



## 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

### Incidence of training in the development management skills in small businesses managers of the industrial park of Villa el Salvador, Lima-Perú

Ampelio Ferrando Perea<sup>1\*</sup>; Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. Email: [ampelio@lamolina.edu.pe](mailto:ampelio@lamolina.edu.pe); [jcallohuanca@lamolina.edu.pe](mailto:jcallohuanca@lamolina.edu.pe)

Recepción: 18/09/2019; Aceptación: 15/04/2020

#### Resumen

La presente investigación evaluó la incidencia de la capacitación en habilidades gerenciales, en 30 gerentes de las pequeñas empresas del parque industrial de Villa El Salvador de Lima-Perú; con la evaluación antes y después de su participación en diez sesiones – taller. Para tal efecto, se integró un instrumento en base a los factores: liderazgo, empoderamiento, gestión del capital humano, trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión del tiempo, creatividad, acción estratégica, resolución de conflictos, y toma de decisiones; valorando su validez y confiabilidad. Los resultados fueron analizados con el programa SPSS 23, considerando las pruebas t de Student y z de Wilcoxon (según la distribución de los datos), denotando diferencias altamente significativas  $p=0,00$  entre las medidas pre y post evaluación, para el constructo de las habilidades gerenciales, así como en sus 10 factores propuestos. Concluyendo que la capacitación en habilidades gerenciales incidió positivamente en los participantes.

**Palabras clave:** Capacitación; habilidades gerenciales; pequeñas empresas.

#### Abstract

The present investigation evaluated the incidence of management skills training in 30 managers of small companies in the industrial park of Villa El Salvador de Lima-Peru; with the evaluation before and after their participation in ten sessions - workshop. For this purpose, an instrument based on factors was integrated: leadership, empowerment, human capital management, teamwork, emotional intelligence, time management, creativity, strategic action, conflict resolution, and decision making; assessing its validity and reliability. The results were analyzed with the SPSS 23 program, considering the Student t and the Wilcoxon

**Forma de citar el artículo:** 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(2020).

DOI: <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v81i1.1494>

Autor de correspondencia (\*): Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno. Email: [jcallohuanca@lamolina.edu.pe](mailto:jcallohuanca@lamolina.edu.pe)

© Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.

z tests (according to the distribution of the data), denoting highly significant differences  $p = 0,00$  between the pre and post evaluation measures, for the construction of managerial skills, as well as its 10 proposed factors. Concluding that training in managerial skills had a positive impact on the participants

**Keywords:** Training; management skills; small businesses.

---

## 1. Introducción

Las empresas según su calificación micro, pequeña o mediana (MIPYMES), se diversifican para acceder a mayor cantidad de mercados, en especial cuando se trata de su crecimiento tecnológico y el desarrollo de su capital humano, sin olvidar las actividades en las que intervienen con otras empresas; con lo cual se afecta no solo su capacidad de producción si no también sus posibilidades de crecimiento y expansión (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2016).

El desarrollo económico del Perú se encuentra impulsado por las MIPYMES, conformando el 99,5% del total de empresas en el país, motivo por el cual son consideradas el motor que dinamiza la productividad del país e incrementa su capacidad de empleabilidad desde el sector privado, logrando aportar con el 31% de su valoración agregada (Ministerio de la Producción 2017). Por tanto, dado los grandes beneficios que conlleva la permanencia de estas empresas en el mercado nacional y en conformidad con sus perspectivas de sostenibilidad, es de gran importancia la adquisición de habilidades gerenciales por parte de sus ejecutivos, a fin de que estos promuevan el desarrollo empresarial y en consecuencia se contribuya al crecimiento socio económico del país.

Al respecto, en el caso del parque industrial de Villa El Salvador, Teves (2006) señala que la situación económica en las pequeñas empresas es regular, debido a que los micro y pequeños empresarios no utilizan la gestión gerencial moderna, sino son muy empíricos e informales necesitando capacitación y perfeccionamiento. Según,

Avolio *et al.* (2011), la escasa o falta de preparación de quienes la integran, limita el desarrollo empresarial. En este sentido, se asume la importancia de dicha preparación en función al establecimiento de metas estratégicamente competitivas, para la obtención de objetivos concretos, confluyendo así el desarrollo de los individuos y la generación de cambios, para la consolidación de la empresa según su rubro de operación (Siliceo, 2004).

