el mercado, así como saber adaptarse a los diversos cambios que se den en su ambiente laboral. Además, permite analizar situaciones complicadas y manejar conflictos de manera que estos no afecten a la organización y tomar las decisiones correctas (Fernández, Junquera y del Brío, 2009; Griffin y Ebert, 2005; Robbins y Decenzo, 2002).

La toma de decisiones es esencial para todos en una empresa, pero especialmente los gerentes son los que toman las decisiones importantes dentro de la organización. Es por eso que los gerentes son responsables de la toma de decisiones, si bien es cierto es parte de su rutina, hay algunas decisiones que son muy complejas (Robbins y Coulter, 2018).

La solución de problemas es una de las habilidades que toda persona debe poseer, pues, se requiere en todos los aspectos cotidianos. Constantemente nos encontramos en la necesidad de enfrentarnos a resolver problemas en nuestra vida; el trabajo de un gerente en particular es inherente a la solución de problemas, pues si en una organización no hubiera problemas, no se necesitarían directivos (Whetten y Cameron 2005).

III. Metodología

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación se orienta hacia un enfoque cualitativo, la investigación se enfoca en el estudio de casos reales, suscitados por experiencias personales, historias de vida, entrevistas, textos observacionales, históricos y visuales que representan momentos usuales en la vida de las personas. Se refiere a estudiar casos concretos más a fondo y no a generalizar. Su prioridad es evaluar y explicar el fenómeno social a partir de rasgos definidos que se encuentren dentro del mismo contexto estudiado (Bernal, 2010). Este enfoque nos permitirá conocer el problema que tiene la organización a través de las experiencias vividas de cada colaborador y poder identificar posibles soluciones, para que esta se maneje eficientemente; así mismo, permitirá estudiar el problema de la organización de una manera más profunda, desde la perspectiva del propio gerente general y los colaboradores.

El diseño del estudio se basa en la fenomenología, se obtiene del punto de vista de los participantes, explora, describe y comprende las experiencias que tienen en común. En este método los investigadores trabajan de manera directa con las declaraciones de cada participante (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La investigación fenomenológica nos permitirá visualizar la realidad que vive cada colaborador dentro de la organización e interactuar directamente con los colaboradores y el gerente general y así, interpretar y comprender las experiencias que tienen en común según el punto de vista de cada uno.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

El presente trabajo de investigación consta de una categoría (Habilidades Gerenciales), tres subcategorías (Habilidades Humanas, Habilidades Técnicas y Habilidades Conceptuales), diez indicadores y dos factores emergentes.

3.3. Escenario de estudio

El presente estudio se llevó a cabo en una consultora de obras creada hace 25 años en el distrito de Lima, dedicada a la consultoría de obras a nivel nacional en el ámbito de electrificación rural, consultoría en obras viales, de saneamiento, edificaciones y afines.

3.4. Participantes

Para el estudio desde el enfoque cualitativo se trabaja con las unidades informantes, “se refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información” (Hurtado citado en Carhuacho, et al., 2019, p. 64).

Los participantes están comprendidos por 5 personas: el Gerente General, la Contadora, la Asistente Contable, la secretaria de gerencia, y la analista de Licitaciones; quienes brindaran información acerca de las destrezas, conocimientos y capacidades del gerente general de la organización, además, el gerente nos brindara su opinión acerca de su desarrollo profesional y como viene dirigiendo la consultora de obras. Se consideró a estos 4 colaboradores, porque, llevan más de 3 años laborando en la empresa.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó como técnica la entrevista e instrumento la guía de entrevista, la entrevista es una técnica muy utilizada en la recolección de datos, la investigación cualitativa se realizará personalmente con preguntas abiertas, donde habrá una interacción entre el investigador y el o los entrevistados respecto a experiencias o situaciones vividas y respuestas expresadas con sus propias palabras (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La guía de entrevista contiene los datos personales del entrevistado, así como las preguntas que se le realizaran (Hurtado, 2000). La entrevista nos ayudara, a

realizar preguntas abiertas al gerente general de la organización y a sus colaboradores de manera personal, para poder entender la manera de pensar de cada uno respecto a las preguntas que se le planteara referente al problema de la investigación y poder dar posibles soluciones a los problemas identificados. Además, la guía de entrevista nos ayudara a realizar la estructura de nuestras preguntas, para poder formularlas de manera correcta a los entrevistados.

Además, se utilizó el software ATLAS. ti 8, que es un programa utilizado en investigaciones cualitativas, que ayuda a interpretar y a comprender los resultados de la investigación (Chacón y Eslava, 2017). El software Atlas. ti nos ayudara a interpretar los resultados de nuestra investigación.

3.6. Procedimiento

Se aplicó la técnica de recolección de datos a través de la entrevista determinando un espacio y tiempo adecuado, así como el consentimiento para hacer la entrevista a las personas entrevistados. Se realiza la entrevista personalmente con cada entrevistado y luego se redacta lo conversado en una ficha de respuestas, para finalmente ser procesado en el programa ATLAS. ti 8.

3.7. Rigor Científico

Dependencia:

En la investigación realizada las entrevistas se realizaron personalmente y con el consentimiento de cada uno de los entrevistados. Al respecto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) indican, que, al referirse a personas y situaciones cotidianas, lo datos que son importantes, tienen que ver con la opinión, percepciones, creencias, experiencia e interacción de emociones; todo esto, con la finalidad de analizar y comprender las respuestas a las preguntas realizadas en la entrevista.

Credibilidad:

Los resultados encontrados en la investigación, se realizaron con los

instrumentos adecuados, por lo que, la elaboración de las conclusiones fue fácil de elaborar. Varela y Vives (2016), se refiere a la congruencia de las averiguaciones encontradas con la realidad, establecer la confianza entre las personas entrevistadas y el contexto de la investigación.

