

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



**Desarrollo de competencias gerenciales y administrativas en el  
comercio de Juliaca, 2023**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales

**Autores:**

Yenny Delia Coaquira Atajo  
Julia Hancoo Sucle  
Gian Marco Sucari Quispe

**Asesor:**

Mtro. Wilson Cruz Mamani

**Juliaca, mayo 2024**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Mtro. Wilson Cruz Mamani, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS EN EL COMERCIO DE JULIACA, 2023”** del (los) autor (autores) Yenny Delia Coaquira Atajo, Julia Hancoo Sucle y Gian Marco Sucari Quispe, tiene un índice de similitud de 19% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 17 días del mes de junio del año 2024.



---

Mtro. Wilson Cruz Mamani  
Asesor

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**



En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiari, a los 15 día(s) del mes de mayo del año 2024 siendo las 9:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, bajo la dirección del (de la) presidente (a): Mtro: Percy Ruben Quispe Choque, el (la) secretario(a): Mtra. Mariné Estefa Huayta Meza y los demás miembros: Msc. Giovanni Elizabeth Estela Delgado y el (la) asesor(a) Mtro. Wilson Cruz Mamani con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado Desarrollo de competencias gerenciales y administrativas en el comercio de Juliaca, 2023 del(los) bachiller/es:

- a) Yenny Delia Coaquira Atajo
- b) Julia Hanco Suelle
- c) Gian Marco Sucari Quispe

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales  
(Denominación del Título Profesional)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Yenny Delia Coaquira Atajo

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>17</u>	<u>B+</u>	<u>Muy Bueno</u>	<u>Sobresaliente</u>

Bachiller (b): Julia Hanco Suelle

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>17</u>	<u>B+</u>	<u>Muy Bueno</u>	<u>Sobresaliente</u>

Bachiller (c): Gian Marco Sucari Quispe

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>17</u>	<u>B+</u>	<u>Muy Bueno</u>	<u>Sobresaliente</u>

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

[Firma]  
Presidente/a

[Firma]  
Secretario/a

[Firma]  
Asesor/a

[Firma]  
Bachiller (a)

[Firma]  
Miembro

[Firma]  
Bachiller (b)

Miembro

[Firma]  
Bachiller (c)

## Índice de contenido

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
1 INTRODUCCIÓN .....	7
2 MATERIALES Y MÉTODOS .....	13
2.1 Diseño .....	13
2.2 Sujetos .....	14
2.3 Mediciones .....	14
2.4 Análisis estadísticos.....	14
2.5 Declaración sobre aspectos éticos.....	15
3 RESULTADOS.....	15
3.1 Resultados descriptivos.....	15
3.2 Prueba de normalidad .....	18
3.3 Resultados correlacionales.....	18
3.4 Resultados de Regresión .....	19
4 DISCUSIÓN .....	19
5 CONCLUSIÓN .....	22
6 REFERENCIAS .....	24
7 ANEXOS .....	28

## Desarrollo de competencias gerenciales y administrativas en el comercio de Juliaca, 2023

### RESUMEN

En el mundo actual, los procedimientos administrativos son de gran importancia, ya que se consideran fundamentales para promover el desarrollo organizacional y, por ende, mejorar la competitividad y la productividad empresarial. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos debido a la falta de capacitación de los directivos, lo que conlleva diversos problemas durante los primeros años de funcionamiento. Por ello que esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de habilidades directivas y proceso administrativo de los trabajadores del sector comercial de la ciudad de Juliaca, el diseño metodológico es de tipo correlacional descriptivo explicativo, de diseño no experimental de corte transversal. Para lograr el objetivo se trabajó con una muestra de 244 individuos, entre ellos el 57.8% representados por el sexo femenino y el 42.2% masculino, en su mayoría de 25 a 30 años de edad, estos elegidos por el método no probabilístico por conveniencia. Se utilizó 2 instrumentos para la recolección de los datos: habilidades directivas y proceso administrativo. Como resultado los hallazgos demuestran que la variable: habilidades directivas (HD) explican la variabilidad del proceso administrativo en un 13%, además según el resultado de la prueba t de Student, se asume que la variable HD predice el proceso administrativo ( $t = 6.317, p < .05$ ). Se concluye, a mayor energía y entusiasmo de parte del emprendedor las condiciones de su vida serán más cercanos a lo ideal en su vida cotidiana, además el éxito laboral se ha malentendido, olvidando factores como el trabajo bien hecho y la satisfacción personal. Un buen liderazgo es esencial para el éxito de las organizaciones en la actualidad.