El estudio de las habilidades gerenciales, se centra en el trabajo del gerente, con el establecimiento de metas, la organización, la comunicación y la motivación de sus colaboradores; así como medición, evaluación y desarrollo de procesos, incluyendo la formación de personas (Drucker, 2010). Por su parte Whetten y Cameron (2016), proponen el modelo de 10 habilidades directivas esenciales: personales, interpersonales, grupales y de comunicación (para el desarrollo de directrices, la gestión de reuniones y ejecución de entrevistas), siendo la base para su definición como constructo y elaboración de dimensiones; para finalmente considerar la visión de García *et al.* (2017), quien las factoriza en tres grandes grupos: habilidades técnicas, habilidades humanas y los conocimientos especializados. Cabe indicar, que la presente investigación gira en torno al espectro técnico - humano, al ser de gran influencia e impacto en la productividad empresarial; bajo un esquema de capacitación practico-vivencial, un modelo que dista del enfoque tradicional “conferencia-discusión-caso”, para adentrarse en la experiencia del directivo y fomentar el ejercicio de actividades que garanticen un aprendizaje significativo.

Por lo expuesto, este estudio tiene por objetivo evaluar la incidencia de un programa de capacitación en las habilidades gerenciales de los ejecutivos de las pequeñas empresas del parque industrial de Villa El Salvador; con la medición de las habilidades gerenciales pre y post proceso de capacitación; a fin de analizar y evaluar, su nivel de desarrollo.

## 2. Materiales y métodos

### Lugar de la investigación

La investigación se realizó en el parque industrial de Villa El Salvador de Lima-Perú.

### Tipo, enfoque, alcance y diseño de la investigación

Corresponde a una investigación aplicada dada la naturaleza del procedimiento de intervención, de enfoque cuantitativo – transversal, cuyos datos han sido recogidos en un tiempo y espacio determinado, de alcance explicativo ante la intencionalidad de responder a los efectos de un tipo de intervención y de diseño pre experimental ante la manipulación de una variable independiente (el programa o proceso de capacitación), sin control estricto de variables intervinientes.

### Población y muestra

El parque industrial del distrito de Villa El Salvador comprende a 1500 pequeñas empresas de entre tiendas y fábricas, organizados en locales dentro de manzanas y que están divididas principalmente en estos rubros: alimentos, artesanía, calzado, muebles, carpintería, confecciones, fundición, metalmecánica y otros (Conociendo Villa El Salvador, 2018). La muestra se eligió de forma no probabilística, intencional, convocando a 50 gerentes de pequeñas empresas; quienes accedieron participar del curso-taller de “Desarrollo de habilidades gerenciales”; implementado mediante el Programa de Proyección

Social del Departamento Académico de Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Agraria La Molina. De los 50 gerentes, 30 lograron completar el proceso de capacitación, siendo considerados para efectos del análisis de resultados.

### Técnicas de recolección y análisis de datos

Este proceso se realizó mediante el uso de un instrumento integrado para la evaluación de las habilidades gerenciales identificadas en 10 dimensiones: liderazgo, empoderamiento, gestión del capital humano, trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión del tiempo, creatividad, acción estratégica, resolución de conflictos y toma de decisiones, con un total de 82 ítems y escala de medición Likert de cuatro alternativas de respuesta (1. Nunca, 2. A veces, 3. Generalmente y 4. Siempre. De determinó su validez de contenido mediante una revisión teórica con evidencias científicas disponibles respecto al desarrollo de las habilidades gerenciales, según se plantea en el instrumento, incluyendo la valoración de juicio de expertos. En cuanto a la fiabilidad del test se realizó el análisis de consistencia interna, mediante la aplicación de la prueba en 342 estudiantes de una Universidad Nacional, obteniendo un coeficiente alfa de Cronbach de 0,952, que implica un excelente nivel de fiabilidad para dichos reactivos. Cabe indicar que el procedimiento de análisis de datos se realizó con el paquete estadístico SPSS 23; tanto en los análisis previos, como el contraste pre y post test.

Como elemento previo, se procedió a evaluar los puntajes de los asistentes con la prueba de normalidad, tanto en general como por cada uno de sus factores, con la prueba Shapiro Wilk, dada la cantidad de la muestra (Tablas 1 y 2).