Transferibilidad:

El presente estudio realizado puede servir como referencia, para otros investigadores y poder ayudar a guiarlos en otras investigaciones similares. Varela y Vives (2016), se refiere a la responsabilidad que tiene el investigador de proporcionar información suficiente sobre el trabajo de investigación.

Confirmabilidad:

En el estudio realizado no se falseo los datos, pues, fueron conseguidos a través de la entrevista semiestructurada, los datos se han procesado correctamente, respetando el resultado de las entrevistas, esto garantiza la validez de la investigación. Varela y Vives (2016), señala que, la información obtenida por los entrevistados sea real y de acuerdo a sus ideas y experiencias.

3.8. Método de análisis de datos

Luego de recabar la información para el estudio a través de las entrevistas a las personas seleccionadas y relacionar sus respuestas con las categorías y sub categorías del estudio, se procederá a utilizar el método de análisis cualitativo. Además, el análisis de la información se dará, a través de la triangulación del programa Atlas. ti, el cual nos ayudara en el análisis cualitativo de nuestras entrevistas. Para ello, realizamos la codificación en categorías, subcategorías e indicadores.

3.9. Aspectos éticos

Se respetó la opinión de los entrevistados y se les realizo la entrevista en un momento pertinente para no afectar sus labores y con el previo consentimiento

de cada uno. También se tomó en cuenta la adecuada selección y elección de los entrevistados, así como un análisis transparente de los datos, para la investigación se utilizó el APA sexta edición.

IV. Resultados y discusión

Resultados

4.1 Descripción de la categoría de estudio

La categoría de Habilidades Gerenciales fue categorizada en: Habilidades Humanas, Habilidades Técnicas y Habilidades Conceptuales con sus respectivos indicadores, en el proceso de la triangulación se obtuvo dos factores emergentes como lo es la adaptación al cambio y la capacidad de delegar; cómo podemos observar en la siguiente figura 1.

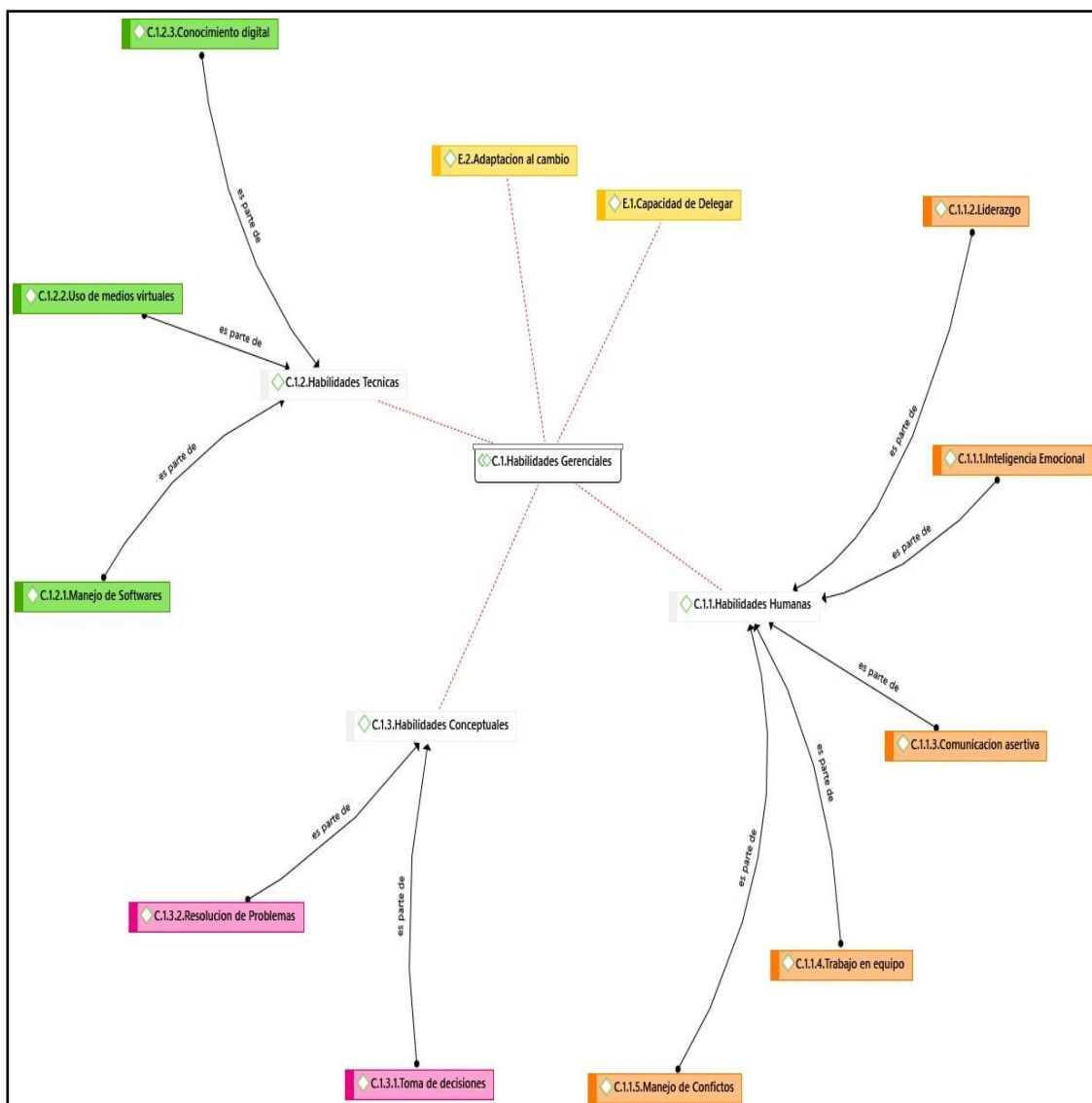


Figura 1. Análisis cualitativo de la categoría Habilidades Gerenciales.