*Palabras clave:* competitividad, emprendedor, habilidades directivas, liderazgo, proceso administrativo

## **Development of managerial and administrative skills in the Juliaca trade, 2023**

### **ABSTRACT**

In today's world, administrative procedures are of great importance, as they are considered fundamental to promote organizational development and, therefore, improve competitiveness and business productivity. However, they face significant challenges due to the lack of managerial training, which leads to various problems during the first years of operation. Therefore, the objective of this research was to determine the influence of managerial skills and administrative process of workers in the commercial sector of the city of Juliaca, the methodological design is descriptive and explanatory correlational type, non-experimental cross-sectional design. To achieve the objective, we worked with a sample of 244 individuals, 57.8% of whom were female and 42.2% male, mostly between 25 and 30 years of age, chosen by the non-probabilistic method of convenience. Two instruments were used for data collection: management skills and administrative process. As a result, the findings show that the variable: managerial skills (HD) explain the variability of the administrative process by 13%, also according to the result of the Student's t-test, it is assumed that the variable HD predicts the administrative process ( $t = 6.317$ ,  $p < .05$ ). It is concluded, the greater the energy and enthusiasm of the entrepreneur, the closer to the ideal conditions in his daily life, also the work success has been misunderstood, forgetting factors such as a job well done and personal satisfaction. Good leadership is essential for the success of today's organizations.

**Keywords:** competitiveness, entrepreneur, management skills, leadership, management process, entrepreneurship

## 1 INTRODUCCIÓN

La administración a lo largo de los años ha tenido una radical transformación, siendo su rol actualmente el de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación (Bravo & Áviles, 2020).

El gobierno enfrenta un desafío considerable al intentar formalizar estas empresas, lo cual es complicado porque muchas personas se ven obligadas a iniciar negocios informales debido a las difíciles condiciones económicas, como la inflación, el aumento en el costo de los productos básicos y los recortes salariales, que los obligan a buscar ingresos adicionales. Una de las principales características de este tipo de empresas son los sentimientos familiares existentes que hace que el ambiente laboral presente ciertas condiciones especiales en el manejo de relaciones personales como profesionales (Santistevan, 2018).

En un entorno tan cambiante y complejo como el actual, se entiende que la innovación es un factor clave para que las empresas creen valor y obtengan una ventaja competitiva sostenible (Wright, Dunford y Snell, 2001; Subramaniam y Youndt, 2005; Beugelsdijk, 2008). La competencia actúa con posicionamiento transformador que contribuye a generar entornos empresariales favorables conducentes a lograr cambios estructurales en la economía; por lo tanto, la formación viabiliza un clima laboral propicio dentro de las relaciones interpersonales (Rubén & Coello, 2024). En esta creciente presión competitiva, las empresas viven inmersas en continuos cambios de procesos, sistemas y técnicas que les permitan ofrecer al mercado nuevos y mejores productos que los diferencien de sus competidores (Barba-Aragón, 2014).

Para una empresa el proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de la planeación, organización, dirección y control de una empresa (Blandez Ricalde, 2014, pág. 1).

### **Los emprendimientos a nivel mundial**

En los Estados Unidos de América, el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año. En Argentina, sólo el 7% de los emprendimientos llega a los 2 años de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al quinto año de vida (Paredes-Zempual, 2017).

Por otro lado, en Chile el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año (Perea, 2012). En el mundo se puede afirmar que al menos el 90 por ciento de las unidades económicas totales está conformado por la PyMEs (Figueroa, Hernández, González et al., 2013).

A nivel mundial existen cifras abrumadoras con respecto al fracaso de las PyMEs, siendo un ejemplo en España, con el 80% de las empresas en quiebra en los primeros cinco años, considerado estadísticamente como una elevada tasa de mortalidad (Paredes-Zempual, 2017).

