

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**HABILIDADES GERENCIALES EN LOS ALTOS DIRECTIVOS Y
GERENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
JOSÉ CARTAVIO, CHEPÉN 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

KARINA YOJANY ALTAMIRANO PEÑA

ASESOR

LUIS AUGUSTO ANGULO BUSTIOS

<https://orcid.org/0000-0001-8145-444X>

Chiclayo, 2021

**HABILIDADES GERENCIALES EN LOS ALTOS DIRECTIVOS
Y GERENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO SAN JOSÉ CARTAVIO, CHEPÉN 2020**

PRESENTADA POR:

KARINA YOJANY ALTAMIRANO PEÑA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Cesar Manuel Chuman Cabezas

PRESIDENTE

María De Las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez

SECRETARIO

Luis Augusto Angulo Bustios

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi mamá Margot Peña Maza, cada esfuerzo suyo y su gran amor de madre, mi gran ejemplo, por confiar en mí y siempre motivarme para poder cumplir mis metas, tengo mucho que agradecerle. Su apoyo fue fundamental para la culminación de mi carrera universitaria, te amo mamá.

A mi familia que siempre me apoyaron incondicionalmente en cada etapa de mi vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, le doy gracias a Dios, es quien guía el camino de mi vida.

Agradezco a mi asesor, por el apoyo y paciencia para el desarrollo de la Tesis.

Mi agradecimiento especial al Gerente y administrador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio por permitirme desarrollar la investigación.

Índice

Resumen	6
Abstract	7
I. Introducción.....	8
II. Revisión literaria	10
Antecedentes	10
Bases teóricas.....	11
III. Materiales y Métodos	14
IV. Resultados y Discusión.....	18
V. Conclusiones	28
VI. Recomendaciones	29
VII.Referencias.....	30
VIII. Anexos	34

Lista de tablas

Tabla 1. Grupos para aplicar entrevista.....	14
Tabla 2. Operacionalización de la Variable Habilidades Gerenciales	16
Tabla 3. Matriz de Consistencia de la investigación	17

Resumen

En la presente investigación que tiene por objetivo a lograr Analizar las habilidades gerenciales de los altos directivos y gerentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio, Chepén 2020, cuya metodología es cualitativa, de tipo descriptiva, con diseño de estudio de casos, contó con una población y muestra de 6 personas (un gerente general, un administrador de agencia y cuatro colaboradores) que laboran en la Cooperativa. Asimismo, se utilizó la técnica entrevista y como instrumento una guía de entrevista de elaboración propia. Se concluye que, las habilidades gerenciales son relevantes en los gerentes y cargos administrativos para poder desempeñarse. En la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio de Chepén, cuentan con habilidades técnica y humanos siendo su punto débil las habilidades conceptuales que aún se encuentran en proceso de mejora porque no involucran a los colaboradores a participar con sus ideas creativas o innovadoras, asimismo, por su parte ellos han aportado ideas nuevas, pero aún se encuentra en desarrollo por la cual no se ve los cambios tanto a nivel empresarial como organizacional.

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

Código JEL:

M1, M12, M5 y M54.

Abstract

In this research, the objective of which is to analyze the management skills of senior executives and managers in the San José Cartavio, Chepén 2020 Savings and Credit Cooperative, whose methodology is qualitative, descriptive, with case study design, It had a population and sample of 6 people (a general manager, an agency administrator and four collaborators) who work in the Cooperative. Likewise, the interview technique was used and as an instrument an interview guide prepared. It concludes that management skills are relevant in managers and administrative positions to be able to perform in their positions, in the San José Cartavio de Chepén Savings and Credit Cooperative, they have technical and human skills I feel their point Weak conceptual skills that are still in the process of improvement because they do not involve collaborators to participate with their creative or innovative ideas, likewise, for their part they have contributed new ideas but it is still under development for which the changes both at the business and organizational level.

Keywords: technical skills, conceptual skills, human skills, managerial skills.

Código JEL:

M1, M12, M5 y M54.

Habilidades gerenciales en los altos directivos y gerentes de la cooperativa de ahorro y crédito san José Cartavio, Chepén 2020

I. Introducción

La infinidad de intentos que se han realizado para revelar las habilidades que posee un directivo para desempeñar las funciones de su puesto ha sido muy extenuante debido a que carecen de éstas, o no las han desarrollado para poder dirigir de manera exitosa una organización. Es así como, las empresas buscan que su recurso humano cuente con estas habilidades ya que son un elemento fundamental para lograr el éxito de las organizaciones. Además, el entorno empresarial es muy cambiante por lo que exige a los profesionales implementar herramientas nuevas de gestión y generar relaciones interpersonales estableciendo buenos lazos amicales con los equipos de trabajo, con la finalidad de que se sientan comprometidos con la organización cumpliendo con los objetivos y metas planteadas. (Llave & Ccallo, 2019)

Por otro lado, son escasas las habilidades gerenciales en las personas que asumen jefaturas o gerencias, evidenciándose que el 36% de los contratados no cuentan con talento para asumir un puesto gerencial, además las empresas no implementan estrategias para reducir este problema. En el año 2014, el 67% de las empresas en Perú, arrojó un nivel de insatisfacción con respecto a la carencia de habilidades gerenciales, a comparación del año 2013 que arrojó un 28% de insatisfacción de los empleadores. Por lo cual este problema puede generar la deficiente competitividad de muchas empresas. Cabe recalcar, que las organizaciones luchan por seleccionar colaboradores con habilidades eficientes y requeridas por el negocio, asimismo es importante ya que debido a este problema el desempleo se ha incrementado, en conclusión, existe sobreoferta laboral, pero talento humano con habilidades gerenciales es insuficiente (Manpower, 2014). Además, en un estudio se aplicó una encuesta a 170 jefes, por el cual afirmaron que aún existen carencias en muchos colaboradores con respecto a las competencias y habilidades gerenciales. Como resultados se evidenciaron que el 81% de los encuestados opinan que, uno de los riesgos que afecta a las organizaciones es la deceleración económica y ésta genera cambios en el crecimiento de la empresa. (Semana Económica, 2014)

Por su parte, muchas empresas buscan lograr un nivel óptimo en competitividad, por la cual buscan captar personal con habilidades gerenciales que el mercado laboral lo exige siendo cada vez más competitivo y dinámico, para lo cual, las empresas requieren ser más flexibles, ágiles e innovadoras. Por lo tanto, para las organizaciones es importante seleccionar y conservar a los jefes o directivos que tengan las capacidades idóneas para generar competitividad y valor; más aún en una organización donde las competencias directivas son escasas. Con los estudios, papers, tesis y artículos científicos analizados se identificó la escasez de ejecutivos con talento para asumir cargos gerenciales, cabe resaltar, que la insuficiencia no se debe a la falta de profesionales sino a la capacidad de desarrollo de las habilidades gerenciales. Por lo cual, es imperioso que las organizaciones sean eficientes al momento de implementar tácticas para seleccionar, desarrollar o retener a un directivo. Asimismo, con una visión estratégica de la gestión del talento humano, se determina la necesidad de identificar cuáles deberían ser las habilidades gerenciales que deben ser consideradas una prioridad para las organizaciones ya sea de acuerdo al giro o tamaño del negocio.

En tal sentido, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio en Chepén el gerente y administrador están comprometidos con los plazos y cuotas que se les exige, por lo que muchas veces no logran alcanzar los objetivos que la empresa les impone, siendo estos los que incentivan al personal para que logren las metas del mes ya sea en reuniones diarias o

semanales, pero en muchas ocasiones hasta imponen trabajo bajo presión para lograr los objetivos mensuales generando estrés en el colaborador u otras veces generan un mal clima laboral conllevando a conflictos dentro de la empresa. En estas situaciones lo ideal es que el gerente aplique sus habilidades gerenciales, por la cual muchos carecen de esto no solamente en este tipo de organizaciones sino en otros rubros, por lo cual es necesario que se contrate ejecutivos con conocimientos y habilidades directivas ya desarrolladas, o si ya el directivo se encuentra ya contratado invertir en capacitación por el bien de la entidad ya que esto generará una actitud positiva para el cliente interno y se beneficiará el cliente externo.

Finalmente, esta investigación, logrará que el personal o colaborador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio se comprometa con su crecimiento profesional y maneje de manera adecuada el perfeccionamiento de las competencias que lo convertirán en una persona competitiva, eficiente y empleable; y si no cuentan con estas habilidades mediante los resultados de esta tesis determinarán, en cuales deben capacitarse si quiere lograr un puesto gerencial. Además, servirá de referencia para empresas que se dedican al reclutamiento de gestión del talento humano para que desarrollen planes de capacitación gerencial y soluciones de acuerdo a las necesidades del mercado empresarial. Ante los problemas analizados se formula la siguiente pregunta ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que deberían tener los altos directivos y gerentes la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén 2020?

La investigación se justifica debido a la necesidad de cubrir los perfiles de las gerencias en las empresas, ya que existe mucho talento humano que no cumple con las exigencias que los puestos gerenciales exigen como las habilidades gerenciales, don de liderazgo, habilidades blandas, etc. Asimismo, tiene relevancia este estudio debido a que servirá de referencia a los actuales gerentes, aspirantes, jefes y colaboradores, ya que mediante este estudio definirán su perfil de acuerdo a las exigencias del mercado laboral, perfeccionando las habilidades ya obtenidas con nuevas habilidades de gestión. En el aspecto teórico, se incrementará el conocimiento a partir de diversos estudios de caso, de igual forma las teorías tendrán un sustento con respecto a otros estudios realizados por autores de renombres como Whetten y Cameron, Katz entre otros citados en las bases teóricas. Además, que pueden ser tomadas como referencia para otros estudios de tipo cualitativo y cuantitativo. En el aspecto social, contribuirá tanto a las empresas privadas como a los colaboradores de éstas ya que con los resultados obtenidos se podrá brindar recomendaciones en base a las habilidades gerenciales identificadas, logrando resolver problemas que solucionen las limitaciones que tienen su personal de gerencia.

