



Dra. Vilma Canahuire Montufar

vilma.canahuire@unsaac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8891-7053>

Docente de Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar

acanahuire@uandina.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7569-0358>

Docente de la Universidad Andina del Cusco

Mg. Elena Sonia Paula Espinoza Ríos

eespinozar@continental.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4833-3870>

Docente de la Universidad Continental.

Cómo citar este texto:

Canahuire Montufar, V. Canahuire Montufar, AE. Espinoza Ríos, ESP. (2021). Análisis de las Habilidades Gerenciales en las Empresas Panificadoras del Cusco - Perú. REEA. No. 8, Vol IV. Diciembre 2021. Pp. 271-284. Centro Latinoamericano de Estudios en Epistemología Pedagógica. URL disponible en: <http://www.eumed.net/rev/reea>

Recibido: 1 de octubre de 2021.

Aceptado: 24 de octubre de 2021.

Publicado: diciembre de 2021.

Indexada y catalogado por:



ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS DEL CUSCO - PERÚ

Vilma Canahuire Montufar

Doctora. Docente de Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Perú
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8891-7053>
vilma.canahuire@unsaac.edu.pe

Abraham Edgard Canahuire Montufar

Doctor. Docente de la Universidad Andina del Cusco. Perú
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7569-0358>
acanahuire@uandina.edu.pe

Elena Sonia Paula Espinoza Ríos

Magister. Docente de la Universidad Continental. Perú
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4833-3870>
eespinozar@continental.edu.pe

...

Correspondencia: vilma.canahuire@unsaac.edu.pe

RESUMEN

Las habilidades Gerenciales son destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir y adquieren una gran relevancia en el crecimiento de las empresas, para lo cual la investigación tuvo como objetivo analizar las habilidades gerenciales en las empresas panificadoras de la ciudad del Cusco. La investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, diseño no experimental, cuya población de estudio fue de 79 gerentes de las empresas panificadoras, para la recopilación de datos se realizó una encuesta aplicando un cuestionario de 14 ítems con respuestas en la escala likert. Los resultados muestran que el 69.6% de los gerentes tienen un nivel alto de habilidades gerenciales, el 16.5% de gerentes presenta un nivel medio y el 13.9% de gerentes tiene un nivel bajo de habilidades gerenciales. En conclusión, la mayoría de los gerentes de las empresas panificadoras tienen un nivel alto desarrollado de sus habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas.

ANALYSIS OF MANAGEMENT SKILLS IN THE BAKING COMPANIES OF CUSCO - PERU.

ABSTRACT

Management skills are skills possessed by the bosses, managers and owners of the companies to direct and acquire a great relevance in the growth of the companies, for which the research aimed to analyze the managerial skills in the baking companies of the city of Cusco. The research was framed in the quantitative approach, descriptive scope, non-experimental design, whose study population was 79 managers of the bakery companies, for the data collection a survey was carried out applying a questionnaire of 14 items with responses on the Likert scale. . The results show that 69.6% of managers

have a high level of managerial skills, 16.5% of managers have a medium level and 13.9% of managers have a low level of managerial skills. In conclusion, most of the managers of the bakery companies have a high developed level of their conceptual, human and technical skills.

Key words: Management skills, conceptual skills, human skills, technical skills.

ANÁLISE DAS HABILIDADES DE GESTÃO NAS PADARIAS DE CUSCO - PERU

RESUMO

Habilidades de gestão são competências que os patrões, gerentes e proprietários das empresas têm para direcionar e adquirir uma grande relevância no crescimento das empresas, para as quais a pesquisa teve como objetivo analisar as competências gerenciais nas empresas de panificação da cidade de Cusco. A pesquisa enquadrou-se na abordagem quantitativa, de âmbito descritivo, de delineamento não experimental, cuja população de estudo foi de 79 gestores de empresas de panificação, para a coleta de dados foi realizado um survey aplicando um questionário de 14 itens com respostas na escala Likert. Os resultados mostram que 69,6% dos gestores possuem alto nível de competências gerenciais, 16,5% dos gestores possuem nível médio e 13,9% dos gestores possuem baixo nível de competências gerenciais. Em conclusão, a maioria dos gestores das empresas de panificação possui um alto nível de desenvolvimento de suas habilidades conceituais, humanas e técnicas.