4.2 Análisis de la categoría de Habilidades Gerenciales en una empresa consultora de obras

Un estudio cualitativo se realiza a través de entrevistas personales, mediante preguntas abiertas, sobre casos reales en un determinado lugar. Así mismo, la información procesada debe ser totalmente transparente, en la nube de palabras observaremos las palabras con mayor repetición que se dio dentro de la entrevista. Las palabras que resaltan más son empresa, trabajo, gerente, equipo, trabajadores, decisiones y reuniones.



Figura 2. Nube de palabras obtenidas en la entrevista personal sobre habilidades gerenciales.

4.3 Análisis de la subcategoría de Habilidades Humanas

Las Habilidades Humanas están compuestas por los indicadores de inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

En la entrevista realizada en la consultora de obras se observó que la mayoría de los colaboradores opinan que las habilidades humanas del gerente general son ineficientes; la inteligencia emocional abarca gran parte de la capacidad del gerente general para reconocer sus propias emociones y la de los demás; así como, la conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, motivación, control de los impulsos y sociabilidad son parte de la inteligencia emocional. El gerente no se comunica de manera asertiva, ya que no es claro al momento de expresar sus ideas y no respeta la opinión de los colaboradores. Los colaboradores refirieron que, no existe una buena comunicación por ende no se fomenta el trabajo en equipo, algunos de los colaboradores han tenido conflictos por diferencias de caracteres; todo esto nos lleva a ver que no hay un buen liderazgo por parte del gerente general. Sin embargo, el gerente refiere que tiene buena comunicación con los colaboradores, que sabe manejar los conflictos entre su equipo de trabajo, lo que ocasiona una respuesta contraria a la opinión de los colaboradores.

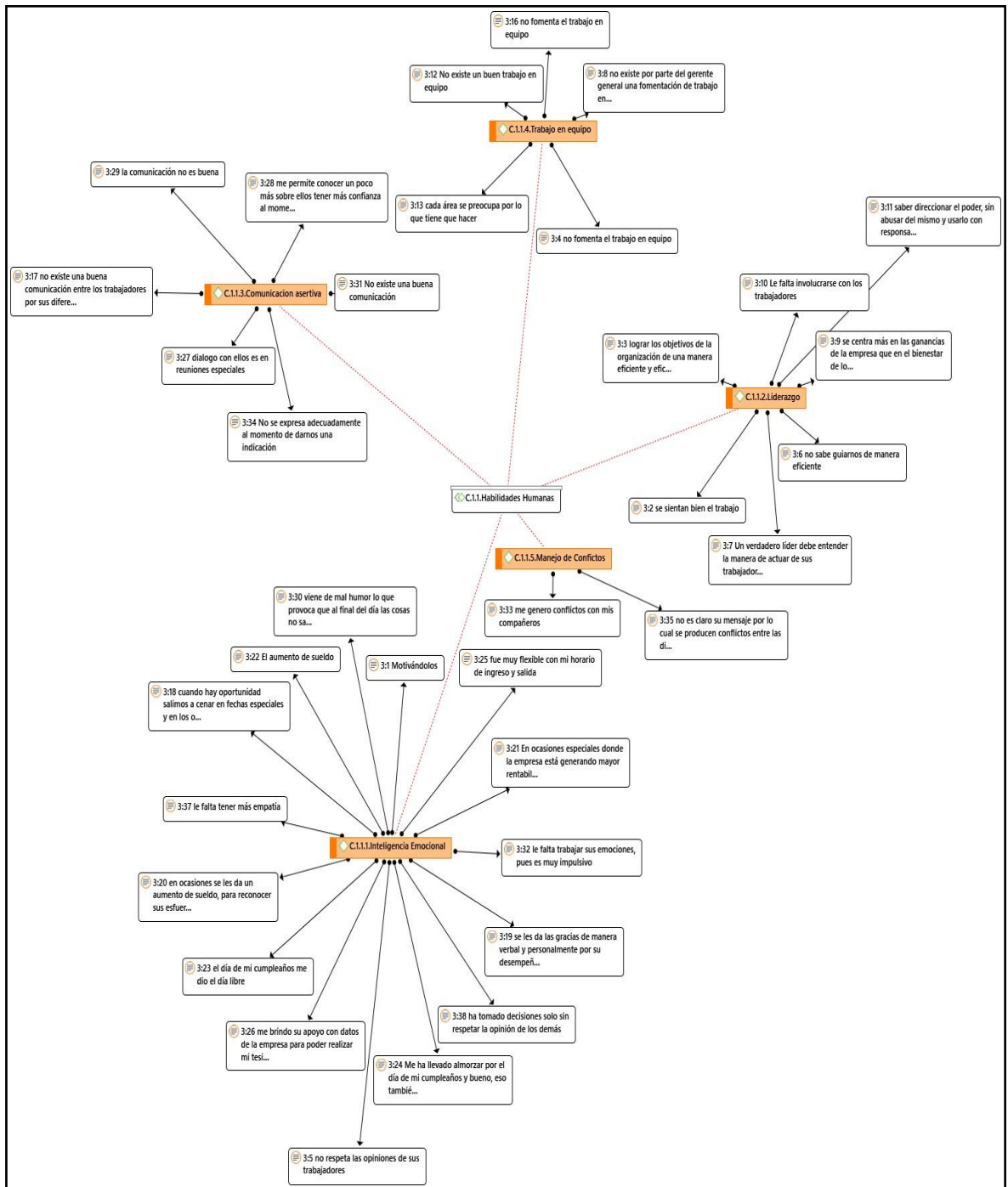


Figura 3. Análisis cualitativo de la subcategoría de Habilidades Humanas.