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados se plasma el objetivo general que es Analizar las habilidades gerenciales de los altos directivos y gerentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio, Chepén 2020 y luego los objetivos específicos que son: Describir las habilidades gerenciales que tiene el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén, Narrar la percepción del administrador respecto a las habilidades gerenciales que tiene el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén, Narrar la percepción de los colaboradores respecto a las habilidades gerenciales que tiene el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén, Identificar las habilidades gerenciales que más aplican los altos directivos de la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén y el último objetivo específico es Identificar las habilidades gerenciales que menos aplican los altos directivos de la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén.

II. Revisión literaria

Antecedentes

Donawa y Gámez (2019) en su estudio tiene como propósito principal determinar las habilidades gerenciales para implementar una cultura innovadora a las comunidades universitarias de Venezuela y Colombia. Utilizó como tipo de estudio el nivel descriptivo. Asimismo la muestra fue de 60 profesores de cada casa de estudios. Se concluye que existe bajo porcentaje en habilidades innovadoras como en las de descubrimiento por lo cual demuestra carencia de habilidades de gestión para la implementación de una cultura innovadora universitaria. Asimismo, Leyva, Espejel y Cavazos (2017) en su tesis el objetivo fundamental fue analizar la influencia en las habilidades de gestión como factor en la competencia empresarial. Se utilizó una investigación de tipo mixta, de diseño no experimental. Además el tamaño de la muestra fue de 108 empresas. Concluyendo que las habilidades gerenciales influyen de manera competitiva en el mundo empresarial para lograr tener éxito y posicionarse en el mercado.

Por otro lado, Aparicio y Medina (2015) en su investigación realizó un análisis comparativo y exploratorio de tipo cualitativo, cuya muestra estuvo conformada por 52 individuos como gerentes de talento humano, gerente general y directivos de las grandes, mediana y muy grandes empresas de los diversos sectores económicos. Como resultados se evidenció que las habilidades de gestión es una táctica estratégica de suma importancia en una empresa para crear valor. Por lo que se hace necesario, recalcar que, en Perú, a nivel gerencial existe insuficiente y correcta gestión de habilidades gerenciales en los jefes y gerentes siendo un problema que afecta a las empresas. Según Guarnizo (2018) en su estudio como objetivo principal determinar las habilidades y competencias gerenciales con las que cuentan los colaboradores de las jefaturas de una casa de estudios nivel superior. La investigación fue exploratoria. La muestra fueron de 40 trabajadores de la casa de estudios nivel superior. Concluyendo que varios jefes y autoridades de la universidad no cuentan con habilidades o competencias de gestión, por lo tanto, área de selección de talento humano debe ser exigente los perfiles para los puestos a cubrir ya que de esto depende el éxito de la entidad.

Además, Manjarres (2017) en su tesis busca identificar las diferentes habilidades y competencias que los individuos deben tener para desarrollarse como emprendedores. Además el tipo de investigación fue correlacional y cuantitativo, el tamaño de la muestra fue de 120 emprendedores. Por lo tanto se concluye que, los líderes en la actualidad se capacitan para ocupar un puesto donde le demande obtener retos, metas o lograr objetivos de la empresa que dirige, además que desarrolla sus destrezas, competencias necesarias para llevar al éxito una organización. Por otro lado los líderes saben corresponder a su gente, motivan a su personal para que busque el crecimiento profesional, y demuestra la calidad de ser humano que es al momento de afrontar situaciones que afectan a su entorno. Por tanto, García & Boom (2017) en su artículo científico tuvo como fin principal determinar las características de los gerentes con respecto a las habilidades gerenciales. El estudio fue transeccional, de campo, descriptivo y no experimental. La muestra estuvo compuesta por 18 subgerentes y gerentes. Concluyendo que las habilidades principales con la que cuenta los gerentes es la comunicación verbal, capacidad de liderazgo, etc. Por lo cual se propuso implementar estrategias para mejorar su capacidad de gestión dentro de las empresas encaminadas a potenciar sus habilidades de gestión.

Bases teóricas

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) identificaron tres tipos de habilidades gerenciales a las que puede agregarse una cuarta: la de diseñar soluciones. La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Como se ilustra en la figura, las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos. Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes. En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias. Se supone, sobre todo en compañías grandes, que los directores ejecutivos pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados; sin embargo, en empresas más chicas la experiencia técnica es la más importante. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Por otro lado, Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), la presente investigación con la recolección de información determinó las siguientes categorías:

Las habilidades técnicas son aquellas competencias o capacidades por la cual son desarrolladas por los colaboradores, en este caso estas habilidades permiten a la persona desenvolverse con tranquilidad. También son conocidas como habilidades duras y son importantes en el perfil de una persona para poder laborar en un mercado competitivo. Pueden ser adquiridas en la formación académica, capacitaciones, personales y laborales, cursos en línea, experiencia profesional. Sirven para poder desarrollar una función específica, como personas buscamos desarrollarnos y desenvolverse mejor frente a la sociedad y en la organización. Estas habilidades son necesarias porque determinan si la persona cumple con las expectativas que la empresa requiera. Las empresas lo manejan de formas diferentes, de acuerdo al sector en que se encuentre, las habilidades que más se solicitan en los puestos de trabajo y en la gerencia son: los conocimientos en lógica, tecnología, matemática, programación e informática, la ortografía y el dominio de idiomas.

Asimismo describe a las habilidades humanas, que son aquellas capacidades que nos permite trabajar con personas, de manera personal o grupal en un ambiente adecuado, en la actualidad, con el desarrollo de la tecnología nos olvidamos de estas y hay que precisar que son necesarias para un desarrollo imprescindible en la organización; además esta habilidades son difíciles de adquirir pero no imposibles, esta habilidad es la capacidad que desarrolla la persona, el gerente puede tener capacidades de la empatía, comunicación, escucha asertivamente, todo en conjunto repercutirá de manera positiva en el clima organizacional y en la satisfacción dentro de la organización.

Algunos puestos en la gerencia pueden tener excelente formación académica, haber culminado sus estudios académicos en las mejores universidades y una hoja de vida que evidencia una gran experiencia laboral, inclusive pueden ocupar cargos altos y reconocidos en organizaciones, a su paso tienen desarrollado las habilidades conceptuales en un alto nivel, pero carecen de la parte humana, porque no le han dado el valor correspondiente en su instrucción académica como personal y en algunos casos no saben cómo tratar tanto a los colaboradores de la organización, y esto podría repercutir de manera no idónea, personal y también profesional, y esto no ayudaría a crecer a la organización, ya que en el tiempo, puede repercutir en la imagen de la gerencia de empresa como forma negativa. Finalmente, las habilidades

conceptuales son aquellas capacidades que debe tener el perfil de puesto en la gerencia, y así encaminar a la empresa por el camino correcto para ello esta persona en el cargo, deber tener conocimientos previos sobre la empresa, situarse y reconocer en donde trabaja, para así tener la facilidad de mando y tomar decisiones adecuadas según el suceso que se pueda presentar.

Actualmente las empresas tienen diferentes cambios tanto los externos como internos por la cual deben estar en proceso de adaptación. Es por ello que el rol de los directivos tiene una relevancia importante, ya que su desempeño es administrar y observar los entornos de la organización y brindar de manera adecuada sus servicios por la cual se necesita desarrollar las habilidades que asegure el éxito tanto empresarialmente como el del grupo de colaboradores que lo integran. (Malone, 2005). Las habilidades gerenciales, son las capacidades del ser humano, que mediante el aprendizaje las adquirieron, por la cual pueden generar resultados pronosticados con la certeza máxima, con la economía, tiempo minimizado y con un alto índice de seguridad (Madrigal, 2015, p. 3)

Toda empresa debe contar con el personal adecuado, que cumpla con el perfil de conocimientos y competencias (habilidades gerenciales) para desarrollar funciones directivas a su cargo como gerente de una empresa, esta persona debe poseer habilidades como participación, autoestima, liderazgo, desempeño, relacionadas a las capacidades técnicas, conceptuales y humanas que solucionen problemas y realice una adecuada toma de decisiones (Robbin, 1999). Además, Buchele (2014) planteó que las habilidades gerenciales, son el conocimiento y capacidad que tiene un directivo que se haya a cargo de un puesto gerencial, para gestionar las labores con coordinación y liderazgo, influyendo en los colaboradores con la supervisión, comunicación y motivación. Es importante desarrollar para los gerentes ciertas habilidades que perfeccionen su ambiente laboral, ya que con éstas administrará una empresa de forma exitosa. Las habilidades gerenciales (HG) son las destrezas que se necesita una persona para dirigir una vida propia, como por ejemplo las relaciones interpersonales”, éstas sirven para poder interactuar y crecer en nuestro entorno, ya sea familiar o laboral y lo más importante es el aprendizaje y la mejora de nuestra propia vida. (Whetten & Cameron, 2013)

Para Puchol (2014), las habilidades gerenciales son las herramientas de una comunicación que incluye las capacidades comunes que tiene un individuo y tiene la necesidad de identificarla para poder desempeñarse de manera competente y lograr dirigir una organización con éxito. Según, Katz citado por Robbins & Coulter (2006) en su teoría de habilidades gerenciales, sustenta que los gerentes o directivos deben poseer tres habilidades principales como: las habilidades técnicas que son aquellas que se basan en las competencias o conocimiento con respecto a las carreras profesionales como arquitectura, contabilidad o ingeniería; habilidades como el trato a los colaboradores, además de desempeñar o realizar sus funciones de manera individual o de forma grupal y las habilidades conceptuales que es la que cuenta todo puesto gerencial donde el gerente es el que analiza de manera estratégica y soluciona situaciones dificultosas. Por otro lado, se afirma que las habilidades técnicas son de suma importancia, ya que los gerentes tienen trato directo con los colaboradores que realizan el trabajo de la organización, a diferencia de las habilidades de trato personal donde se interrelacionan de forma directa con los colaboradores, saben motivar, comunicar, inspirar o dirigir con confianza y entusiasmo. A diferencia de las habilidades conceptuales los directivos o jefes observan y analizar a las empresas en toda su magnitud, entienden las relaciones entre sus colaboradores y determinan el lugar que en el entorno ocupan.