Palavras-chave: habilidades de gestão, habilidades conceituais, habilidades humanas, habilidades técnicas.

ANALYSE DES COMPÉTENCES DE GESTION DANS LES ENTREPRISES DE BOULANGERIE DE CUSCO - PÉROU

RÉSUMÉ

Les compétences en gestion sont des compétences que les patrons, les gestionnaires et les propriétaires des entreprises doivent diriger et acquérir une grande pertinence dans la croissance des entreprises, pour lesquelles la recherche visait à analyser les compétences en gestion dans les entreprises de boulangerie de la ville de Cusco. La recherche a été encadrée dans l'approche quantitative, de portée descriptive, de conception non expérimentale, dont la population étudiée était de 79 dirigeants d'entreprises de boulangerie, pour la collecte des données une enquête a été réalisée en appliquant un questionnaire de 14 items avec des réponses sur l'échelle de Likert. Les résultats montrent que 69,6% des managers ont un haut niveau de compétences managériales, 16,5% des managers ont un niveau moyen et 13,9% des managers ont un faible niveau de compétences managériales. En conclusion, la plupart des dirigeants des entreprises de boulangerie ont un niveau élevé de leurs compétences conceptuelles, humaines et techniques.

Mots-clés: Compétences managériales, compétences conceptuelles, compétences humaines, compétences techniques.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las organizaciones indistintamente del sector en el cual se encuentran inmersas, requieren del desarrollo de habilidades gerenciales que permitan garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales, para García et al. (2017), la investigación permitió identificar las características de los gerentes y proponer estrategias que permitan mejorar su gestión en las organizaciones, enfocadas en la potencialización de las habilidades gerenciales identificadas y el desarrollo de las competencias personales de los gerentes y sub gerentes operativos del sector palmicultor.

La importancia del desempeño en las actividades comerciales, contribuye al logro de objetivos organizacionales, de acuerdo Cassab y Mayorca (2018), los resultados de la investigación muestran las habilidades conceptuales, técnicas y humanas desarrolladas por las mujeres cabeza de hogar en el desempeño de sus actividades comerciales, caracterizadas por la automotivación, liderazgo, buenas relaciones interpersonales y capacitaciones frecuentes para la comercialización de productos por catálogo.

De acuerdo a Armanious y Padgett (2021), los hallazgos confirmaron que las organizaciones operan en un entorno que cambia rápidamente donde las estrategias de aprendizaje ágiles son vitales para quienes dirigen la empresa, el desarrollo continuo de habilidades ágiles de los empleados permiten construir las competencias centrales de sus organizaciones, de esa manera se busca la competitividad de las empresas.

Las capacidades emprendedoras de acuerdo a Sihotang et al. (2020), señalan que la mayoría de los emprendedores en línea en Indonesia son mujeres, pero sus capacidades como emprendedores en línea profesionales son aún menos superiores, el resultado de la investigación explicativa ha identificado sus capacidades como una competencia central en la construcción de un negocio en línea y mediante una investigación confirmatoria, el estudio encontró que ambas estrategias tuvieron efectos significativos en la construcción de un negocio superior, para construir su éxito en los negocios en línea.

Para Valles et al. (2020), los hallazgos de la investigación señalan que el 27% de docentes de educación media identifican las habilidades gerenciales cognitivas, y un 48% siempre aplican las habilidades organizativas. En conclusión, las habilidades gerenciales se consideran como herramientas para fortalecer la enseñanza de los educandos, por lo que es fundamental dominar una serie de habilidades cognitivas y organizativas que permitan impulsar no solo el aprendizaje significativo, sino también la calidad educativa y el desempeño exitoso de una gerencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las empresas turísticas, se enfrentan a cambios vertiginosos por la globalización y el uso de tecnologías de la información para agilizar sus actividades empresariales, de acuerdo a Rodríguez et al. (2017), concluyen; que los gerentes reconocen la importancia de implementar sistemas de gestión de la

calidad en la organización como una herramienta administrativa de éxito y que el liderazgo, como parte de las habilidades gerenciales y un elemento clave para la administración de la calidad de los servicios turísticos.

Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de acuerdo a Palacios (2018), con el estudio se concluyó que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 24.9% del aprendizaje organizacional en el área de secretaria general de la municipalidad.

De acuerdo a Arrascue et al. (2021), las habilidades gerenciales en las dimensiones analíticas e interpersonales fueron consideradas como adecuadas en 69%, mientras las habilidades emocionales y de motivación, por otro lado los valores fueron regulares en 69% y 58% respectivamente. El 55,8% de los participantes percibió que las habilidades gerenciales de sus jefes eran adecuadas, 44,2% regulares y ninguno como inadecuadas. La única variable sociodemográfica que mostró relación con las habilidades gerenciales fue el tiempo de servicio, se concluye que las habilidades gerenciales percibidas por el personal de salud del Hospital Municipal Los Olivos fueron consideradas como adecuadas en 55,8%.

Las características de las habilidades gerenciales para Huerta (2020), según los resultados del estudio se determinó con respecto a las habilidades gerenciales que los directores de las instituciones educativas se encuentran en proceso de alcanzar las competencias directivas al obtener un 53%. Las competencias referidas a las habilidades técnicas alcanzaron el 58%, siendo la habilidad con mayor desarrollo; seguidamente las habilidades personales alcanzaron un 52%, mientras que las competencias de la habilidad conceptual fue la más baja con 49%.

Para Lizama-Mendoza (2021), los hallazgos más relevantes obtenidos en la investigación fue que las habilidades gerenciales no inciden de manera significativa en la organización saludable del Puesto de Salud, si una institución de salud no fortalece el desarrollo de sus funciones, se fomenta la desmotivación laboral por parte de los colaboradores, los cuales se reflejaran en una mala atención a los usuarios por la falta de organización.

El desarrollo de las habilidades gerenciales son necesarias para el buen manejo de la institución, de acuerdo a Fiascunari (2020), los resultados de la investigación en la Municipalidad Provincial del Cusco, con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación evidencia que el 78.4% de funcionarios encuestados con promedio de 2.06 demuestran que las habilidades gerenciales son poco desarrolladas a causa del inadecuado manejo interno por parte del alcalde y funcionarios por falta de experiencia previa en el área, carencia de negociación entre funcionarios; debido a que no se desarrollan las habilidades necesarias en el buen manejo de la institución.

La definición de habilidad gerencial de acuerdo con la Real Academia Española (2020) proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad, destreza o la aptitud para desarrollar un trabajo, y el término *gerencia* del latín *gerensentis* “que dirige o lleva a cabo” persona que lleva la gestión o administración de una empresa o institución, el gerente actual debe ser un líder que coordine las actividades, la ejecución de procesos, procedimientos y garantice el cumplimiento de las metas y objetivos corporativos.

Según Katz citado por Chiavenato (2006), el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y cómo enfrenta diversas situaciones, por lo tanto, este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

La Teoría General de Administración, propone desarrollar las habilidades gerenciales a medida que un individuo asciende en los niveles organizacionales, la combinación de las habilidades es importante para el administrador, en los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos, que nos permite plantear soluciones e innovaciones en la organización.

Conforme señala Arroyo (2017), define habilidad gerencial como “la capacidad adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas”.

Las habilidades gerenciales, según Whetten y Cameron (2011), consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

Dirigir una empresa requiere de conocimientos, pero también de competencias o habilidades. En un contexto empresarial tan competitivo como el actual, ya no basta con saber organizar y dirigir un equipo. Ahora más que nunca, es necesario que los responsables tengan una serie de habilidades gerenciales comunes a todos los líderes, que pueden marcar la diferencia (Lorenzana, 2020).

Robbins y Coulter (2014), define los tipos de habilidades gerenciales: Habilidades técnicas, involucra tener el conocimiento y pericia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo que ocupa, las habilidades humanas, se refiere a la habilidad de interactuar con la gente, es decir,

es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige y las habilidades conceptuales, se trata de la formulación de ideas y entender las relaciones abstractas, de desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, etc.