4.4 Análisis de la subcategoría de Habilidades Técnicas

El análisis de las habilidades técnicas se divide en los siguientes indicadores: manejo de softwares, uso de medios virtuales y conocimiento digital. El gerente general en la entrevista manifestó, que el uso de softwares como power point y prezzi son de gran ventaja en las reuniones de trabajo al momento de exponer un proyecto es más dinámico y entendible para los clientes; por lo que el gerente general tiene la capacidad de usar softwares y las ventajas que estos tienen. Los colaboradores opinan lo mismo acerca de las ventajas que tiene el uso de softwares en reuniones de trabajo y el conocimiento que tiene el gerente en el uso de estos softwares que ha desarrollado de manera eficiente a través de su carrera profesional a lo largo de su vida. El uso de medios virtuales lo enfocamos en el uso de alguna red social que se utilice para publicitar la empresa; tanto el gerente general como los colaboradores llegaron a la conclusión que el publicitar la empresa a través de facebook e instagram los ayudado mucho a darse a conocer en el mercado empresarial, además que son redes sociales que son manejadas por un gran público y no se necesita mucha inversión.

En cuanto al conocimiento digital las preguntas se hicieron referente al uso de aplicativos para realizar pagos o transferencias, para lo cual el gerente general manifestó en la entrevista que él no usa ningún aplicativo de banca móvil o internet, para realizar transacciones, pues este tipo de aplicativos le parecen inseguros y teme ser estafado. En cambio, los colaboradores opinaron que el uso de estos aplicativos ayudaría mucho al gerente general al momento de realizar algún pago o transferencia pues tardaría menos tiempo en realizarlos y podía ocupar ese tiempo en otras actividades de la empresa, así como también administrar sus cuentas y ver sus transacciones realizadas en cualquier momento y lugar.

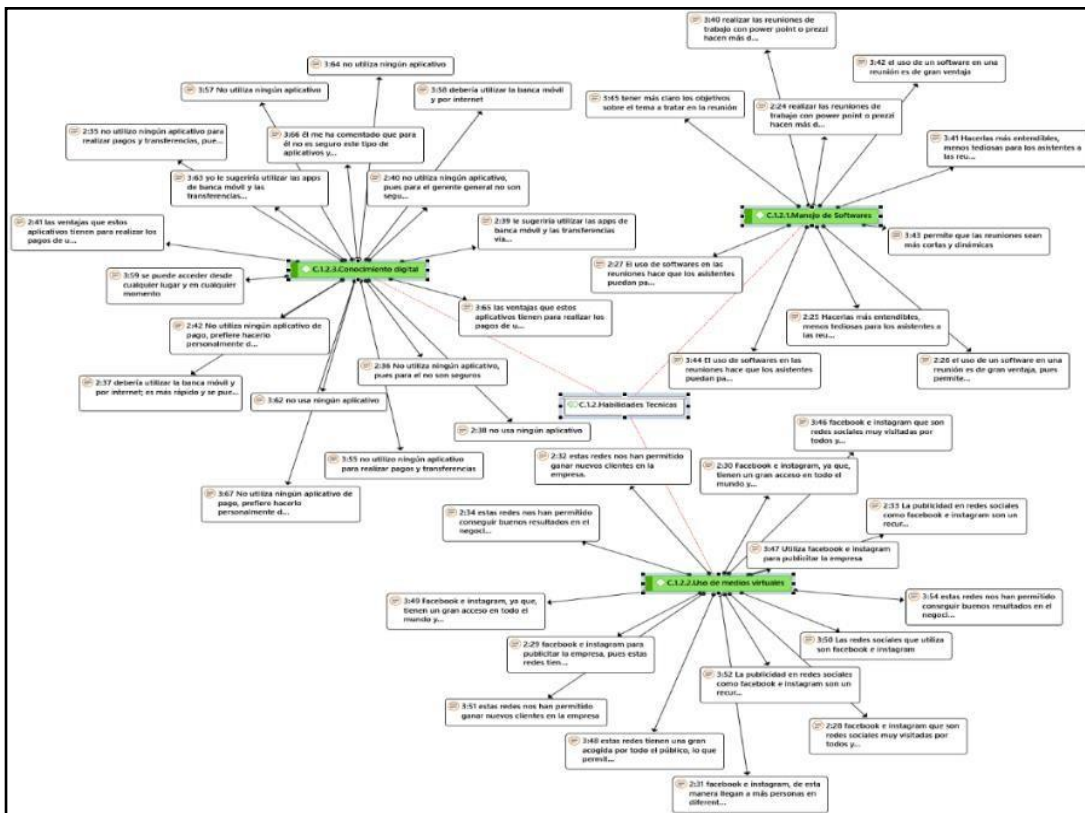


Figura 4. Análisis cualitativo de la subcategoría de Habilidades Técnicas.

4.5 Análisis de la subcategoría de Habilidades Conceptuales

El análisis de la subcategoría de habilidades conceptuales está compuesto por los indicadores de toma de decisiones y resolución de problemas. En la entrevista realizada el gerente general manifestó que siempre analiza todas las alternativas que se le presentan para tomar la decisión correcta para la empresa y así resolver los problemas que se le presentan. Siempre toma la mejor decisión para que la empresa funcione de manera eficiente y eficaz. Mientras que los colaboradores a los que se les realizó la entrevista manifestaron que la toma de decisiones del gerente general es ineficiente, ya que, toma las decisiones solo pensando en la organización, pero no en el bienestar de los trabajadores. No toma las decisiones en el momento apropiado y le falta analizar detenidamente todas las alternativas que se le propone para resolver los problemas que se presentan y elegir la más adecuada no solo para el bienestar de la empresa sino

también pensando en el bienestar de sus colaboradores y así equilibrar ambas partes.