Por su parte, Madrigal (2014) indica que es importante en tener conocimiento de lo que realiza sus directivos o jefes y que deben de realizar, que les falta para realizarlo y, algo relevante que se espera de ellos con respecto a los resultados de los objetivos o metas trazadas.

Cabe afirmar, que liderar o dirigir demanda de conocimientos competentes con respecto al área que se quiere dirigir, además de saber realizarlo, para lograrlo se debe contar con capacidades y habilidades de gestión para liderar, motivar, influir y convencer al equipo de trabajo. A todo ello, debe estar aunado las cualidades que posee el líder o jefe, para formar la triada perfecta y lograr el éxito para la organización.

Después de realizar una revisión de literatura se identificaron las siguientes habilidades gerenciales en un contexto de cambio:

Para la gestión del tiempo, esto significa administrar el tiempo personal y del trabajo y no ser dominados por ambos. Siendo esto la clave fundamental para lograr las metas y objetivos propuestas. Gestionando de manera racional el tiempo se evita y disminuye el estrés. Al gestionar el tiempo se tiene opción a convivir con la familia, amistades, generar creatividad entre otros, logrando así darle sentido a la vida o la razón de ser. (Puchol, 2014). Además, la inteligencia emocional, es la habilidad de identificar y reconocer la emocionalidad en los demás. Los individuos inteligentes emocionalmente son capaces de mostrar e identificar empatía con lo que sienten o muestra los de su entorno; sienten sensibilidad a lo que los demás experimentan o muestran compartiendo esos sentimientos. Esto no significa adoptar estos sentimientos o sentir compasión por ellos (Whetten & Cameron, 2013)

Por otro lado, el manejo individual del estrés, Robbins & Coulter (2014), definen el estrés:

Es la reacción que presenta el ser humano ante una excesiva presión a que se son sometidos por mucha demanda, restricción u oportunidad extraordinaria. El estrés en la mayoría de veces no es malo. Por lo general se determina como una reacción negativa, pero puede ser lo contrario, sobre todo puede ser una ventaja para las personas.

Cabe afirmar que, la comunicación, Chiavenato (2014), la define como la reciprocidad de ideas, hechos, emociones y opiniones que existe entre dos o más individuos; también se identifica como una interrelación a través de letras, palabras, mensajes o símbolos y como el medio adecuado para que los integrantes de una empresa compartan comprensión y significancia con los demás, conllevando a generar adecuadas relaciones o lazos humanos. Por su parte Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) explican que la motivación es un vocablo que implementa a todo tipo de deseos, impulsos, necesidades, fuerzas similares y anhelos. Afirmar que los directivos motivan a sus colaboradores es la clave ya que estos realizarán las cosas que estos esperan satisfaciendo los deseos o impulsos actuando de la forma deseada.

Asimismo, el liderazgo, según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), es el proceso o arte de generar influencia en los individuos para participar con entusiasmo y disposición en el logro de sus metas u objetivos de un grupo. En teoría, no se debe solo generar emociones de aliento a los individuos, sino que tengan la predisposición de trabajar y que lo realicen con confianza y fervor. La importancia de las habilidades gerenciales, radica en el cargo y la responsabilidad que este tiene, puesto que depende de la capacidad del director y/o gerente, el manejo que este tenga al momento de encontrarse en el área de trabajo. Se puede decir en las labores diarias se encontrará con situaciones que pueden ser complicadas, y es ahí donde entra a tallar el puesto de la gerencia, que se desenvuelva con la mejor capacidad y así tomar decisiones correctas, con respecto a la situación y de esa manera solucionar de una manera viable.

III. Materiales y Métodos

El estudio es de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo ya que consistió en recolectar datos y hacer un análisis de los materiales narrativos, que cuenta con contenido subjetivo, en este caso de la información que nos cuenten los actores involucrados que vendrían a ser los directivos y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio en Chepén. Además, mediante la aplicación de las entrevistas se recogió información que describió la situación actual de la empresa financiera con la finalidad de analizar las habilidades gerenciales de los altos directivos y gerentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para este estudio se tomó en cuenta a un número pequeño de jefes, gerentes y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio en Chepén, como se muestra a continuación, en la tabla número 1. Para ello se requiere que estos sean jefes y gerentes con más de un año en el cargo y en cuanto a los colaboradores que estén laborando más de seis meses en dicha empresa, por tanto, fueron excluidos quienes no cuenten con dichos criterios.

Tabla 1.

Muestra para aplicar entrevista

Descripción	Total
Gerentes	1
Administrativo	1
Colaboradores	4
TOTAL	6

Nota. Planillas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio

Se cuenta con una muestra intencional puesto que fue elegida por criterios y características establecidas propias de esta muestra referente a este estudio de caso, y por el acceso que se tiene a dicha muestra.

En lo que concierne a las técnicas e instrumentos que se aplicaron, se tiene como técnica a la entrevista que sirve para recoger la información, por la cual se define como el diálogo entre el investigador y el sujeto de estudio (Tamayo, 2003).

Con respecto al instrumento de recojo de información se utilizó la guía de entrevista semiestructurada que permitió recopilar información acerca del concepto en estudio, siendo el sujeto quien brindó la información y respuestas a las preguntas abiertas sobre este estudio de caso.

Esta entrevista se diseñó de acuerdo a los objetivos establecidos al inicio de la presente investigación, se realizó de manera personalizada, al sujeto se puso en anonimato mediante el uso de seudónimos al momento que se transcribió (para gerentes se utilizará G1, al Administrador A1, para los colaboradores el código será 'C1, 'C2, y así sucesivamente hasta completar la cantidad de colaboradores a entrevistar. Además, la duración de dicha entrevista duró un aproximado de 15 a 20 minutos y se realizó presencialmente en la agencia con el Administrador y Colaboradores, para el Gerente vía zoom. Se aplicaron dos instrumentos uno para administrador y gerente y otra para los colaboradores. Estuvo constituida en dos partes: la introducción, donde se realizó una breve presentación e indicó el propósito de la entrevista, como segunda parte se encuentran las preguntas abiertas con respecto a la investigación. Para

que el instrumento sea entendible y coherente se procedió a la revisión de tres jueces expertos en habilidades gerenciales con la finalidad de ser validado.

Posteriormente se procedió a seguir los siguientes pasos para realizar el procedimiento de recolección de información:

- Contactar al administrador, gerente y colaboradores de Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio en Chepén
- Se estableció la fecha y hora donde los sujetos de investigación puedan brindar la información sin apuros, que sea coherente y veraz.
- Hacer firmar el consentimiento informado que sustentó que los colaboradores y directivos van a brindar la información que se requiera recolectar con el fin de cumplir con el objetivo tanto general como específico de la investigación.
- Luego se realizó la entrevista de manera presencial en la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio en Chepén con el administrador y colaboradores y para el gerente se realizó vía zoom, estas entrevistas se pactarán las veces que se necesite para lograr cumplir con los objetivos.
- Luego de aplicar la entrevista a los sujetos se procedió a pasar a la organización y transcripción de sus respuestas con la finalidad de mejorar al procedimiento de recojo de información de manera inmediata. Para proporcionar validez a las evidencias luego de ser transcritas, se le remitirá al entrevistado con el fin que diga que está de acuerdo con lo transcrito, si se modifica o agrega algo.

Para el procesamiento de información, se realizó un análisis, para lo cual primero se organizó el material recolectado, por ende, se procedió a escuchar los diálogos y se transcribió tal y conforme respondan los colaboradores, jefes y gerentes, haciendo uso de un Word, asimismo se le asignó a la transcripción un número para seguir el orden del vaciado de información. Posteriormente se realizó una categorización, de acuerdo a los factores de análisis, según su contenido y relevancia, y se escogieron los párrafos más relevantes que sirvan de información para dicho estudio. Finalmente se realizó un análisis y síntesis de los resultados que serán complementados con un análisis de literatura, logrando así cumplir con los objetivos planteados al inicio del estudio.

Operacionalización de Variables

Tabla 2.

Operacionalización de la Variable Habilidades Gerenciales

CONCEPTO/ FENOMENO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	FACTORES DE ANALISIS / CATEGORIAS	SUB FACT. DE ANÁLISIS
HABILIDADES GERENCIALES	Buchele (2014), plantea a las habilidades gerenciales como las capacidades y conocimientos que debe tener un alto mando para poder gestionar sus actividades labores con liderazgo y coordinación y a la vez este influye en sus subordinados con la comunicación, supervisión y motivación.	Habilidades Técnicas Según (Doyle, 2017), se refiere a las habilidades técnicas como aquellas capacidades y competencias que son desarrolladas por el colaborador, en este caso estas habilidades permiten a la persona desenvolverse con tranquilidad, las habilidades técnicas también son conocidas como habilidades duras y son importantes en el perfil de una persona para poder laburar en un mercado competitivo.	Conocimientos técnicos Instrucción formal Experiencia profesional Capacitaciones Tecnología Informática
		Habilidades Humanas Juárez (2012) citado en (Guarnizo, 2018) nos dice que son aquellas capacidades que nos permite trabajar con personas, de manera personal o grupal en un ambiente adecuado, son necesarias para un desarrollo imprescindible en la organización	Trabajo en equipo Relaciones humanas Motivación Liderazgo Comunicación Empatía
		Habilidades Conceptuales y de diseño Acosta (2012), citado en (Guarnizo, 2018) considera que las habilidades conceptuales son aquellas capacidades que debe tener el perfil de puesto en la gerencia, y así encaminar a la empresa por el camino correcto.	Formulación de ideas Innovación Creatividad Gestión de soluciones frente a conflictos

Matriz de Consistencia

Tabla 3.