Para Jones y George (2010), las habilidades conceptuales se muestran en la capacidad de analizar y diagnosticar una situación y de distinguir entre causa y efecto. Los gerentes de alto nivel requieren las mejores habilidades conceptuales, ya que sus responsabilidades primarias o básicas son la planeación y la organización.

Las habilidades adquieren mayor relevancia en la empresa dependiendo del nivel en que se desempeñe el gerente. En los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales, para poder ver a la organización como un todo; planificar, tomar decisiones, etc., mientras que, en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas y las habilidades humanas o interpersonales se requiere en toda la organización.

Actualmente la industria de la panificación desarrolla nuevas tendencias en la innovación de sus productos. La globalización ha contribuido con el desarrollo de la tecnología, la misma que contribuye en los procesos de producción y comercialización, además, debido a los cambios culturales, se puede observar una nueva combinación de las técnicas e ingredientes de la repostería mundial con los elementos propios de una región.

Las empresas panificadoras tienen como actividad principal la transformación de la materia prima (harina, levadura, azúcar y otros) para obtener la producción de diferentes variedades de pan y de repostería, la cual representa su principal fuente de ingresos. A partir de la observación y entrevistas previas, se ha diagnosticado que existen bajos niveles del desarrollo de habilidades gerenciales, los gerentes presentan dificultades en la toma de decisiones, no promueven la generación de nuevas ideas con sus colaboradores, presentan resistencia frente al cambio del entorno empresarial.

Los gerentes carecen de capacidad efectiva de negociación, no establecen claramente los objetivos organizacionales, tienen dificultad para resolver desacuerdos de manera inmediata con sus colaboradores, carecen de políticas de reconocimiento y oportunidad de crecimiento personal y profesional, presentan dificultades en la elaboración de documentos normativos empresariales para el control de sus procesos internos.

Los efectos de la situación problemática en las empresas panificadoras se evidencian en la poca capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas para negociar y solucionar problemas, delegar funciones a sus colaboradores, la falta de comunicación que conlleva a improvisar actividades en la empresa y la poca capacidad creativa para innovar los productos en la panificación.

Respecto a las habilidades técnicas los gerentes, carecen de conocimiento y variedad de técnicas para el uso de herramientas de producción y equipos actualizados para impulsar la producción y comercialización de sus productos de panificación, en cuanto a las habilidades conceptuales, los gerentes tienen bajos niveles de conocimiento para analizar y diagnosticar un problema para encontrar soluciones creativas, finalmente respecto a las habilidades humanas o interpersonales, los gerentes desarrollan bajos niveles de interacción, poca motivación del potencial humano que no favorece a la relación eficaz con los colaboradores.

La justificación e importancia de la investigación radica en un aporte para los gerentes de las empresas panificadoras, acerca del conocimiento de los niveles de habilidad gerencial, que contribuya a la toma de decisiones efectivas y el éxito empresarial.

El objetivo de la investigación fue analizar las habilidades gerenciales, así mismo describir y analizar las habilidades conceptuales, humanas y técnicas de los gerentes de las empresas panificadoras de la ciudad del Cusco.

METODOLOGÍA

Se realizó un estudio, para describir las habilidades gerenciales en las empresas panificadoras en Cusco, cuyo diseño de investigación fue no experimental, porque se observó el comportamiento de los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos.

La población de estudio estuvo conformada por 98 empresas panificadoras, según la Dirección Regional de Producción Cusco, se utilizó el muestreo probabilístico, la determinación del tamaño muestra equivale a 79 empresas panificadoras. Para el cálculo de tamaño de muestra se utilizó la fórmula matemática para poblaciones finitas, como se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + (N - 1)e^2}$$

La técnica que se utilizó para la recopilación de la información fue la encuesta, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario de 14 ítems con la escala de Likert, de acuerdo a los indicadores para analizar las habilidades gerenciales, conceptuales, humanas y técnicas.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos durante la fase del trabajo de campo, previa a la aplicación definitiva a los sujetos de estudio, se realizó una prueba piloto con un total de 10 participantes. Por lo tanto, se hizo el análisis estadístico de Alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0,85 determinando que el instrumento es confiable para su aplicación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se efectuó un análisis descriptivo para conocer en qué nivel se encuentran las habilidades gerenciales, habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas de los administradores de las empresas panificadoras del Cusco.