En la [Tabla 1](#), el puntaje pre y post test del curso taller “en general”, tiene distribución normal y por se analiza con la prueba *t* de Student.

**Tabla 1.** Prueba de normalidad con la prueba Shapiro Wilk, en gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador (n=30)

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pre-Post test	0,984	30	0,925

En la **Tabla 2**, las diferencias pre y post test, de los factores provienen de una distribución normal, salvo el factor gestión de capital humano. Por tal razón, los factores 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, se analizan con la prueba *t* de Student, y el factor 3 con la prueba de Wilcoxon (ver resultados).

### Limitaciones del estudio

Un factor limitante para la investigación fue la cantidad de participantes considerados en la muestra, al ser requisito indispensable su asistencia al 100% de sesiones de

capacitación. Otro factor limitante para implementar la capacitación fue tiempo disponible de los participantes, siendo 12 sesiones por espacio de 03 meses.

### 3. Resultados y discusión

#### Análisis para datos con distribución normal

Para tal efecto, se hace uso de la prueba *t* de Student para muestras pareadas, bajo un nivel de significación de 0,05 (sobre el total de habilidades gerenciales); con la comparación de las medidas pre y post test, respecto al programa de capacitación (**Tabla 3**).

En la **Tabla 3** se muestra el valor experimental del estadístico de contraste  $t = 12.018$  y  $p=0,000$ , rechaza la hipótesis nula y observa diferencias altamente significativas entre el pre y el post test, respecto al constructo de las habilidades gerenciales.

**Tabla 2.** Prueba de normalidad, en gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, según factor de habilidades gerenciales (n=30)

Factor	Diferencia	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
1. Liderazgo	d1	0,978	30	0,782
2. Empoderamiento	d2	0,950	30	0,170
3. Gestión del capital humano	d3	0,895	30	0,006
4. Trabajo en equipo	d4	0,974	30	0,664
5. Inteligencia emocional	d5	0,986	30	0,953
6. Gestión del tiempo	d6	0,959	30	0,294
7. Creatividad	d7	0,958	30	0,276
8. Acción estratégica	d8	0,954	30	0,210
9. Resolución de conflictos	d9	0,957	30	0,261
10. Toma de decisiones	d10	0,956	30	0,242

**Tabla 3.** Comparación pre y post – test con la prueba *t*, en gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, respecto al total de habilidades gerenciales (n= 30)

Variable	Comparación	Diferencias emparejadas				<i>t</i>	gl	Sig.
		Media	Desv. Error promedio	95% inter. de confianza				
				Inferior	Superior			
Habilidades Gerenciales	Pre-Post test	61,23333	26,57933	4,8527	71,15822	12,618	29	0,00

\*  $P \leq 0,05$

En este sentido, la presente investigación tuvo el objeto de analizar la incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, logrando resultados favorables en las habilidades de los participantes al culminar el proceso formativo; resultados que son similares a los encontrados por [Díaz y Soza \(2012\)](#), quienes aplicaron un programa de habilidades gerenciales en un grupo de 123 trabajadores (con personal bajo su responsabilidad); en los que se consideraron capataces, supervisores, jefes, superintendentes y gerentes, a fin de medir sus efectos sobre el estilo de liderazgo; teniendo en cuenta variables de capacitación en base al estilo de interacción, el trabajo en equipo, el establecimiento de un sistema de trabajo y una buena comunicación; logrando una mejora considerable en los niveles de liderazgo de los participantes. Cabe resaltar que no se han identificado más estudios similares en función al constructo de las habilidades gerenciales desde un modelo pre experimental, más sí el desarrollo de programas de capacitación respecto a variables aisladas como el liderazgo, resolución de conflictos, inteligencia emocional, etc., tampoco instrumentos integrados que midan los diez factores propuestos en este estudio.

La gran cantidad de investigaciones son de diseño descriptivo correlacional, en lo que corresponde citar la investigación de [Aburto y Banales \(2011\)](#), realizada en base a una evaluación de 360 grados en 305 trabajadores de la secretaría de salud; quienes identificaron que las variables: liderazgo, tipo de comunicación, motivación y manejo de conflictos, manifiestas en un directivo afectan considerablemente al clima organizacional; asimismo, se toma en cuenta la investigación de [Morales \(2018\)](#), quien afirma la existencia de una relación entre

las habilidades directivas y el desempeño laboral de un grupo de trabajadores de una UGEL provincial; también se considera que dichas habilidades son importantes y hasta cierto punto determinantes respecto a la perdurabilidad de los emprendimientos, según los refiere el estudio de caso empírico ([López et al., 2019](#)); por su parte [Guillen \(2017\)](#), afirma la existencia de relación entre esta variable y la satisfacción laboral, en función a su estudio realizado en un grupo de trabajadores de la Gerencia de Bienestar del Ministerio Público.