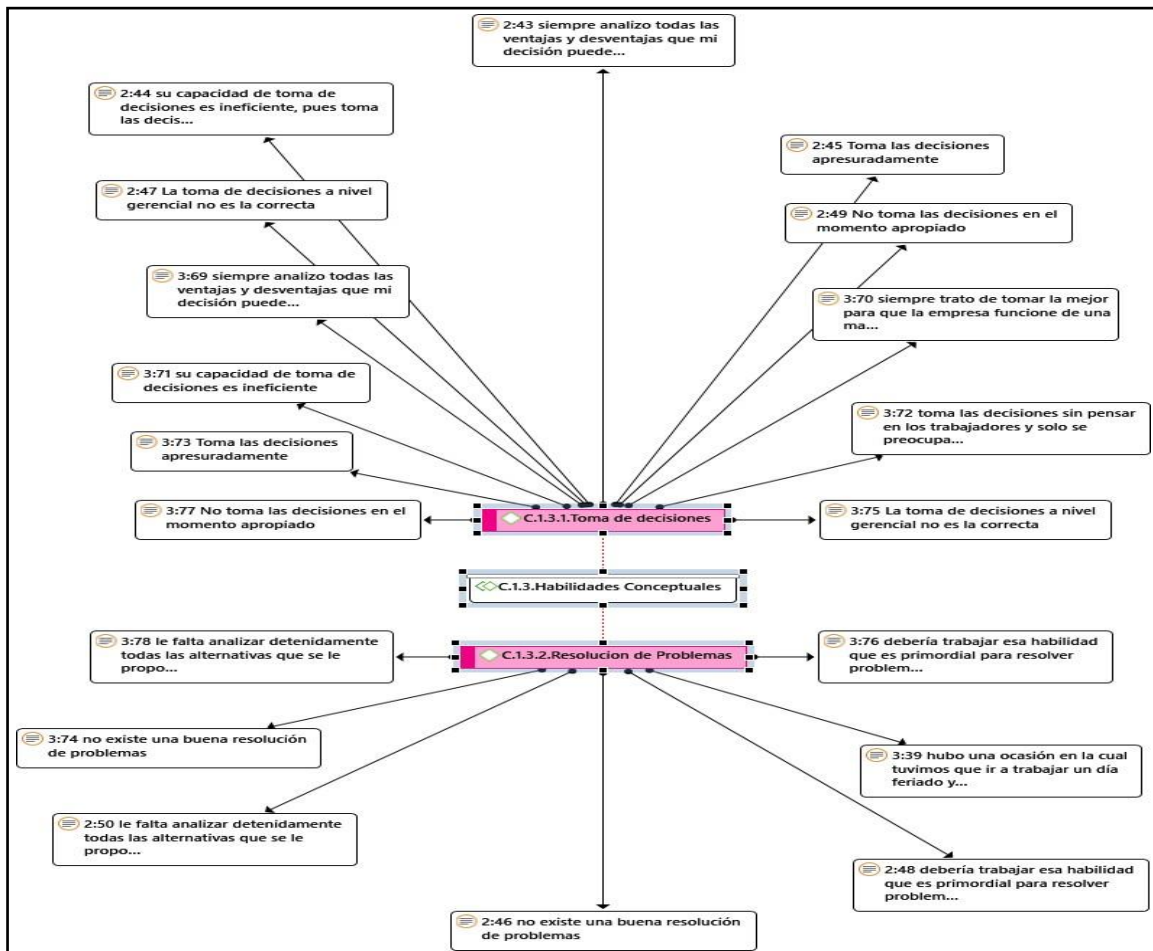


Figura 5. Análisis cualitativo de la subcategoría de Habilidades Conceptuales.

Discusión

Las Habilidades Gerenciales son esenciales, son el rol que cumplen los gerentes generales en una empresa, son los conocimientos y capacidades que estos han adquirido a lo largo de su carrera profesional y que les permite planificar, organizar, dirigir y controlar una organización de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, encontramos con frecuencia que las habilidades de un gerente son ineficientes o no las desarrollan adecuadamente, por lo cual, los colaboradores no se encuentran satisfechos con el desempeño de su director, ya que, esto afecta a los colaboradores y por ende el bienestar de la organización. La capacidad que un gerente debe tener de conocerse a sí mismo, como conocer a los miembros de su equipo es muy importante, para poder fomentar un trabajo en equipo y que estos se encuentren satisfechos; establecer lazos de comunicación, transmitir confianza, respetar sus ideas, resolver conflictos y saberlos guiar es todo lo que un buen líder debe hacer. Además, en el mundo globalizado en el que vivimos el uso de la tecnología en el ámbito empresarial es sumamente importante para poder adaptarse a los cambios y mantenerse en el mercado. Es por eso que un gerente general siempre debe estar en constantes capacitaciones, para poder ser un gran líder y hacer que sus colaboradores se sientan parte de la empresa en la que trabajan y juntos lograr los objetivos de la organización.

Con respecto al análisis del objetivo general; analizar las habilidades gerenciales de una empresa consultora de obras de Lima, de la cual se desprendió tres grupos de habilidades, las cuales todo gerente debe poseer. La primera, habilidades humanas y sus indicadores que son: inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y manejo de conflictos. La segunda, habilidades técnicas y sus indicadores que son: manejo de softwares, uso de medios virtuales y conocimiento digital. La tercera, habilidades conceptuales y sus indicadores que son: toma de decisiones y resolución de problemas. Además, de dos factores emergentes como la adaptación al cambio y la capacidad de delegar. Esto se alinea con la definición de Robbins y Coulter (2018), quienes refieren que los gerentes deben contar con tres habilidades gerenciales importantes para cumplir su rol de manera eficiente y eficaz en una organización. Pues un gerente es quien guía y

supervisa a sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización, su labor no tiene que ver con el mismo, sino, ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo y que se encuentren satisfechos. Estos resultados se asemejan a lo concluido por Sánchez (2018), quien refiere que, las habilidades técnicas, humanas y conceptuales si se desarrollan de una manera correcta en la organización los trabajadores se encontraran satisfechos y por ende su desempeño laboral será eficiente.