Análisis de las habilidades gerenciales

Tabla 1

Habilidades gerenciales en las empresas panificadoras del Cusco.

Habilidades Gerenciales	<i>Frecuencia</i>	%
Bajo	11	13.9
Medio	13	16.5
Alto	55	69.6
Total	79	100.0

En la tabla 1 se observa que el 69.6% de los gerentes de las empresas panificadoras del Cusco presentan un nivel alto de habilidades gerenciales, porque medianamente falta desarrollar su habilidades humanas y técnicas; el 16.5% de los gerentes presentan un nivel medio, debido a que sus habilidades humanas poco integran a sus colaboradores; y el 13.9% de los gerentes tienen un bajo nivel de habilidades gerenciales en este grupo no están bien desarrolladas las tres habilidades estudiadas.

Análisis de las habilidades conceptuales

Tabla 2

Habilidades conceptuales en las empresas panificadoras del Cusco.

Habilidades Conceptuales	<i>Frecuencia</i>	%
Bajo	14	17.7
Medio	12	15.2
Alto	53	67.1
Total	79	100.0

En la tabla 2 se observa que el 67.1% de los gerentes de las empresas panificadoras del Cusco presentan un nivel alto de habilidades conceptuales, porque en su mayoría son empáticos, se llevan bien

y les gusta escuchar a sus colaboradores, también se preocupan por innovar sus productos y mejorar la calidad de sus productos para satisfacer a su clientes; el 15.2% tienen un nivel medio de habilidades conceptuales, porque cuentan con poca información y no fácilmente reconocen aspectos problemáticos de la empresa lo que no ayuda a tomar decisiones y solucionar los problemas de inmediato; y el 17.7% tienen un nivel bajo de habilidades conceptuales, porque a la mayoría de los gerentes se les hace difícil delegar funciones y apoyar el trabajo que realizan sus colaboradores.

Análisis de las habilidades humanas

Tabla 3

Habilidades humanas en las empresas panificadoras del Cusco.

Habilidades Humanas	Frecuencia	%
Bajo	13	16.4
Medio	24	30.4
Alto	42	53.2
Total	79	100.0

En la tabla 3 se observa que el 53.2% de los gerentes de las empresas panificadoras del Cusco presentan un nivel alto de habilidades humanas, porque dirigen la empresa con objetivos bien definidos y en un compromiso con los trabajadores; el 30.4% tienen un nivel medio de habilidades humanas, porque tienen la capacidad de escuchar y resolver los problemas de inmediato, por otro lado la empresa aplica muy esporádicamente la política de reconocimiento y oportunidad de desarrollo del personal; y el 16.4% tiene un nivel bajo de habilidades humanas, porque no comparte información con sus colaboradores y menos propicia la participación y compromiso con los objetivos empresariales.

Análisis de las habilidades técnicas

Tabla 4

Habilidades técnicas en las empresas panificadoras del Cusco.

Habilidades Técnicas	Frecuencia	%
Bajo	12	15.2
Medio	19	24.1
Alto	48	60.7

Total	79	100.0
-------	----	-------

En la tabla 4 se observa que el 60.7% de los gerentes de las empresas panificadoras del Cusco presentan un nivel alto de habilidades técnicas, porque la empresa cuenta con medidas de control y seguimiento en los proceso de producción; el 24.1% tienen un nivel medio de habilidades técnicas, porque el control y mantenimiento del uso de los equipos de panadería es deficiente y esto conlleva a retrasos en la producción y elevados costos de producción; y el 15.2% tienen un nivel bajo de habilidades técnicas debido a que no consideran importante la modernización de los equipos de panadería y trabajan con equipos poco modernos.

La relevancia de este estudio y sus hallazgos, luego del acercamiento y el proceso de análisis de datos se puede apoyar desde el análisis de tres perspectivas: las habilidades conceptuales, humanas y técnicas, de forma global se tiene que el 69.6% de los gerentes de las empresas panificadoras del Cusco, presentan un nivel alto de habilidades gerenciales. Pero este estudio es un aporte importante en la medida que las habilidades gerenciales adquieren relevancia cuando permite al ejecutivo la comprensión e interpretación de los conceptos, procesos, técnicas, funciones, sus interrelaciones con las personas y equipos de trabajos de la organización.