Matriz de Consistencia de la investigación

Título de Investigación	Problema de Investigación	Objetivo General	Hipótesis	Concepto	Categoría	Sub Fact. De análisis
HABILIDADES GERENCIALES EN LOS ALTOS DIRECTIVOS Y GERENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ CARTAVIO, CHEPÉN 2020	¿Cuáles son las habilidades gerenciales que deberían tener los altos directivos y gerentes la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén 2020?	Analizar las habilidades gerenciales de los altos directivos y gerentes en la Cooperativa De Ahorro Y Crédito San José Cartavio, Chepén 2020.	No tiene hipótesis por ser una investigación cualitativa	Habilidades gerenciales	Habilidades técnicas	Conocimientos técnicos Instrucción formal Experiencia profesional Capacitaciones Tecnología Informática
		Objetivos Específicos			Habilidades Humanas	Trabajo en equipo Relaciones Humanas Motivación Liderazgo Comunicación Empatía
		<ul style="list-style-type: none"> - Describir las habilidades gerenciales que tiene el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén. - Narrar la percepción del administrador respecto a las habilidades gerenciales que tiene el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén. - Narrar la percepción de los colaboradores respecto a las habilidades gerenciales que tiene el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén. - Identificar las habilidades gerenciales que más aplican los altos directivos de la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén. - Identificar las habilidades gerenciales que menos aplican los altos directivos de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén. 			Habilidades Conceptuales y de diseño	Formulación de ideas Innovación Creatividad Gestión de soluciones frente a conflictos
Población, muestra y muestreo	Instrumentos de recolección de datos	Procedimiento	Procesamiento			
Población Altos directivos y gerentes de la cooperativa de ahorro San José Cartavio y colaboradores Muestra 6 personas a entrevistar	Técnica: Entrevista Instrumento: Guía Semiestructurada.	<ul style="list-style-type: none"> - Se pide permiso a la entidad en estudio para la aplicación del instrumento. - Luego se procede a entrevistar a los colaboradores y jefes de cada área, esto se realizará guardando la información mediante audios y aplicación zoom. 	La información recolectada por entrevistas se vaciará en un Word tal como lo dicen en los audios grabados, luego de analizado y constatado con las teorías planteadas para proceder a la discusión.			

IV. Resultados y Discusión

Para la recolección de información brindada por los sujetos en estudio constituido por un gerente, un Administrador y cuatro colaboradores, por la cual se sistematizó el orden del vaciado de respuestas y un minucioso análisis de estas mismas, asimismo se obtuvo las siguientes evidencias en base a las respuestas brindadas por los entrevistados, donde los discursos que muestran la realidad de la empresa en estudio, permitiendo una identificación y descripción del tipo de habilidades que cuenta cada sujeto, describiéndose por objetivos de la siguiente manera:

Describir las habilidades gerenciales que tiene el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén.

Con respecto a las habilidades técnicas donde las respuestas en la entrevista al gerente de la Agencia Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio Chepén fueron:

“El gerente de la investigación es el encargado de toda la gestión administrativa y económica, financiera, así como de todos los recursos... encargado de coordinar, ver el tema de colocación de créditos, establecer las metas, el plan operativo, velar por que se cumpla el plan estratégico y coordinar con todas las jefaturas del área y ver el cumplimiento de las metas y los objetivos trazados” (G1)

Por la cual se evidencia que el gerente cuenta con la capacidad técnica para desarrollar sus funciones asignadas y de administrar de manera correcta al talento humano a su cargo para lograr con éxito el crecimiento de la cartera de créditos y reducir la morosidad buscando la solución posible y la accesibilidad de que el cliente esté dispuesto a cancelar puntualmente. Además, se rigen a un plan de trabajo mensual para lograr los objetivos estratégicos de la agencia. Cabe indicar que el gerente cuenta con habilidades técnicas ya que es una persona capacitada para desempeñar sus funciones. En la actualidad muchas empresas buscan trabajadores con gran potencial que sepan manejar un equipo de trabajo a su cargo y liderarlo de manera correcta.

Por la cual las evidencias obtenidas se contrastan con lo que afirma Aparicio y Medina (2015) en su investigación que como resultados se evidenció que las habilidades de gestión son de suma importancia en una empresa para crear valor. Por lo que se hace necesario, recalcar que, en Perú, a nivel gerencial existe insuficiente gestión de habilidades gerenciales en los jefes y gerentes siendo un problema que afecta a las empresas. Se observa entonces que, si bien existe consenso en que las organizaciones necesitan verdaderos líderes y no únicamente jefes para lograr un alto impacto en los resultados del negocio, existe la necesidad de desarrollar esta habilidad con compromiso y sostenibilidad. Con respecto a las habilidades conceptuales se evidenció en la entrevista al gerente de la Agencia Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio Chepén:

“Lo que más resaltó es el diálogo, la comunicación, es una persona muy horizontal en el trato, cuando está tratando con su jefe, un analista y un practicante, el gerente siempre trata de explicarles, motivarles, contarles ciertas experiencias, y se enfocan en el tema de la confianza, una institución de ahorro y créditos por lo que valora bastante la confianza, porque cuando se pierde la confianza, ya se pierde un poco la estabilidad laboral” (G1)

Las evidencias determinan que un profesional de la administración o gerencia puede ser todo un estratega que holísticamente integra conocimientos técnicos para proponer los mejores marcos de acción, altamente ilustrado y de pensamiento abstracto; sin embargo, si no es capaz de transmitir sus ideas en un tono y lenguaje apropiados, o si no sabe interrelacionarse procurando un trabajo colaborativo y armónico, no podrá ser eficiente.

Por tanto, los resultados obtenidos se contrasto con la investigación de García & Boom (2017) concluyendo que las habilidades principales con la que cuenta los gerentes es la comunicación verbal, capacidad de liderazgo, etc. Por la cual se propueso implementar estrategias para mejorar su capacidad de gestion dentro de las empresas encaminadas a potenciar sus habilidades de gestión.

Cabe indicar que el gerente y administrador de la Agencia Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio cuentan con habilidades humanas que lo aplican día a día con sus colaboradores trabajando en equipo para lograr con éxito el cumplimiento de las cuotas mensuales. Con respecto a las habilidades conceptuales se evidenció en la entrevista al gerente de la Agencia Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio Chepén:

Bueno, conflicto entre colaboradores habido, se ha encontrado donde ya lo llevan al plano personal, o sea estas personas un problema profesional lo llevan a un plano personal, donde por más que se ha tratado de conversar, dialogar con estas personas y si se han llegado juntar no se ha podido, entonces es muy difícil estos casos, cuando lo llevan al caso personal. Ha habido conflictos que se han llegado a las manos, se tuvo que hacerlos entender, conversando y se tuvo que tomar decisiones complicadas, donde también retira a una persona, porque tampoco se puede permitir la falta de respeto a nivel de colaborador. (G1)

En las respuestas vertidas por los altos directos se identifica por parte del A1, la falta de capacidad por solucionar conflictos con sus colaboradores, se sabe bien que el diálogo lleva a una solución pacífica de los problemas laborales, asimismo no existe la necesidad de hacer sentir mal a los que vienen insertándose a este mundo laboral, quizá por la poca experiencia, el rubro es nuevo para su conocimiento, etc. el administrador es la persona que busca que su empresa crezca y que su personal a cargo sea el eje fundamental.

Cabe afirmar que actualmente las empresas tienen diferentes cambios tanto los externos como internos por la cual deben estar en proceso de adaptación. Es por ello que el rol de los directivos tiene una relevancia importante, ya que su desempeño es administrar y observar los entornos de la organización y brindar de manera adecuada sus servicios por la cual se necesita desarrollar las habilidades que asegure el éxito tanto empresarialmente como el del grupo de colaboradores que lo integran. (Malone, 2005)

Narrar la percepción del administrador respecto a las habilidades gerenciales que tiene el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén.

En la entrevista realizada al Administrador de la agencia de la Cooperativa de ahorro y crédito San José en Chepén, brindó la percepción que tiene acerca del gerente, por lo que opinó lo siguiente:

El gerente general ve todo el tema de colocación de créditos, una gerencia de administración y finanzas que ve todos los procesos administrativos, tema de Staff, soporte, temas de presupuesto y finalmente hay una gerencia general, en este caso de la Cooperativa San José Cartavio solamente hay una gerencia, que es el gerente general.

Por la cual se evidencia que el Gerente cuenta con conocimientos acerca del puesto en el que se desempeña, dentro de las cuales según el administrador cumple con el perfil de gerente y cuenta con las habilidades técnicas que abarca los conocimientos técnicos, instrucción formal, experiencia profesional, capacitaciones, tecnología e informática, en pocas palabras es un gerente todo terreno.