El objetivo específico 1, analizar las habilidades humanas. Los colaboradores a los cuales se realizó la entrevista manifestaron que el gerente general los motiva en ocasiones con un aumento de sueldo y celebra cada uno de sus onomásticos y es algo que ellos valoran mucho, sin embargo, sienten que no existe una buena comunicación, no se fomenta el trabajo en equipo, él gerente no sabe controlar sus impulsos, todo esto determina que no está cumpliendo correctamente su labor de líder eficaz. Esto se alinea con la definición de Pérez (2018), quien expone que, las habilidades humanas al igual que las habilidades blandas se relacionan con el comportamiento de las personas y la capacidad de interrelacionarse con los demás. Estos resultados se asemejan a lo expuesto por Navarro (2017), quien concluyo que debe existir una relación entre las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo, para poder lograr las metas establecidas por la organización y que los colaboradores se encuentren satisfechos con el trabajo que realizan.

El objetivo específico 2, analizar las habilidades técnicas. Los entrevistados manifestaron que el gerente general si tiene conocimientos en el uso de softwares y uso de medios virtuales los cuales han favorecido mucho a la empresa al momento de realizar reuniones con sus clientes y la manera correcta de publicitarse llegando a un gran grupo de personas y con poca inversión. Sin embargo, su uso de conocimiento digital no es eficiente, ya que, no usa aplicativos de banca móvil, ni por internet para realizar sus transacciones. Esta definición se alinea con Fernández (2010), quien refiere que las habilidades técnicas y las habilidades duras son lo mismo, debido a que, es la capacidad de usar procedimientos, técnicas y conocimiento que uno posee a lo largo de su vida profesional, pues en la actualidad la tecnología es necesaria para el crecimiento organizacional. Estos resultados concuerdan con Carhuancho et al.(2019) quienes refieren que en los últimos años las

organizaciones han sufrido diversos cambios debido a los avances tecnológicos dados en el mercado empresarial, por lo que, es importante que los gerentes tengan un buen conocimiento digital y saber aprovechar las ventajas que nos brinda el mundo tecnológico, así como adaptarse a estos cambios de la mejor manera, ya que, el uso de softwares, el uso de redes sociales y el uso de aplicaciones digitales optimizan el servicio que se brinda a los clientes.

El objetivo específico 3, analizar las habilidades conceptuales. Los entrevistados manifestaron que el gerente general no analiza bien las alternativas que se le dan al momento de tener un problema y toma las decisiones solo pensando en la economía de la empresa y no en el bienestar de los colaboradores, por lo que no existe una buena solución de los problemas que se presentan en la empresa. Esta definición se alinea con Robbins y Coulter (2018), quienes refieren que las habilidades conceptuales son esenciales para un gerente, pues, permiten resolver problemas y tomar decisiones que sean correctas y sirvan para implementar estrategias en la organización. Estos resultados se asemejan a lo concluido por González y Ley (2019), quienes exponen que es necesario que los gerentes tomen las decisiones correctas, para poder resolver los problemas que se presente de manera adecuada y así dirigir la organización de una manera eficiente y eficaz.

V. Conclusiones

Primera: Las habilidades gerenciales de la empresa consultora de obras por parte del gerente general son deficientes, ya que, no cumple correctamente con los tres grupos de habilidades gerenciales que son: habilidades humanas, técnicas y conceptuales. Pues todo gerente debe conocerse a sí mismo y a los demás, para poder entablar una buena relación con su equipo de trabajo, además de estar siempre capacitándose, para poder estar al tanto de temas actuales que le permitan ampliar su visión.

Segunda: Las habilidades humanas en la empresa consultora de obras por parte del gerente general son deficientes, pues no existe, una buena comunicación asertiva, no se fomenta el trabajo en equipo, no existe un buen manejo de conflictos; por lo tanto, no existe un buen liderazgo en la organización.

Tercera: Las habilidades técnicas en la empresa consultora de obras se vienen manejando bien, sin embargo, aún hay temas acerca de los avances tecnológicos, como el uso de aplicativos móviles y pagos por internet que aun el gerente general no se atreve a utilizar, sin embargo, esta es una herramienta que le permitirá realizar transacciones de manera más rápida y así poder gestionar mejor su tiempo.

Cuarta: Las habilidades conceptuales en la empresa consultora de obras no se están manejando correctamente, pues el gerente general viene tomando decisiones sin analizarlas detenidamente, por lo que no existe una buena resolución de problemas, provocando que los colaboradores se sientan insatisfechos.

VI. Recomendaciones

Primera: Se sugiere al gerente general potenciar sus habilidades gerenciales mediante capacitaciones y cursos de coaching, que le permitan liderar con efectividad la organización y tener un mejor desempeño.

Segunda: Se sugiere al gerente general, trabajar más su inteligencia emocional, pues esto le permitirá saber controlar sus impulsos, reconocer sus propias emociones y las emociones de sus colaboradores y ser más empático; esto también lo ayudará a tener una mejor comunicación y fomentar así el trabajo en equipo. De esta manera tendrá un mejor manejo de conflictos y por ende será un líder eficiente y eficaz.

Tercera: Se sugiere al gerente general, orientarse más sobre el uso de aplicativos de banca móvil, para tener un mejor conocimiento digital sobre las ventajas de los aplicativos móviles de banca e internet, y así, poder realizar sus transacciones de una manera más rápida y gestionar mejor su tiempo.

Cuarta: La gerencia general debe mejorar su capacidad de decisión, y así, analizar, identificar y evaluar mejor las alternativas que se le dan, para tomar una decisión correcta, que le permita resolver los problemas de manera eficaz y que tanto la empresa como los colaboradores se vean beneficiados con las decisiones tomadas.