También se realiza el análisis respecto a las habilidades gerenciales desarrolladas por los participantes antes y después del curso taller, según factor; mediante la prueba de muestras emparejadas para el análisis de las habilidades gerenciales con la prueba *t* de Student ([Tabla 4](#)).

La [Tabla 4](#), muestra que el valor experimental del estadístico de contraste y nivel de significación  $p= 0,000$ ; por consiguiente, se rechazan las hipótesis nulas y confirman las diferencias entre el pre y post test, de los nueve factores.

El factor liderazgo es un atributo gerencial de gran valor en toda organización, sin importar su tipo, la función del líder trasciende. Actualmente el ambiente empresarial requiere de un estilo de gerencia participativo y promotor del trabajo en equipo, para el logro de las metas establecidas ([Vázquez, 2010](#)). Una organización eficaz que inspire a los miembros, en base a un liderazgo gerencial sólido, con visión de futuro. Adicionalmente, los gerentes deben formular planes detallados, estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas. Superando la visión diferenciada entre líder y gerente ([Carrillo, 2017](#)), para confluir en el ejercicio de una autoridad, que influye en el compromiso de sus colaboradores y logre los objetivos organizacionales.

**Tabla 4.** Comparación pre y post – test con la prueba t, en gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, según factor de las habilidades gerenciales (n= 30)

Factor	Comparación Media	Diferencias emparejadas				t	gl	Sig.	
		Desv.	Desv. Error promedio	95% inter. de confianza					
				Inferior	Superior				
Liderazgo	Pre-Post	10,133	5,097	0,931	8,23	12,037	10,889	29	0,00
Empoderamiento	Pre-Post	5,667	3,375	0,653	4,332	7,002	8,682	29	0,00
Trabajo en equipo	Pre-Post	4,033	3,079	0,562	2,884	5,183	7,174	29	0,00
Inteligencia emocional	Pre-Post	11.4	6,089	1.112	9,126	13,674	10,225	29	0,00
Gestión del tiempo	Pre-Post	2,467	1,676	0,306	1,841	3,093	8,061	29	0,00
Creatividad	Pre-Post	3,433	3,636	0,664	2,076	4,791	5,172	29	0,00
Acción estratégica	Pre-Post	5,133	3,451	0,63	3,845	6,422	8,146	29	0,00
Resolución de conflictos	Pre-Post	5,9	4,923	0,899	4,062	7,738	6,565	29	0,00
Toma de decisiones	Pre-Post	7,967	4,582	0,837	6,256	9,678	9,522	29	0,00

\*  $P \leq 0,05$

Un gerente también, requiere hacer buen uso del factor empoderamiento para facultar responsabilidades y autoridad a sus colaboradores, siendo capaz de reconocer sus capacidades; El empowerment implica aumentar el poder de los empleados en la toma de decisiones, siendo la delegación un factor importante para su implementación. Esto significa permitir que los empleados hagan su trabajo eficiente y eficazmente, utilizando para ello su creatividad, imaginación, conocimiento y habilidades (Ruiz, 2013). Los resultados pueden ser impresionantes, el negocio puede verse beneficiado con mejoras significativas en la productividad y en la calidad, clientes más satisfechos, mayor motivación de los empleados y un mejor estado anímico, quienes pueden disfrutar la oportunidad de intervenir en labores más diversas, interesantes y desafiantes (Robbins y Coulter, 2018).