Estos hallazgos encontrados lo contrastamos con el antecedente de Guarnizo (2018) que concluye que varios jefes y autoridades de la universidad no cuentan con habilidades o competencias de gestión, por lo tanto, el área de selección de talento humano debe ser exigente con los perfiles para los puestos a cubrir ya que de esto depende el éxito de la entidad. Por lo tanto, se encuentra una discrepancia en los resultados porque denota que el área de recursos humanos se encuentra capacitada para seleccionar con un gerente que aporte a la empresa y genere valor, además que para él su recurso humano es vital para el éxito de la marca.

Con respecto a las habilidades humanas, se tiene en cuenta las siguientes respuestas:

Él no es una persona que impone sus ideas, mira, como administrador encargado, el me dio las pautas, lo que deseaba de las oficinas, prácticamente dijo ya ve tu como lo haces, con experiencia como profesional el cargo entonces no se hizo difícil tampoco.

Mira son pocas las reuniones que se ha tenido por el tema de pandemia de manera presencial no se ha realizado reuniones, pero a veces se ha realizado de manera virtual mediante zoom, con la finalidad de motivar, simplemente se exponen las metas del mes, se plantean las estrategias que podría tener cada uno y se ven los resultados de los meses anteriores, y teniendo eso ya cada administrador organiza la estrategia, cada quien se automotiva.

Es un líder democrático, no es de los que te imponen, no es autocrático ni tampoco es liberal o de los que te deja hacer lo que a ti te dé la gana, es una persona que busca un consenso, solicita ideas, las reuniones son por video llamada o por zoom y hacemos una tormenta de ideas, salen las mejores y eso se plasma al plan de trabajo. Yo lo considero un líder bastante democrático.

Desde la perspectiva del administrador el gerente general si cuenta con habilidades humanas, es un buen líder, aplica la escucha activa, le gusta el trabajo en equipo, motiva a su personal a cumplir con las cuotas y metas mensuales, dentro de los cuales se encuentra capacitado para el cargo de gerente y no sólo en el sector financiero sino en otros rubros, se adapta al cambio.

Whetten y Cameron (2013) afirman que no solo son las habilidades humanas las que aportan a llevar buenas relaciones con sus colaboradores, también deben manejar, la inteligencia emocional, que es la habilidad de identificar y reconocer la emocionalidad en los demás. Los individuos inteligentes emocionalmente son capaces de mostrar e identificar empatía con lo que sienten o muestra los de su entorno; sienten sensibilidad a lo que los demás experimentan o muestran compartiendo esos sentimientos. Esto no significa adoptar estos sentimientos o sentir compasión por ellos.

El gerente muestra que cuenta con todas las dimensiones de estas habilidades humanas y su relación con sus colaboradores y administrador además de las exigencias que el pide para cumplir con las metas mensuales, todos debe aportar su granito de arena para que la empresa camine hacia al éxito. Además, teniendo en cuenta a Madrigal (2014) quien indica la importancia de tener conocimiento de lo que realiza sus directivos o jefes y qué deben de realizar, qué les falta para realizarlo y, algo relevante qué se espera de ellos con respecto a los resultados de los objetivos o metas trazadas. Cabe afirmar, que liderar o dirigir requieren de conocimientos competentes con respecto al área que se quiere dirigir, además de saber realizarlo, para lograrlo se debe contar con capacidades y habilidades de gestión para liderar, motivar, influir y convencer al equipo de trabajo. A todo ello, debe estar aunado las cualidades que posee el líder o jefe, para formar la triada perfecta y lograr el éxito para la organización. Con respecto a las habilidades conceptuales, se tiene en cuenta las siguientes respuestas:

Con respecto al aporte de nuevas ideas, el administrador afirma que...Por supuesto, por eso que la cooperativa, bueno la cooperativa hasta el 2019 estaba arrojando en rojo, pérdidas en sus resultados, y bueno a partir del 2020, bueno el primer trimestre empezó a pintar azul y claro no se esperaba la pandemia.

Como ejemplo innovador el administrador afirma que “Te puedo decir que lo primero que exigí, eso sí, exigí porque no fue negociable es que el personal se aboque no tanto a la mora contable, si no a la provisión ya que hay dos tipos de mora, la provisión que es la que afecta directamente al bolsillo y la mora contable que es la que te pinta recién a los 31 días de atraso, entonces el pidió que se empiece a atacar la provisional, la mora que ya estaba de 90 a 120 días y ya ni los visitabas, empezamos a visitar esos clientes porque al final esos clientes ya son perdidas total, si recuperamos 100 o 200 soles que ya es una perdida, sería ya dinero que la empresa está recuperando líquido, eso fue una de las estrategias innovadoras que el planteó.

Estos resultados se contrastan con Madrigal (2015) que afirman que las habilidades gerenciales, son las capacidades del ser humano, que mediante el aprendizaje las adquirieron, por la cual pueden generar resultados pronosticados con la certeza máxima, con la economía y tiempo minimizado y con un alto índice de seguridad.

Con respecto a las habilidades conceptuales el Gerente ha realizado buen trabajo con el manejo de la reducción de moras, con un aporte de nuevas ideas donde las pérdidas fueron formando parte del pasado empresarial de la cooperativa pero mejoró con la gerencia que cuenta con habilidades conceptuales que generan valor y aportan nuevas ideas para el crecimiento de la empresa, con respeto a la innovación aún existe una brecha por mejorar ya que éste término es muy amplio en el sector empresarial, ya que se ha trabajado poco, claro está que en el camino que el gerente aporte algo innovador que dé un giro a la empresa y cabe indicar que aún tiene tres años de antigüedad en el negocio y cuenta con mucha sapiencia y camino por recorrer.

Narrar la percepción de los colaboradores respecto a las habilidades gerenciales que tiene el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén.

Al describir las habilidades gerenciales tanto de gerente como administrador, se debe tener en cuenta el colaborador es la persona que toma como referencia a su jefe inmediato como la persona que tiene la capacidad de ser líder y de solucionar los conflictos tanto del ambiente laboral como el cumplimiento de las metas mensuales para llegar al índice de ventas

establecido. Por otro lado, es de suma importancia determinar si los colaboradores cuentan con habilidades que le ayuden a desempeñar sus labores y generar productividad a la empresa. Por tanto, en la entrevista realizada tanto a los colaboradores como al gerente y administrador se identificaron las siguientes habilidades:

Con respecto a las habilidades técnicas; según Doyle (2017), afirma que son aquellas competencias o capacidades por la cual son desarrolladas por los colaboradores, en este caso estas habilidades permiten a la persona desenvolverse con tranquilidad, las habilidades técnicas también son conocidas como habilidades duras y son importantes en el perfil de una persona para poder laborar en un mercado competitivo. Pueden ser adquiridas en la formación académica, capacitaciones personales y laborales, cursos en línea, experiencia profesional. Sirven para poder desarrollar una función específica, como personas uno busca desarrollarse y desenvolverse mejor frente a la sociedad y en la organización. Con respecto a las entrevistas realizadas a los colaboradores respecto a su gerente y administrador se evidencia las opiniones de los trabajadores de la Agencia Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio Chapén:

“El puesto de admisionista es el encargado del ingreso de socios, el retiro de los socios, se realiza el descargo en el sistema de los pagos de las cuotas de los créditos de los socios” (C1)

“El analista de créditos realiza desde la promoción, la verificación, la colocación de los créditos otorgados, el seguimiento, la recuperación de tales” (C2)

“Se cuenta con una cartera de clientes que se asigna a los asesores, esa cartera se tiene que mantener ya que esa cartera puede ir cayendo con los pagos que van haciendo mensualmente” (C3)

“Las funciones son básicamente la atención al público, generar los pagos en la cooperativa” (C4)

Como se lee en las respuestas de los colaboradores cada uno explica sus funciones que realiza y como las desempeña, todo ello se determina como las habilidades técnicas ya que estas permiten al colaborador a desempeñar tareas específicas con los conocimientos que han adquirido en el desarrollo de su profesión y la experiencia que han ganado, por la cual muchos las realizan exitosamente. Al realizar el análisis de estas respuestas cada colaborador cuenta con habilidades técnicas que son el conocimiento obtenido mediante capacitaciones después de culminado sus estudios universitarios, por la cual en la actualidad muchos carecen por los altos precios de inversión que se realizan como por ejemplo certificaciones, especialidades, maestrías y el tiempo demandante. Por la cual se contrasta con el artículo científico de Leyva, Espejel y Cavazos (2017) que concluye que las habilidades gerenciales influyen de manera competitiva en el mundo empresarial para lograr tener éxito y posicionarse en el mercado.

De acuerdo con Leyva, Espejel y Cavazos (2017) ya que para lograr la competitividad a nivel empresarial es de suma importancia que los ejecutivos se adapten a las exigencias del mercado laboral que se ha convertido en competitivo y dinámico, motivo por el cual las organizaciones deben ser exigentes al momento de seleccionar y reclutar a su personal que cuenten con competencias gerenciales eficientes e idóneas que generen competitividad y valor, más en los entornos organizacionales donde las competencias gerenciales son deficientes. Es relevante afirmar que en la actualidad muchas empresas no cuentan con talento ejecutivo que tengan habilidades gerenciales más en los puestos con mayor cargo jerárquico según

organigrama organizacional. Esto viene afectando a las organizaciones no por falta de profesionales sino por la calidad de sus competencias gerenciales.

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) describe a las habilidades humanas, que son aquellas capacidades que permite trabajar con personas, de manera personal o grupal en un ambiente adecuado, esta habilidad es la capacidad que desarrolla la persona, el gerente puede tener capacidades de la empatía, comunicación, escucha asertivamente, todo en conjunto repercutirá de manera positiva en el clima organizacional y en la satisfacción dentro de la organización.