Referencias

- Agüera, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Benemerita Universidad Autónoma de Puebla. Obtenido de <https://bit.ly/3nGWISF>
- Arroyo, J. (2009). *Sistemas de información Gerenciales*. Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://bit.ly/2RjXzfU>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: Eco Ediciones. Obtenido de <https://bit.ly/3vz4Rel>
- Baque, L., Triviño., & Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. (7), 1-16. Obtenido de <https://bit.ly/3h0bnai>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <https://bit.ly/3xB2Qk9>
- Beverly, H. (1988). *Sea asertivo: La habilidad directiva clave para comunicar eficazmente*. España: Ediciones Gestión 2000
- Carrascosa, J. (2011). *Trabajar y competir en equipo: El método saber competir*. España: Netbiblo.
- Casado, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. España: ESIC EDITORIAL.
- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F., & De la Torre, J. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *INNOVA Research Journal*, 4(3), 1-12. Obtenido de <https://bit.ly/3h4qIMJ>

- Chacón, E., & Eslava, R. (2017). Aplicaciones de Software Científico para el análisis de datos en diseños mixtos de investigación. *Eco matemático*, 8(1), 106-115. Obtenido de <https://bit.ly/3vGt>
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia: Norma S.A. Obtenido de <https://bit.ly/3f>
- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003). *Administración de Empresas* (Vol. 2). España: Editorial Mad. Obtenido de <https://bit.ly/3a>
- De la Mora, J. (1977). *Psicología del Aprendizaje*. México: Editorial Progreso. Obtenido de <https://bit.ly/3tjt9YC>
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar*. España: Parinfo. Obtenido de <https://bit.ly/3vDa>
- Fernández, E., Junquera, B., & del Brio, J. (2009). *Iniciación a los negocios, aspectos directivos*. España: Paraninfo. Obtenido de <https://bit.ly/3nJ7MyC>
- Ferrando, A., & Callohuanca, J. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos*, 81(1), 1-12. Obtenido de <https://bit.ly/3nR4>
- Ferreyra, H., & Pedrazzi, G. (2007). *Teorías y enfoques psicoeducativos del aprendizaje: aportes conceptuales básicos: el modelo de enlace para la interpretación de las prácticas escolares en contexto*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas. Obtenido de <https://bit.ly>

- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades Del Gerente En Organizaciones Del Sector Palmicultor En El Departamento Del Cesar – Colombia. *Visión de Futuro*,21(2),1-121.Obtenido de <https://bit.ly/3xLGUmc>
- Godoy, A. (2017). *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla-Callao,2017*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo
- González, S. (2011). *Habilidades de Comunicación Hablada: Asertividad+Persuasión+Alto Impacto*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- González, M., & Ley, J. (2019). Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali, México. *Revista Espacios*, 40(42), 1-10. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p16.pdf>
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning. Obtenido de <https://bit.ly/3uf2qhi>
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios* (7 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://bit.ly/3e>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://bit.ly/2QHAWSZ>
- Herranz, J., Caerols, R., & Sidorenko, P. (2019). La realidad virtual y el vídeo 360° en la comunicación empresarial e institucional. *Revista de Comunicación*, 18(2), 177-199. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rcudep/v18n2/2227-1465-rcudep-18-02-177.pdf>

- Herrera, J., & Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración* (9 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://bit.ly/3gYXEAM>
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2 ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología Caripito-Sypal. Obtenido de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información Gerencial* (8 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://bit.ly/3th4Ryi>
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf>
- Navarro, V. (2017). *Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales Perú – 2017*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo

- Paredes, D., Mendoza, J., & Partida, A. (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las Pymes al comercio por mayor ubicadas en ciudad Obregón Sonora, México. *TEACS*, 9(20), 25-43. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577469>
- Pérez, E. (2018). *Comportamiento humano y habilidades directivas*. España: Editorial Centro de estudios Ramón Areces.
- Pimentel, W. (2018). *Habilidades gerenciales y gestión de Cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo.
- Quispe, E., & Aguilar, N. (2018). *Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales Perú – 2017*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. Obtenido de <https://bit.ly/3xEu0GV>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* (Tesis de Maestría). México: Universidad Rafael Landívar
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://bit.ly/>
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración* (3 ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación Cualitativa*. España: Ediciones Aljibe. Obtenido de <https://issuu.com/jesusmarcelino/docs/128205939-metodologia-de-la-investi>

- Sánchez, V. (2019). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa constructora Grupo Berakah Tumbes, 2018*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo
- Soria, V. (2004). *Relaciones humanas* (2 ed.). México: Limusa.
- Stoner, J., & Freeman, R. (1994). *Administración* (5 ed.). México: Prentice Hall.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Suriaga, M., & Gamboa, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*,1(1),1-16. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- Vázquez, R. (2006). *Técnicas de mando y dirección de equipos. Conceptos básicos y aplicaciones*. España: Ideas propias Editorial.
- Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akademeia*, 7(1), 53-73. Obtenido de <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137/129>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6 ed.). México: Pearson Educación.

ANEXOS

Matriz de Categorización

Categoría		Sub categoría		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	Habilidades Gerenciales	C1.1	Habilidades Humanas	C1.1.1	Inteligencia emocional
				C1.1.2	Liderazgo
				C1.1.3	Comunicación asertiva
				C1.1.4	Trabajo en equipo
				C1.1.5	Manejo de conflictos
		C1.2	Habilidades Técnicas	C1.2.1	Manejo de softwares
				C1.2.2	Uso de medios virtuales
				C1.2.3	Conocimiento digital
		C1.3	Habilidades Conceptuales	C1.3.1	Toma de decisiones
		E.1	Adaptación al cambio	C1.3.2	Resolución de Problemas
		E.2	Capacidad de delegar		

Evidencias del procesamiento

JESSICA CUALITATIVO - ATLAS.ti
Administrador de códigos

Inicio
Buscar
Analizar
Importar & Exportar
Herramientas & Soporte Técnico
Códigos
Buscar & Filtrar
Herramientas
Vista

Explorador del proyecto
Administrador de grupos de documentos
Administrador de documentos
Administrador de códigos

Buscar

JESSICA CUALITATIVO

- Documentos (2)
- Códigos (16)
- Memos (0)
- Redes (4)
- Grupos de documentos
- Grupos de códigos
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)
- Transcripciones de...