También el factor trabajo en equipo, resulta fundamental y necesario para toda organización moderna, lo cual implica que todo colaborador experimente identificación

con los objetivos institucionales, compromiso con el desarrollo de las actividades a su cargo y comunicación estrecha comunicación con sus compañeros de equipo; por ende, el gerente debe coadyuvar a su equipo a trabajar de manera coordinada por un objetivo común y crear sinergias, con un enfoque de trabajo en equipo. Como indican Robbins y Judge (2017), los equipos de trabajo deben “Tener un “campeón”, es decir, un líder, cuyo trabajo sea ayudar al equipo a superar cualquier obstáculo que se pudiera presentar. Así, el equipo se convierte en la fuerza impulsora de la empresa, puesto que, la mayoría de la gente muestra un mejor desempeño cuando trabajan juntos de manera eficaz. Es básico que el gerente sepa cómo gestionar equipos para que sus miembros alcancen la motivación necesaria, logren sus objetivos y consigan desarrollarse como profesionales y como personas.

Respecto al factor inteligencia emocional, se tiene en cuenta su beneficio en el desarrollo socio afectivo, familiar,

profesional y laboral de los individuos, sin distinción de su posición jerárquica en el entorno de trabajo; según [Goleman \(2018\)](#), las organizaciones de éxito mundial poseen directivos, de elevada inteligencia emocional, asociado a habilidades técnicas, y un buen coeficiente intelectual, observando que en un 90% su desempeño se diferencia en función a elementos de esta variable. En tal sentido, [Madrigal \(2017\)](#), la importancia de este factor en un directivo, al ser prioritario para la organización que se encontrará influenciada por sus sentimientos, emociones y/o pasiones, así como por la entereza, la fuerza con la que asuma los retos que le sobrevienen.

Asimismo, el factor gestión del tiempo, constituye una habilidad íntimamente llegada al aspecto productivo y competitivo, ya que le permite al gerente, la ejecución de diversas tareas y limitar los efectos distractores que interrumpen el desarrollo de los objetivos de la organización. Para [Forsyth \(2017\)](#), significa la orientación de toda acción en función a los objetivos y por consecuencia el incremento de posibilidades éxito respecto a resultados esperados. Por consiguiente, es primordial el establecimiento de prioridades a la hora de gestionar el tiempo pues, administrarlo de un modo eficaz permite optimizar el rendimiento y alcanzar mejores resultados con menos esfuerzo.

El factor creatividad, incrementa el valor organizacional. [Terry y Franklin \(2010\)](#), sugieren que la creación y puesta en marcha de las ideas dinamizan las organizaciones, en este sentido se espera que un directivo renueve sus criterios y encuentre nuevos caminos para la consecución de sus metas. El ejecutivo utilizará la creatividad en su interés por encontrar nuevos productos, nuevos materiales, nuevos procesos o nuevas tecnologías y los restantes empleados en las infinitas posibilidades de generar novedades en su ámbito de trabajo e, incluso, fuera del mismo ([Arbide, 2008](#)). Por tanto, se considera de suma importancia el desarrollo

de creatividad en quienes asumen una gerencia, siendo flexibles y abiertos a los cambios y capaces de reflexionar sobre la calidad y/o eficacia de sus intervenciones, anticipándose a las eventualidades para influir en su entorno, para prevenir problemáticas.

En función al factor acción estratégica, requiere formular e implementar estrategias, mediante el análisis de sus condiciones organizacionales y la influencia externa, e identificar tanto su capacidad competitiva como sus limitaciones y amenazas, a fin de implementar planes operativos para la consecución de objetivos en los tiempos estipulados. A decir de [Sallenave \(2002\)](#), el gerente estratega es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. A fin de plantear escenarios en su organización, desde un punto de vista activo y no como un simple espectador.

También se valora positivamente el factor resolución de conflictos durante el desarrollo de su actividad laboral de un directivo; si bien los conflictos son situaciones normales en una empresa, para estos, es primordial tener un amplio conocimiento sobre el manejo de conflictos ya que los mismos pueden afectar de forma negativa el desempeño de los empleados, y por ende la productividad de la empresa. De este modo, si bien el conflicto sea frecuente, no significa que su manejo sea fácil. Por tanto, si la situación de conflicto se no se aborda de forma correcta, conlleva a fallas que afectan la ejecución de procesos ([Bell y Smith, 2007](#)). Los gerentes que manejan los conflictos, entienden su valor en el desarrollo y madurez de una organización, y por lo general no sienten incomodidad para afrontarlos para resolverlos, pues están capacitados para manejar las confrontaciones interpersonales de manera efectiva ([Griffin y Van, 2016](#)); circunstancias, que constituyen un reto para los gerentes, quienes deben estar dispuestos analizar e intervenir, en función de la naturaleza de los mismos ([Ruiz, 2013](#)).