Otro hallazgo encontrado, en cuanto a las habilidades conceptuales el 67.1% de los gerentes de las empresas panificadoras del Cusco, presentan un nivel alto de habilidades, obtener estos resultados no demuestra que los gerentes tienen la capacidad de analizar sucesos complejos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas; todo esto depende en buena medida de la formación y capacitación del gerente.

El levantamiento de información de campo es muy importante, pero por las características propias de estos empresarios tienen algún tipo de reserva en brindar información, pero sin embargo la capacidad del equipo de investigación ha permitido explicar las ventajas de este estudio y que a ellos les servirá en el futuro, este hecho permitió recoger información con mucha veracidad y no fue una limitante en la investigación

La investigación tuvo como objetivo describir y analizar las habilidades conceptuales, humanas y técnicas de los gerentes de las empresas panificadora de la ciudad del Cusco, de acuerdo a los resultados se aprecia que el 69.6% de los gerentes presentan un nivel alto de habilidades gerenciales, porque son bastante creativos e innovadores y manejan medianamente su inteligencia emocional, pero les cuesta delegar funciones y también gestionan muy desordenadamente la información lo que conlleva a no tomar decisiones precisas y acertadas, al descomponer el estudio de las habilidades conceptuales (67.1%), las habilidades humanas (53.2%) y las habilidades técnicas (60.7%) tienen un alto nivel.

Dichos resultados al ser comparados con lo obtenido por Cassab y Mayorca (2018), en la investigación acerca de habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar, tuvo como objetivo identificar las habilidades gerenciales y comerciales que desarrollan y su incidencia en la economía familiar, ya que el 80% de las mujeres llevan entre 11 y 15 años en la misma actividad de la comercialización de productos y esto les permite adquirir las habilidades conceptuales donde tienen la capacidad de diagnosticar situaciones y saber qué decisiones tomar cuando se les presenten dificultades u oportunidades en el medio.

Si bien es cierto que las habilidades conceptuales se adquieren mediante la educación formal y las capacitaciones Jones y George (2010), quienes concluyen que ellas desarrollan sus habilidades gerenciales y son capaces de dirigir su propio trabajo y se empoderan de su rol de consultoras hasta el punto de que se sienten dueñas de su negocio, con estos datos se puede afirmar que los resultados sobre las habilidades gerenciales son muy similares en las dos investigaciones porque el estudio tiene la misma variable, coinciden en la población de estudio y el uso de los instrumentos de recolección de datos y en cuanto a resultados son muy similares.

El análisis responde a tres grandes grupos de habilidades gerenciales (conceptuales, humanas y técnicas) que debe dominar un gerente para ser exitoso. Las habilidades gerenciales significan tener responsabilidades, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa, y hay que comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento, se deben conocer y comprender las metas finales de la empresa (Baque et al., 2020).

De estos resultados se desprende información que puede ser de utilidad para las pequeñas empresas de las actividades productivas que les permita potenciar las habilidades gerenciales de los emprendedores y es necesario que se continúe investigando sobre las habilidades gerenciales. Sería recomendable, para futuras investigaciones, que se tomen en cuenta sobre el liderazgo, la experiencia como fuente de habilidades, la agilidad mental y el logro de sus metas.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de las habilidades gerenciales, dan cuenta que los gerentes de las empresas panificadoras presentan un nivel alto de habilidades gerenciales con 69.6%, ya que son necesarias para gestionar óptimamente la empresa, la capacidad de liderazgo que tienen los gerentes permite lograr los resultados junto a sus colaboradores y por ende los objetivos empresariales.

Respecto a las habilidades conceptuales de los gerentes, los resultados señalan un 67.1% que corresponde al nivel alto, porque la mayoría de los gerentes tienen la capacidad de relacionarse con sus colaboradores de manera empática y algunos gerentes reconocen aspectos problemáticos en la empresa de forma inmediata para tomar decisiones de solución o delegar funciones entre sus colaboradores.