Buscar grupos de códigos

Grupos de códigos

- C.1.1.Habilidades Humanas (7)
- C.1.2.Habilidades Técnicas (3)
- C.1.3.Habilidades Conceptuales (2)
- C.1.Habilidades Gerenciales (15)

Nombre	Enlazamiento	Densidad	Grupos	Creado por
C.1.1.1.Inteligencia Emocional	<div style="width: 23px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 23		0 [C.1.1.Habilidades Humanas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.1.2.Liderazgo	<div style="width: 7px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 7		0 [C.1.1.Habilidades Humanas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.1.3.Comunicación asertiva	<div style="width: 13px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 13		0 [C.1.1.Habilidades Humanas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.1.4.Trabajo en equipo	<div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 10		0 [C.1.1.Habilidades Humanas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.1.5.Manejjo de Conflictos	<div style="width: 5px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 5		0 [C.1.1.Habilidades Humanas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.1.Habilidades Humanas	<div style="width: 0px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 0		0 [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.2.1.Manejjo de Softwares	<div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 10		0 [C.1.2.Habilidades Técnicas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.2.2.Uso de medios virtuales	<div style="width: 15px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 15		0 [C.1.2.Habilidades Técnicas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.2.3.Conocimiento digital	<div style="width: 18px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 18		0 [C.1.2.Habilidades Técnicas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.2.Habilidades Técnicas	<div style="width: 0px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 0		0 [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.3.1.Toma de decisiones	<div style="width: 12px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 12		0 [C.1.3.Habilidades Conceptuales] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.3.2.Resolución de Problemas	<div style="width: 7px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 7		0 [C.1.3.Habilidades Conceptuales] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.3.Habilidades Conceptuales	<div style="width: 0px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 0		0 [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
C.1.Habilidades Gerenciales	<div style="width: 0px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 0		0	Jessica Fe
E.1.Capacidad de Delegar	<div style="width: 3px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 3		0 [C.1.1.Habilidades Humanas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe
E.2.Adaptación al cambio	<div style="width: 5px; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div> 5		0 [C.1.1.Habilidades Humanas] [C.1.Habilidades Gerenciales]	Jessica Fe

Comentarios:

No se han seleccionado items (o se ha seleccionado más de un item).

16 códigos

Escriba aquí para buscar

2103

16/12/2020

ESP

JESSICA CUALITATIVO - ATLAS.ti

Inicio | Buscar | Analizar | Importar & Exportar | Herramientas & Soporte Técnico | Documento | Herramientas | Vista

Explorador del proyecto | Documentos (16) | Memos (0) | Redes (4) | Grupos de documentos (0) | Grupos de códigos (4) | Grupos de memos (0) | Grupos de redes (0) | Transcripciones de multimedia (0)

1. ¿De qué manera el gerente general motiva su rendimiento laboral?

Bueno, cuando hay oportunidad salimos a cenar en fechas especiales y en los onomásticos de los trabajadores. También se les da las gracias de manera verbal y personalmente por su desempeño en la empresa y en ocasiones se les da un aumento de sueldo, para reconocer sus esfuerzos y demostrarles lo importante que son para la empresa.

En ocasiones especiales donde la empresa está generando mayor rentabilidad se me ha dado un aumento de sueldo y también algunos permisos en los cuales el gerente general ha sido flexible conmigo, pero luego han sido recuperados durante la semana.

El aumento de sueldo es uno de ellos, también el día de mi cumpleaños me dio el día libre para poder pasarlo con mi familia.

Me ha llevado a mejorar por el día de mi cumpleaños y bueno, eso también lo hace con mis compañeros o si no podemos tomarnos el día libre.

A mí, personalmente en la época en la que estuve a finales de ciclo en mi universidad me brindó un apoyo con mi horario de ingreso y salida, así como también me brindó su apoyo con datos de la empresa para poder realizar mi tesis de titulación.

3:18.. | 3:19.. | 3:20 en oc... | 3:21 En... | 3:22 e i... | 3:24 M... | 3:26 m...

Administrador de documentos | Administrador de códigos | Nube de palabras | Nube de palabras

ATLAS.ti | Escribe aquí para buscar | 21:08 | ESP | 16/12/2020

JESSICA CUALITATIVO - ATLAS.ti

Administrador de redes

Administrar redes

Inicio

Buscar

Analizar

Importar & Exportar

Herramientas & Soporte Técnico

Redes

Buscar & Filtrar

Vista

Explorador del proyecto

de documentos

Administrador de códigos

D 3. RESPUESTAS ENTREVISTA

Buscar

JESSICA CUALITATIVO

- Documentos (1)
- Códigos (16)
- Memos (0)
- Redes (4)**
 - Grupos de documentos (0)
 - Grupos de códigos (4)
 - Grupos de memos (0)
 - Grupos de redes (0)
 - Transcripciones de multimedia (0)

Buscar grupos de redes

Grupos de redes

Nombre	Grado	Grupos	Creado por	Modificado
C.1.1.Habilidades Humanas	5		Jessica Fernandez	Jessica Ferri
C.1.2.Habilidades Técnicas	3		Jessica Fernandez	Jessica Ferri
C.1.3.Habilidades Conceptuales	2		Jessica Fernandez	Jessica Ferri
C.1.Habilidades Gerenciales	13		Jessica Fernandez	Jessica Ferri

Comentario:

No se han seleccionado ítems (o se ha seleccionado más de un ítem).

4 redes

Escribe aquí para buscar

2108

ESP

16/12/2020