Finalmente, el factor toma de decisiones en lo concerniente a la toma de decisiones, configura un importante rol del gerente, ya sean de gran o pequeña magnitud; por lo que su actuar cotidiano requerirá disponer acciones para la ejecución procesos, e implementar esquemas operativos. Tomar una decisión implica seleccionar la mejor alternativa para la consecución de un fin, en base al análisis estricto de sus ventajas y desventajas, favoreciendo la efectividad de dicho proceso (Jones y George, 2019). Confluyendo que esta habilidad permite la definición de la situación problemática, el recojo de información al respecto, el planteamiento de alternativas, para la posterior elección de un accionar (Hellriegel et al., 2017). En este sentido tomar una decisión correcta requerirá de experiencia y conocimiento, por ende lograr que los niveles gerenciales desarrollen esta habilidad, en el menor tiempo y con mayor calidad es un objetivo de gran importancia.

#### Análisis para datos con distribución no normal

En vista de que el factor: Gestión de capital humano no tuvo distribución normal se utilizó la prueba de Wilcoxon, para su análisis; a continuación, se aprecian los resultados al respecto (Tabla 5).

En la **Tabla 5** se observa que existe una mayor cantidad de rangos negativos, lo cual quiere decir que las puntuaciones finales del factor han sido mayores que las puntuaciones iniciales; asimismo, se identifica un puntaje Z de -4,633, con  $p= 0,00$ , que implica diferencias altamente significativas entre el pre y el post test.

El factor gestión del capital humano, es un reto para todo gerente en función a las metas organizacionales; el cómo realizar una correcta gestión es materia de estudio, e interés de la presente investigación al reconocer que no solo basta con la información, si no con la adquisición de destrezas para tal fin, en base a un método práctico en el cual el gerente desarrolle acciones concretas tomando en cuenta a sus colaboradores y lo que son capaces de aportar. En este sentido la competitividad empresarial, se sustentará no en las fuentes de financiamiento, bienes muebles o inmuebles, o tecnologías conexas; siendo de mayor valor su recurso humano en función a su nivel formativo y de gestión (Cuesta, 2016). Siendo el recurso humano el gran motor para el desarrollo de la empresa, así como el factor clave para su sostenibilidad y competitividad; un gerente requerirá habilidad y eficiencia a la hora de gestionar el talento, atrayendo, reteniendo y desarrollando a las personas se traduce en cifras, por los beneficios que generan

**Tabla 5.** Comparación pre y post test con la prueba Z de Wilcoxon, en gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador (n= 30)

Factor	Comparación	n	Rangos negativos	Rangos positivos	Empates	Rango promedio	Suma de rangos	z	Sig.
Gestión del Capital Humano	Pre – Post	30	28 <sup>a</sup>	0 <sup>b</sup>	2 <sup>c</sup>	14,5	406	-4,633 <sup>b</sup>	,000

\*  $P \leq 0,05$

la ventaja competitiva que ha sabido ganar para su empresa.

En un mundo dinámico en que las empresas de todo tamaño se transforman rápidamente exigiendo a los gerentes un alto nivel de habilidades directivas para lograr competitividad y sostenibilidad en el tiempo. Tal situación, hace evidente que todo gerente necesita aprender, desarrollar y perfeccionar sus habilidades gerenciales; el éxito de una empresa en la producción y venta de bienes y servicios, depende en gran medida, de las habilidades gerenciales que posean sus administradores.

Cada gerente requiere emplear sus saberes, experiencias, habilidades directivas y su ser persona para adaptarse a un entorno competitivo y de cambio constante, motivo por el cual debe valorarse sus aprendizajes para asumir los retos que sobrevienen a su cargo, de forma eficiente y eficaz, desde una posición segura para la toma de decisiones (Barrios, 2007). En este sentido, tomar la responsabilidad de los procesos administrativos de la empresa, el incremento de su productividad, una misión que reclama un mayor nivel formativo, que supera los conocimientos técnicos, siendo el “saber gerenciar”, un eje primordial para el buen funcionamiento de una organización.