Los gerentes de las empresas panificadoras presentan un nivel alto de habilidades humanas, de acuerdo a los resultados corresponde al 53.2%, ya que la capacidad de interactuar con los colaboradores, clientes y proveedores desde el nivel directivo de la empresa es muy importante, cabe resaltar que los gerentes aplican muy esporádicamente políticas de reconocimiento y oportunidades de desarrollo personal que promuevan el logro de objetivos personales de los colaboradores y contribuyan a los objetivos empresariales.

De los resultados de la investigación se concluye que las habilidades técnicas de los gerentes de las empresas panificadoras tienen un nivel alto que equivale a 60.7%, ya que para la actividad de la panificación es relevante el conocimiento y desarrollo de proceso de producción, uso y mantenimiento de equipos de panificación, algunos gerentes no priorizan la actividad de capacitación o entrenamiento constante de acuerdo a sus necesidades y requerimientos para la mejora continua de su empresa.

REFERENCIAS

- Armanious, M., & Padgett, J. D. (2021). *Agile learning strategies to compete in an uncertain business environment*. *Journal of Workplace Learning*, 33(8), 635–647. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-018>
- Arrascue, I. E., Podestá, L. E., Matzumura, J. P., Gutiérrez, H. F., & Ruiz, R. A. (2021). *Habilidades Gerenciales desde la percepción del personal en el hospital Municipal Los Olivos*. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275–282. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades Gerenciales*. En E. Ediciones (Ed.), *ECO ediciones (ECO edicio)*. ECO ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Habilidades-gerenciales-2da-Edición.pdf>
- Baque, L. K., Triviño, K. C., & Viteri, D. A. (2020). *Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional*. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(1), 1–16. <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2152/2207>
- Cassab Martínez, P. M., & Mayorca Beltrán, D. Y. (2018). *Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. En Mc Graw Hill Interamericana. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion3b3n-a-la-teoria-general-de-la-administracion3b3n-7ma-edicion3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- Fiascunari, P. M. (2020). *Habilidades Gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco-2019*. En Universidad Andina del Cusco. <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/3744>
- García, F. J., Boom, E. A., & Molina, S. J. (2017). *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia*. *Revista Científica Visión de futuro*, 21(2), 1–21. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Huerta, H. (2020). *Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07**. *Revista Saber Servir*, 3(3), 1–8. <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración Contemporánea*. En McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. https://www.academia.edu/31616972/Administracion_Contemporanea_6ed_Jones
- Lizama-Mendoza, V. E. (2021). *Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020* *Incidence of Management Skills in the Healthy Organization of the Coayllo Health Post - Cañete, 2020* Victor. *Digital Publisher*, 6(2), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.46>
- Lorenzana, D. (2020). *Las 6 habilidades gerenciales que debe poseer un buen líder empresarial*. *El liderazgo*. <https://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>
- Palacios, J. (2018). *Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27445>
- Real Academia Española. (2020). *habilidad | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. RAE. <https://dle.rae.es/habilidad>
- Robbins, & Coulter. (2014). *Habilidades gerenciales*. <https://www.coursehero.com/file/p3nvq6h/Figura-3-Habilidades-gerenciales-Adaptado-de-Robbins-S-y-Coulter-M-2010/>
- Rodriguez, G. Y., De la Cruz, M., & Centeno, M. G. (2017). *Habilidades gerenciales en sistemas de gestión de la calidad en empresas turísticas*. *NovaRua revista universitaria de administración*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.20983/Novarua.2017.14.4>
- Sihotang, J., Puspokusumo, R. A. A. W., Sun, Y., & Munandar, D. (2020). *Core competencies of women entrepreneur in building superior online business performance in Indonesia*. *Management Science Letters*, 10(7), 1607–1612. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.006>
- Valles, K. D. C., Del-Valle, D., Valles, M. E., & Torres, L. M. (2020). *Habilidades Gerenciales Aplicadas por Docentes de Aulas para el Fortalecimiento de la Enseñanza-Aprendizaje en el Nivel de Secundaria*. *Panorama*, 14(27), 146–161. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1527>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8a ed. México; 2011. En Pearson Educación de México.