“Él trabaja siempre en equipo, la idea es esa, ser una entidad y querer salir y trabajar en equipo para que esto siga creciendo” (C1)

“El trabajo lo viene haciendo siempre en equipo, con una comunicación intergrupala, siempre tratando de saber cuáles son las necesidades de su personal, para que siempre preocupándose por las necesidades y las características de nosotros la cuales le ayudan a él también a mejorar” (C2)

“Se percibe que todos trabajan en equipo, cualquier comité que se realiza se conectan por medio de celular, como llamadas. Aquí hay un buen ambiente laboral, se trabaja en equipo” (C3)

“El administrador siempre trabaja en equipo, reúne al equipo de trabajo, y mantiene unidos al personal” (C4)

Por lo cual como se evidencia en la opinión de los colaboradores afirman que su administrador cuenta con habilidades humanas por la cual los hace trabajar en equipo, se aplica una comunicación intergrupala involucrándose con el personal con el fin de brindarles su apoyo y ayuda en algún problema laboral que se le haya presentado, además se muestra un ambiente laboral adecuado donde el clima laboral es positivo.

Por su parte la creciente dependencia de la tecnología ha ido desplazando a las habilidades humanas que son el eje fundamental para el desempeño del personal liderado por un jefe que tenga la capacidad de comunicarse, dialogar para solucionar conflictos, y así generar buenas relaciones entre colaboradores. Cabe indicar que las evidencias halladas se contrastan con lo que afirma Guarnizo (2018) en su estudio, que varios jefes y autoridades de la universidad no cuentan con habilidades o competencias de gestión, por lo tanto, área de selección de talento humano debe ser exigente los perfiles para los puestos a cubrir ya que de esto depende el éxito de la entidad. Este antecedente dista mucho de los resultados obtenidos ya que los colaboradores afirman que sus jefes si tienen habilidades humanas y brindan su apoyo en caso de presentarse problemas, solucionan los conflictos presentados de manera profesional y empática.

Mientras que, Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) describe a las habilidades conceptuales como aquellas capacidades que debe tener el perfil de puesto en la gerencia, y así encaminar a la empresa por el camino correcto para ello esta persona en el cargo, deber tener conocimientos previos sobre la empresa, situarse y reconocer en donde trabaja, para así tener la facilidad de mando y tomar decisiones adecuadas según el suceso que se pueda presentar. Por tanto, se muestra las respuestas de los colaboradores de la siguiente manera:

“Ah claro, el señor siempre está innovando, brinda ideas, por ejemplo, la manera de la atención al socio, explicarle el tema de la pandemia y tratando de decirnos, ejemplos de cómo mejorar, la atención” (C1)

“Siempre trata de mantenerse acorde a las nuevas formas de comunicación con el personal. Un ejemplo, antes no se contaba con juegos dinámicos de participación grupal entre los trabajadores, y ahora se estableció un día o dos días al mes donde nos agrupamos y establecemos ideas, hablamos cosas del trabajo y cómo podemos mejorar, es un día más relajado saber que estamos bien en el trabajo y saber que estamos bien como trabajadores y como amigos” (C2)

“Innovadora ya que causó sorpresa la primera vez cuando realizó una reunión, hizo un juego didáctico. Lo cual trabajaron todos, pidió realizar un dibujo para poder identificar las fortalezas, debilidades, amenazas, en pocas palabras buscaba que el personal identifique las mejoras como profesionales y como desempeñar las funciones asignadas” (C3)

“Los fines de mes por parte de él, realizó reuniones, charlas y dinámicas. Como ayuda para desestresar al personal” (C4)

Analizando las respuestas de los colaboradores entrevistados, se identifica características de un administrador y gerente creativo, más no innovador, ya que este término es muy amplio desde ser una persona que crea o genera un producto o servicio para lanzar al mercado financiero, o innovar en un nuevo tipo de crédito financiero. Asimismo, el administrador ha apoyado a su personal con dinámicas, con identificar sus debilidades, fortalezas para poder desempeñarse laboralmente en la empresa. Por su parte estos resultados evidenciados, se contrasta con la investigación de Manjarres (2017) que concluye que, los líderes en la actualidad se capacitan para ocupar un puesto donde le demande obtener retos, metas o lograr objetivos de la empresa que dirige, además que desarrolla sus destrezas, competencias necesarias para llevar al éxito una organización. Por otro lado los líderes saben corresponder a su personal, motivan a su personal para que busque el crecimiento profesional, y demuestra la calidad de ser humano que es al momento de afrontar situaciones que afecta a su entorno.

En conclusión, los líderes que están al mando de esta empresa no cuentan con habilidades conceptuales desarrolladas, falta mucho por trabajar en temas de innovación, creatividad, formulación de ideas, pero si buscan solucionar los conflictos presentados dentro del entorno laboral. La importancia de las habilidades gerenciales, radica en el cargo y la responsabilidad que este tiene, puesto que depende de la capacidad del director y/o gerente, el manejo que este tenga al momento de encontrarse en el área de trabajo. Se puede decir en las labores diarias se encontrará con situaciones que pueden ser complicadas, y es ahí donde entra a tallar el puesto de la gerencia, que se desenvuelva con la mejor capacidad y así tomar decisiones correctas, con respecto a la situación y de esa manera solucionar de una manera viable.

Identificar las habilidades gerenciales que más aplican los altos directivos de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén.

En las respuestas del gerente general se observan las habilidades que más aplica en su desempeño laboral por la cual le permite resolver problemas y conflictos que se presenta en el quehacer diario, por la cual se manifiesta de la siguiente manera:

“El colaborador no renuncia por la empresa sino por los jefes, por la cual los gerentes y jefes en la agencia dialogan con sus colaboradores”

“El administrador se le vio el lado humano, en la empresa hay colaboradores, que son padres, madres, padres adultos, y cuando hay algún problema se les brinda las facilidades, sabiendo incluso si son de otros lugares, lejos de su familia y cuando pedían permiso, bueno si se podía o había alguna opción que se daba trataba de hacerlo”

“Una comunicación horizontal, porque ya que se visita a las agencias y cada cierto tiempo se realiza una reunión con los colaboradores, todas las áreas, como gerente se realiza las visitas en las oficinas, no solo se realizan llamadas, se conversa de diversos temas, el administrador no es de escritorio más trabaja en campo”

“El administrador siempre dialoga con su personal a cargo, realiza coordinaciones con los jefes de área, indaga sobre los avances y dialoga. Además, le gusta compartir cuando son reuniones de deporte, reuniones de confraternidad”

En este párrafo se identifica que las habilidades humanas son de relevante importancia en las organizaciones ya que de ello depende que el colaborador renuncie, y exista un alto índice de rotación. Es importante indicar que fortalecer el diálogo entre jefe – Colaborador es importante para la mejora de las relaciones interpersonales y por ende que la empresa se dirija al cumplimiento de sus metas. Este resultado contrasta con lo que afirma García y Boom (2017) que concluye que las habilidades principales con la que cuenta los gerentes es la comunicación verbal, capacidad de liderazgo, etc. Por la cual se propuso implementar estrategias para mejorar su capacidad de gestión dentro de las empresas encaminadas a potenciar sus habilidades de gestión.

Por lo tanto, no existe contradicción entre el resultado obtenido y el antecedente citado ya que la comunicación verbal en una organización es vital ya que de ello surge la mejora en el ambiente de trabajo, la solución de problemas, manejo de conflictos, etc. Siendo la comunicación uno de las subcategorías de las habilidades humanas que más se requiere dentro de una empresa para mejorar la competitividad empresarial, así como la adaptación a cambios producidos dentro del entorno, con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han trazado como organización.

“Que pasa, hay jefes muchachos, que llegan a ser jefes demasiado rápido y cada quien viene con sus problemas de casa, con problemas de su hogar, a veces hay problemas de autoestima, en algunos casos y comienzan a gritar, a tratar mal al personal lo cual eso no funciona. Al ser un negocio de metas, de hecho, hay una exigencia, una institución de ahorro y crédito, sea cooperativa, caja, financiera, todos los meses se establece metas, entonces la presión es de todos los meses”

“El que traten mal a un colaborador, el administrador puede verificar el avance del personal que es lo que le falta para cumplir la meta, y otra es que lo digan gritando, insultando o haciendo sentir mal al colaborador. Lo cual no es partícipe de esa política, él quiere líderes, no jefe, no quiere puestos de capataz, entonces son cosas muy distintas. Entonces las capacitaciones que se ha tenido en el desarrollo de su carrera le han servido porque ha modificado su forma de liderar y de gerenciar, en base a este aprendizaje y en base a los errores que ha cometido y talvez volver a cometer.”

Asimismo se detectó como otra subcategoría el liderazgo perteneciente a las habilidades humanas, ya que muchos de los jefes por su cargo tienden a maltratar a su personal, pero como Gerente opta por aconsejar a su jefes o administradores de agencia para que mejoren en las relaciones con su personal, manejo de sus conflictos, y que deje sus problemas de casa fuera de trabajo, por la cual aquí prima las habilidades humanas, para que la organización sea dirigida por líderes con inteligencia emocional, empático, asertivo, etc.

Este resultado se contrasta con Madrigal (2014) que afirma que es importante en tener conocimiento de lo que realiza sus directivos o jefes y que deben de realizar, que les falta para realizarlo y, algo relevante que se espera de ellos con respecto a los resultados de los objetivos o metas trazadas. Cabe afirmar, que liderar o dirigir demanda de conocimientos competentes con respecto al área que se quiere dirigir, además de saber realizarlo, para lograrlo se debe contar con capacidades y habilidades de gestión para liderar, motivar, influir, motivar y convencer al equipo de trabajo. A todo ello, debe estar aunado las cualidades que posee el líder o jefe, para formar la triada perfecta y lograr el éxito para la organización. Por la cual, resultados y teoría confirma que todo depende de las habilidades humanas para poder liderar, motivar al personal a cargo, jefes y gerentes con capacidad de poder trabajar en equipo con el propósito de alcanzar los mismos objetivos y metas.