Por lo tanto, la formación gerencial es “indispensable no solo para el mantenimiento del equilibrio funcional de la organización, sino además para el desarrollo de estrategias competitivas que le permitan alcanzar competitividad y obtener ventajas competitivas para ocupar una posición privilegiada en los mercados globales” (Quero, 2008). Asimismo, su contribución directiva en la organización, mediante una adecuada gestión del recurso humano, permite que el entorno de trabajo sea dinámico y competente; por ende naturalmente flexible a las demandas del sector económico y empresarial (Bonache y Cabrera, 2004). En este sentido, el gerente

se configura en un agente importante para la creación de oportunidades, tanto para el crecimiento y desarrollo de su organización, como para el factor humano inmerso en sus procesos productivos. Sin embargo, Duarte (2013), refiere la inexistencia de parámetros exactos para el éxito gerencial, más todo gerente puede disponer de diversas habilidades y en función a su contexto empresarial e incluirlas en su gestión (permitiendo todas las combinaciones posibles), sin dejar de considerar aquellas que implican el aspecto humano. En este sentido, el desarrollo de habilidades directivas influye en el trabajo eficiente de los colaboradores, donde su ejercicio de autoridad repercute en la productividad organizacional (Leal, 2020).

Conocer las habilidades gerenciales, motiva su adquisición y aprendizaje; así como explicar comprender, entender y aplicar estrategias básicas, en el marco del desarrollo de conductas y acciones específicas. De acuerdo con esto, Pastoriza *et al.*, 2008, esbozaron las experiencias de empresarios y directivos de éxito en España, concluyendo que todo ejecutivo debe elaborar su gestión con visión de futuro. Por consiguiente, las empresas necesitan ejecutivos que renueven su esfera actitudinal, incrementen habilidades, gestionen y reinventen los modelos de negocio; por ende, el presente estudio se configura en un aporte para el fortalecimiento de quienes dirigen el bloque emergente del sector empresarial, al presentar un constructo completo y un elemento de apoyo para su desarrollo mediante las estrategias formativas.

#### 4. Conclusiones

El análisis estadístico demuestra que existen diferencias altamente significativas en las habilidades gerenciales de los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa El Salvador, antes y después de su

participación en las 10 sesiones del curso taller. Asimismo, se observan diferencias altamente significativas respecto a los factores: liderazgo, empoderamiento, gestión de capital humano, trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión del tiempo, creatividad, acción estratégica, resolución de conflictos y toma de decisiones (respecto a sus medidas pre y post test); observando un incremento considerable de dichos factores al finalizar el curso taller. Por tanto, se puede afirmar que el impacto del taller de capacitación en Habilidades Gerenciales ha sido positivo en el desarrollo dicha variable. Y se recomienda el desarrollo de investigaciones relacionadas que permitan el diseño de programas de capacitación continúa dirigida a los gerentes de las pymes, tomando en consideración los resultados del presente estudio y hacer extensivo este trabajo en beneficio del sector emprendedor con la participación de la Central de Asociaciones Empresariales y Empresarios de la Micro y Pequeña Empresa del Cono Sur (APEMIVES).

## 5. Literatura citada

- Aburto, H.; Banales, J. 2011. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Revista Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguas Calientes* 51: 41-49. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Arbide, R. 2008. La creatividad en la empresa - Problemas, Nuevas ideas, Soluciones Disponible en [https://www.eoi.es/es/file/17963/download?token=\\_kVqBKqi](https://www.eoi.es/es/file/17963/download?token=_kVqBKqi)
- Avolio, B., Mesones A. y Roca E. 2011. Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. (Mypes). *Revista Estrategia* 22: 70-80.
- Barrios, A. 2007. Los grandes retos que tiene la formación gerencial en el país. (I.E.S.A)
- Bell, A. y Smith, D. 2007. *Aprenda a tratar con personas conflictivas*. Editorial Gestión 2000, Barcelona. 130 p.
- Bonache, J., Cabrera, A. 2004. *Dirección estratégica de personas*. 2ra edition. Financial Times – Prentice Hall, España. 600 p.
- Carrillo, M. 2017. *Habilidades gerenciales y liderazgo*. Trabajo de grado para la especialización en alta gerencia, Universidad Militar de Granada. Disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16156/CarrilloTunjano-Mauricio2017.pdf;sequence=1>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe 2016. *Acerca de Microempresas y Pymes*. Disponible en <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>.
- Conociendo Villa el Salvador 2018. Parque industrial. Disponible en <https://conociendovillaelsalvador.wordpress.com/parque-industrial/>
- Cuesta, A. 2016. *Gestión del talento humano y del conocimiento*. 2ª edición. ECOE Ediciones, Colombia. 576 p.
- Díaz, A. y Soza, J. (2012). Efecto de un programa de desarrollo de habilidades gerenciales para optimizar los estilos de liderazgo. Disponible en <http://kaizeng.net/pdf/efectodeunprograma.pdf>
- Duarte, A. 2013. *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. España: Universidad Militar – Nueva Granada (<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10099/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf?sequence=2>)