Con respecto a las habilidades técnicas que cuenta con subcategorías como los conocimientos técnicos, instrucción formal, experiencia profesional, capacitaciones, tecnología e informática, el gerente evidenció las siguientes respuestas:

“El administrador está pendiente de todo este tema, a través del plan operativo, y como la institución puede hacerse más grande, que tenga mayor participación, como los colaboradores también puedan ir haciendo línea de carrera, ir desarrollándose, tanto en la institución, y para que se preparen para su desarrollo profesional”

“Mira, hay dos partes: la parte comercial donde están los analistas de créditos, los administradores, por experiencia se trata de darles las condiciones para que ellos coloquen sus créditos, pero también hay un incentivo monetario”

“Como administrador ha recibido capacitaciones que le han ayudado a crecer como profesional, como líder, como gerencial y en base a ese aprendizaje y errores que ha cometido ha mejorado y evitar errores futuros”

Por la cual las respuestas evidencian que el gerente si se desempeña en base a la experiencia profesional, capacitaciones, instrucción profesional, etc. Por lo tanto, si cumple con las subcategorías de las habilidades técnicas, siendo estas evidencias contrastadas con lo que afirma según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) que afirma en que la importancia de las habilidades gerenciales, radica en el cargo y la responsabilidad que este tiene, puesto que depende de la capacidad del director y/o gerente, el manejo que este tenga al momento de encontrarse en el área de trabajo. Se puede decir en las labores diarias se encontrará con situaciones que pueden ser complicadas, y es ahí donde entra a tallar el puesto de la gerencia, que se desenvuelva con la mejor capacidad y así tomar decisiones correctas, con respecto a la situación y de esa manera solucionar de una manera viable

Ante la afirmación del antecedente citado y el resultado obtenido, se afirma que las habilidades técnicas son relevantes porque ayudan las diversas áreas de la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, ya que el gerente cuenta con experiencia profesional para

brindar soporte a los problemas técnicos que se presenten. En conclusión, el gerente si cumple con las necesidades que la empresa exige en ese puesto laboral.

Identificar las habilidades gerenciales que menos aplican los altos directivos de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén.

Con respecto a las habilidades conceptuales que cuenta con subcategorías como la formulación de ideas, innovación, creatividad, gestión de soluciones frente a conflictos, el gerente evidenció las siguientes respuestas:

“Se ha utilizado el colaborador del mes que lo aplican en la agencia de Chepén”

“Con respecto a la creatividad se ha tomado acciones de mejoras para atraer más socios, también se ha implementado temas tecnológicos, además se busca implementar un modelo de atención al socio, y también implementar protocolos de atención, que va desde el vigilante, ventanilla, analista, donde todos van a tener que ver y respetarse el protocolo, en si en mejorar el servicio al socio”

“Se ha tomado decisiones complicadas e innovadoras para esta institución donde el personal ha crecido a nivel económico financiero y se tomó decisiones distintas a las que se estaban ejecutándose, y con mucha satisfacción por que se están viendo los resultados, cada vez la agencia está creciendo en este sector”

“A nivel estratégico no hay mejor defensa que un ataque, entonces lejos de retroceder, se ha salido al campo, con protocolos, eso sí, y los resultados están ahí”

Ante las respuestas obtenidas por parte del gerente con respecto a temas de tecnología se denota que no se ha implementado ningún modelo novedoso que aporte sostenibilidad a la empresa, están recién se está realizando un modelo de atención al socio más no está implementado, con respecto a temas de innovación no hay aportes por cual el gerente aún no ha desarrollado esa subcategoría de las habilidades conceptuales, por su parte en la toma de decisiones si ha realizado cambios realizando el incremento de su utilidad para beneficio de la empresa. Por la cual se contraste con lo que afirma según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) afirma que las habilidades conceptuales son aquellas capacidades que debe tener el perfil de puesto en la gerencia, y así encaminar a la empresa por el camino correcto para ello esta persona en el cargo, deber tener conocimientos previos sobre la empresa, situarse y reconocer en donde trabaja, para así tener la facilidad de mando y tomar decisiones adecuadas según el suceso que se pueda presentar.

V. Conclusiones

La investigadora utilizando una entrevista recolectó la información que aplicó a un gerente, un administrador y colaboradores (asesores de crédito) por la cual se concluye lo siguientes:

Las habilidades gerenciales son relevantes en los gerentes y cargos administrativos para poder desempeñarse en sus cargos, por la cual en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio de Chepén, cuentan con habilidades técnica y humanos siendo su punto débil las habilidades conceptuales que aún se encuentran en proceso de mejora porque no involucran a los colaboradores a participar con sus ideas creativas o innovadoras, asimismo, por su parte ellos han aportado ideas nuevas pero aún se encuentra en desarrollo por la cual no se ve los cambios tanto a nivel empresarial como organizacional.

En cuanto a la percepción del administrador sobre las habilidades gerenciales que debe tener el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, menciona que el gerente cuenta con las habilidades humanas para poder dirigir un equipo de trabajo, se adapta al cambio, escucha las ideas de los otros, etc. Asimismo, cuenta con habilidades técnicas por la cual el gerente ha cumplido con sus funciones a cabalidad, brindando solución de conflictos internos entre colaboradores, reclamos y quejas de clientes, etc. Además, en las habilidades conceptuales ha realizado aportes de nuevas ideas para solucionar la cartera morosa que se encontraba en rojo, incremento de venta de créditos, por la cual ha generado cambios que aportan valor a la empresa en estudio.

En cuanto a la percepción de los colaboradores respecto a las habilidades gerenciales que debe tener el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, éstos afirman que tanto el gerente como administrador carecen de habilidades conceptuales, por la cual falta mucho por trabajar en temas de innovación, creatividad, formulación de ideas, pero si buscan solucionar los conflictos presentados dentro del entorno laboral. Por su parte con respecto a las habilidades humanas y técnicas, el talento humano afirma que si cuentan con estas habilidades ya que han sabido solucionar los problemas o conflictos presentados dentro del entorno organizacional.

Las habilidades gerenciales que más aplican los altos directivos son las humanas que lo aplican día a día con sus colaboradores trabajando en equipo para lograr con éxito el cumplimiento de las cuotas mensuales. Asimismo, se aplica una comunicación intergrupala involucrándose con el personal con el fin de brindarles su apoyo y ayuda en algún problema laboral que se le haya presentado, además se muestra un ambiente laboral adecuado donde el clima laboral es positivo. Por su parte en las habilidades técnicas ambos directivos cuentan con la capacidad técnica para desarrollar sus funciones asignadas y de administrar de manera correcta al talento humano a su cargo para lograr con éxito el crecimiento de la cartera de créditos y reducir la morosidad buscando la solución posible y la accesibilidad de que el cliente esté dispuesto a cancelar puntualmente. Además, se rigen a un plan de trabajo mensual para lograr los objetivos estratégicos de la agencia.

Las habilidades gerenciales que menos aplican los altos directivos son las habilidades conceptuales que involucran la formulación de ideas, innovación, creatividad, gestión de soluciones frente a conflictos, aún se encuentra en desarrollo dentro de la organización, pero sería un aporte positivo para la generación de nuevos productos o servicios.

VI. Recomendaciones

Elaborar un plan de gestión de habilidades gerenciales, para mejorar la gestión en la entidad financiera, y de esta manera, mejorar el servicio brindado a los clientes.

Capacitar a los encargados de las distintas áreas para que puedan desarrollar sus habilidades gerenciales y tomen la iniciativa de incentivar a su personal para que incremente el desarrollo de la agencia financiera.

La recomendación al área de Recursos Humanos en la elaboración de un plan de sensibilización en tópicos de inteligencia emocional la cual se resaltarán las competencias sociales de liderazgo, el trabajo en equipo y manejo de conflictos en la organización.

A la Gerencia General la elaboración de un plan de incentivos por resultados la cual está dirigido y fundamentándose al cambio de los procesos organizacionales teniendo como finalidad conseguir dos elementos claves como el desarrollo profesional y la rentabilidad empresarial.

Evaluar al personal para medir el desempeño laboral que viene realizando con la finalidad de mejorar sus habilidades tanto dentro de la empresa como el trabajo de campo.

VII. Referencias

- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural através de la gestión por competencias*. Buenos Aire: Editorial Granica.
- Álvarez, & Faizal. (2013). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud*. Bogotá: ECOE.
- Anónimo. (s.f.). *Análisis documental* . Obtenido de <https://www.uv.es/macas/T5.pdf>
- Anónimo. (2017). *Tipos de muestras para tesis con enfoque cualitativo*. Obtenido de <http://normaspa.net/tipos-muestras-tesis-cualitativa/>
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1#page=18&zoom=100,129,652
- Buchele, R. (2014). *Management of Business and Public Organizations*. México: Prentice Hall.
- Chiavenato. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* . México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México DF, México: Editorial McGraw-Hill.
- Díaz, V. (2016). *Calidad de servicio y la satisfacción al cliente de la Empresa de Transportes Ángel Divino S.A.C Chiclayo -2016*. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_e1bb35a9c1e36f73675f108c5a3b0570
- Donawa, Z., & Gámez, W. (2019). *Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela*. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187258177002/index.html>
- Doyle, A. (2017). *What are the hard skills employer seek*. The balance.
- Faizal, E., & Alvarez, F. (2013). *Gerencia de hospitales en instituciones de salud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- García, F., & Boom, E. (2017). *Habilidades del Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Gongalez, M. (2016). *Habilidades directivas*. Málaga: Antquera.
- Griffin R, V. F. (2005). *Habilidades directivas, evaluación y desarrollo*. México: CENGAGE learnign.

- Guarnizo. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.||
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (5ª.ed)*. Mexico: Cengage Learning, Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (5ª.ed)*. Mexico: Cengage Learning, Editores.
- Huerta, & Rodriguez. (2014). *DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS*. México: PEARSON Educación.
- Katz, F. (1970). *Las 3 habilidades directivas básicas según Katz*. Alemania: Hall Prentice.
- Katz, F. (2015). *Las 3 habilidades directivas básicas según Katz*. Alemania: Hall Prentice.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Leyva, A., Espejel, J., & Cavazos, J. (2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/315907283_Habilidades_gerenciales_como_estrategia_de_competitividad_empresarial_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_Pymes
- Llave, S., & Ccallo, D. (2019). *Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018*. Obtenido de http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2265/1/Susan%20Llave_Dina%20Ccallo_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf
- López, L. (2013). *Habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección dentro de una empresa*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/cbfe/229da7daa81b8760f02c76494c32da97ac78.pdf>
- Madrigal, B. (2014). *Habilidades Gerenciales*. México: McGraw Hill/Interamericana editores.
- Madrigal, B. (2015). *Habilidades Directivas y su clasificación*. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-06/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-1/001.pdf>
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas. 2da. Edición*. México: McGraw-Hill.
- Malone, S. (2005). *Las Habilidades Directivas Claves*. España: Deusto.

- Manjarres, R. (2017). *Desarrollo de las Competencias y Habilidades Gerenciales de los Emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre*. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072984.pdf#page=15&zoom=100,117,518>
- Manpower. (2014). *Estudio realizado basado en los resultados de la novena Encuesta anual de escasez de talento*. Obtenido de https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento2014.pdf
- Naranjo, A. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792008>
- Naranjo, R. (2016). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792008>
- Puchol, A. (2014). *Libro de las Habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, SA.
- Robbin, S. (1999). *Fundamento del comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Education.
- Semana Económica. (2014). X Encuesta anual de gerentes generales; Gerentes a la obra. *Revista Semana Económica*, p. 38-39.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica (4ta ed.)*. México: Limusa S.A.
- Terry, w. (s.f.). *Manual Empowement*. Madrid: Gestión 2000.
- Universidad Técnica de Ambato. (2018). *“Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior”*. Ecuador.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo, manual para la gestión de Sueldos y salarios*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Valderrama, K. (2013). *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. Planta Samanco- Provincia de Santa- Región Ancash, durante el año 2013*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4007/VALDERRAMA%20ROMERO%20KAREN%20VANESA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vanegas, I. (2016). *Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016*. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/272/1/Vanegas-Quispe-Iley-Guadalupe.pdf>
- Whetten, & Cameron. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas (Vol. 8)*. México: PEARSON.

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas.6ta. Edición.*
México: Pearson.

Whetten, D., & Cameron, K. (2013). *Desarrollo de habilidades directivas.6ta. Edición.*
México: Pearson.

VIII. Anexos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Guillermo Cabanillas Holguín**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en **Administración de empresas**, titulado **“HABILIDADES GERENCIALES EN LOS ALTOS DIRECTIVOS Y GERENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ CARTAVIO CHEPÉN 2020”**, elaborado por la Estudiante. **ALTAMIRANO PEÑA, KARINA YOJANY**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 12 de octubre de 2020



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Guillermo Cabanillas Holguín

Cargo Actual: _Docente USAT



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **ROLANDO EDUARDO MALCA CORREA**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de empresas, titulado "**HABILIDADES GERENCIALES EN LOS ALTOS DIRECTIVOS Y GERENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ CARTAVIO CHEPÉN 2020**", elaborado por la Estudiante. **ALTAMIRANO PEÑA, KARINA YOJANY**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 10 de octubre de 2020

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal stroke and a vertical line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Rolando Eduardo Malca Correa

Cargo Actual: Docente de pregrado y posgrado de USAT



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. LUIS AUGUSTO ANGULO BUSTÍOS**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en **Administración de empresas**, titulado "**HABILIDADES GERENCIALES EN LOS ALTOS DIRECTIVOS Y GERENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ CARTAVIO CHEPÉN 2020**", elaborado por la Estudiante. **ALTAMIRANO PEÑA, KARINA YOJANY**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 12 de octubre de 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Luis Angulo Bustíos", is written over a light gray rectangular background.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Mg. LUIS AUGUSTO ANGULO BUSTÍOS

Cargo Actual: DOCENTE FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INSTRUMENTOS

ENTREVISTA A GERENTES Y ALTOS DIRECTIVOS



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Escuela de Administración de Empresas

OBJETIVO:

Analizar las habilidades gerenciales de los altos directivos y gerentes en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén 2020.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas, y responda al criterio que mejor expresa su conocimiento, recordación y participación al respecto:

1. ¿Cuáles son las funciones o actividades que desempeña en su puesto de trabajo?
2. ¿Tiene conocimiento acerca de que son las habilidades gerenciales?
3. ¿Sabe usted que tipos de habilidades gerenciales existen?
4. ¿Qué habilidades gerenciales usted aprendió antes de ser gerente?
5. ¿Usted ha recibido capacitaciones para fortalecer sus habilidades gerenciales? ¿Qué tipo de capacitaciones?
6. Podría decirme: ¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿Por qué?
7. ¿Impone sus ideas cuando realiza trabajo en equipo?
8. ¿Apoya a su personal cuando requiere su ayuda?
9. Me puede describir la relación que tiene usted con sus colaboradores
10. ¿Cómo motiva a su personal a lograr las metas y objetivos de la empresa?
11. ¿Qué tipo de líder se considera usted? ¿Por qué?
12. ¿Qué tipo de comunicación maneja con su personal a cargo? ¿Por qué?
13. ¿Es empático con sus colaboradores? ¿Cómo?
14. ¿Plantea nuevas ideas que aporten valor a la empresa?
15. ¿Es usted una persona innovadora y creativa? Me puede brindar ejemplos de ambos.
16. ¿De qué manera soluciona los problemas o conflictos que se han presentado en la empresa?

ENTREVISTA A COLABORADORES



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Escuela de Administración de Empresas

OBJETIVO:

Analizar las habilidades gerenciales de los altos directivos y gerentes en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio, Chepén 2020.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas, y responda al criterio que mejor expresa su conocimiento, recordación y participación al respecto:

1. ¿Cuáles son las funciones o actividades que desempeña en su puesto de trabajo?
2. ¿Conoce usted acerca de que son las habilidades gerenciales?
3. ¿Qué habilidades gerenciales ve en el gerente o jefe inmediato?
4. ¿Usted ha sido capacitado para fortalecer sus habilidades y conocimientos? ¿Qué tipo de capacitaciones?
5. ¿Podría decirme si su jefe inmediato o gerente trabaja en equipo o de manera individual?
6. ¿Su jefe inmediato o gerente impone sus ideas o los hace participar a ustedes?
7. ¿Su jefe inmediato o gerente los apoya cuando requieren su ayuda?
8. ¿Cómo es la relación entre usted y su jefe inmediato o gerente?
9. ¿Su jefe inmediato o gerente lo motiva para lograr las metas y objetivos de la empresa?
10. ¿Qué tipo de líder es su jefe inmediato o gerente?
11. ¿Qué tipo de comunicación maneja su gerente o jefe inmediato?
12. ¿Su gerente o jefe inmediato es una persona empática?
13. ¿Su gerente o jefe inmediato plantea nuevas ideas que aporten significativamente a la empresa?
14. ¿Su gerente o jefe inmediato es una persona innovadora y creativa? Me puede brindar ejemplos de ambos.
15. Si hubo problemas y conflictos dentro de la empresa ¿De qué manera su gerente o jefe inmediato lo ha solucionado?

AUTORIZACIÓN DE LA COOPERATIVA



" AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA "

Cartavio, junio 02 del 2021

CARTA N°058-2021-GG/CSJC

SEÑOR:

Mgr. Carlos Eduardo Montero Flores
Director de la Escuela de Administración de Empresas
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

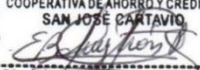
PRESENTE. -

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN PARA INFORME DE TESIS

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, con la finalidad de hacer conocimiento que la **SRTA. ALTAMIRANO PEÑA KARINA YOJANY**, con **DNI N° 70048384**, estudiante de la escuela de Administración de Empresas, de la Institución que Usted representa, ha sido admitido para la autorización de realizar el estudio de investigación con respecto al informe de tesis con título: **HABILIDADES GERENCIALES EN LOS ALTOS DIRECTIVOS Y GERENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ CARTAVIO CHEPÉN 2020**, teniendo el permiso correspondiente mientras dure el estudio, hasta su culminación.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima.

Atentamente.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
SAN JOSÉ CARTAVIO

Econ. Yvet Eddy Bohuytron Perez
GERENTE GENERAL

EB/MA

- Agencia Principal: Calle Real N° 37-Telefax: 044-432018 - Cartavio
- Agencia Casa Grande: Calle Atahualpa Mz. X 36 Int. A1-1 Telf.443360
- Agencia Paján: Calle O´ donovan N°331-2º Piso - Telf. 544001
- Agencia La Esperanza: AA.HH.Wichanza Mz. 34 Lt. 2
- Oficina Sausal: Calle Lima N° 22 - Telf. 781134

- Agencia Trujillo: Jr. Junín N° 645 Trujillo
- Oficina Cascas: 2º Piso Jr. 28 de Julio N° 590
- Oficina Chepén: Calle Lima N° 285
- Oficina Pacasmayo: Jr Lima N° 8A - Sector Cercado

WWW.CACSANJOSE.COM.PE