- Drucker, P. 2010. The practice of management. 6ta. Edition. Harper Collins. 416 p.
- Forsyth, P. 2017. Cómo administrar su tiempo. Editorial Gedissa, Mexico. 176 p.
- García, F.; Boom, E.; y Molina, S. 2017. Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del cesar – Colombia. Revista Científica Visión de Futuro, 21 (2): 1-21 pp. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Goleman, D. 2018. La inteligencia emocional, porque es más importante que el cociente intelectual. Ediciones B, México. 400 p.
- Griffin, R. y Van, D. 2016. Habilidades directivas: Evaluación y Desarrollo. 1ra. Edición. CENGAGE Learning, Mexico. 792 p.
- Guillen, O. 2017. Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar del Ministerio Público 2016. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Perú. Disponible en [file:///C:/Users/JIMJAN/Downloads/Lozano\\_BCJHABILIDADES%20GERENCIALES%20Y%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf](file:///C:/Users/JIMJAN/Downloads/Lozano_BCJHABILIDADES%20GERENCIALES%20Y%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf)
- Hellriegel, D.; Jackson, S.; Slocum Jr., J. W. 2017. Administración, un enfoque basado en competencias. 12ª edición. CENGAGE Learning. México. 650 p.
- Jones, G. y George, J. 2019. Administración contemporánea. 10ma. Edición. Mac Graw Hill Interamericana, México. 771 p.
- Leal, M. 2020. Competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones. Revista científica RES NON VERBA, 10 (1): 1 – 24 pp. Disponible en <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/286/247>
- López, L.; Parra, M. y Rubio, G. 2019. Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). Revista Espacios Vol. 40 (11): 1 - 5 p. Disponible en <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Madrigal, B. 2017. Habilidades directivas. 1ra edición. McGraw-Hill, México. 240 p.
- Ministerio de La Producción 2017. Estudios Económicos: Las MIPYME en cifras 2017. Disponible en <http://ogeiec.produce.gov.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017#>
- Morales, S. 2018. Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local n.º 16, provincia de barranca, año 2018. Tesis de Maestría. Universidad Faustino Sánchez Carrión, Lima. Perú. 100 p. Disponible en <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pastoriza, D.; Llopis, J.; Ricart, J. 2008. Dirección y directivos para el siglo XXI. Harvard Deusto Business Review, 164, 52-62.
- Quero, L. 2008. Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. NEGOTIUM Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Venezuela. 10 (4): 36-49. Disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>

- Robbins, S. P., Coulter, M. 2018. Administración. 13va edición. Pearson Educación, España. 720 p.
- Robbins, S. P., Judge, T. 2017. Comportamiento organizacional. 17va edición. Pearson Educación, México D.F. 712 p.
- Ruiz Rojas, P. A. 2013. Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. El Mueble y la Madera. Disponible en [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin\\_habilidades.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf)
- Sallenave, J. P. 2002. La gerencia integral, ¿no le tema a la competencia témale a la incompetencia! 19ª edición. Editorial Norma, Bogotá: 263 p.
- Siliceo, A. 2004. Capacitación y desarrollo del personal. 4ta Edición. Limusa-Noriega Editores, México. 246 p.
- Terry, G., Franklin, S. 2010. Principios de administración. 8va edición. CECSA - Grupo Editorial Patria, México. 747 p.
- Teves, J. 2006. Análisis de la situación económica de las MYPE del Parque Industrial de Villa El Salvador. Monografías.com. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos82/situacion-economica-mype-villa-salvador/situacion-economica-mype-villa-salvador2.shtml>
- Vázquez, L. R. 2010. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. 3da. Edición. Ideaspropias, Madrid. 174 p.
- Whetten, D.A. y Cameron, K.S. 2016. Desarrollo de habilidades directivas. 9va. Edición. Pearson Educación, México. 652 p.