Con base en lo anterior, surge el interés por estudiar a las pymes, por un lado, para entender y apoyar en su desarrollo, progreso y permanencia en el mercado y, por otro, desde la prospectiva en el desarrollo de las habilidades directivas o saberes de los líderes de las empresas para construir una ventaja competitiva y contribuir a lograr su crecimiento, desarrollo y supervivencia, así como lo menciona (Ibarra-Morales et al., 2023).

### **Habilidades directivas/gerenciales:**

Existen diferentes clasificaciones de las habilidades gerenciales, los autores Pérez, Guzmán y Santacruz, (2014) en su investigación mencionan que se puede incluir habilidades como optimización de recursos, la innovación, manejo del estrés laboral, el coaching, solución de problemas, la gestión del talento, el liderazgo y la motivación entendido como un proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes (Paredes Zempual et al., 2017).

Las habilidades directivas: son integradas por las capacidades, aptitudes y destrezas que tienen los directivos para administrar de forma eficiente y eficaz los recursos de las empresas, con el fin de lograr las metas y objetivos establecidos (Griffin & Vanfleet, 2016).

**Negociación:** Proceso en el cual, las partes negociadoras buscan llegar a un acuerdo sobre intereses de ambas partes al cumplir con las expectativas planteadas (Hernández-Flores et. al, 2021).

**Toma de decisiones:** Proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales (Jones & George, 2009:25; Rubio & Aragón, 2004; Del Río-Cortina et. al, 2017).

**Solución de problemas:** Modelo de intervención que incluye todas aquellas experiencias que enseñan las habilidades y actitudes y principios necesarios para resolver conflictos y clave para que los gerentes guíen a sus empresas a ser más competitivas (Ibarrola-García & Iriarte, 2013; López, Parra & Rubio, 2019).

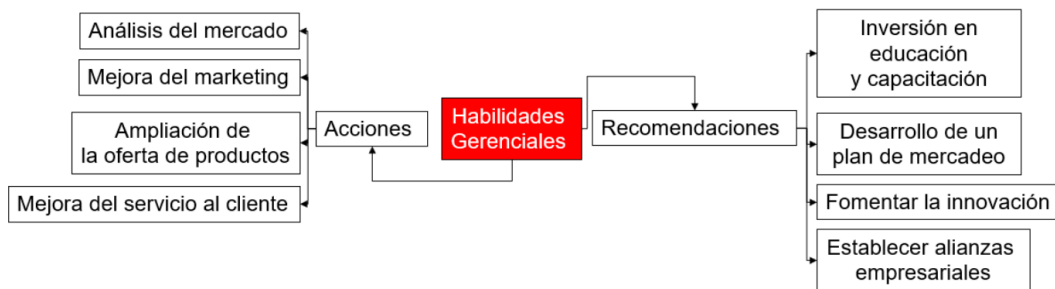
**Inteligencia emocional:** Capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional es una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas (Goleman, 1996; 1998; 2003; 2012; Madrigal-Torres, 2009; Cardona & Chinchilla, 1999).

**Trabajo en equipo:** Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, mediante el compromiso, la implicación y la colaboración para alcanzar objetivos compartidos y lograr que las empresas sean más competitivas (Pereda-Pérez 2016:117).

Según Paredez (2017), en la figura muestra la importancia de las Habilidades Gerenciales, y si existe ausencia de esta presenta un problema con una disminución de sus clientes, disminuye su supervivencia y perdurabilidad en el mercado.

**Figura 1**

*Habilidades gerenciales*



### Proceso administrativo

Probablemente, Frederick Taylor presenta los primeros conceptos teóricos acerca del significado del proceso administrativo en los principios de la administración científica, a principios del siglo XX. Para Taylor (1911), la gerencia debe respetar cuatro principios, estos son: Principio de planeación, de preparación, de control y principio de ejecución. Años más tarde, el francés Henry Fayol, en su teoría clásica de la administración, identifica las funciones de la administración, a saber: Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; explicaba que las

funciones de la administración eran las más importantes, puesto que éstas integran y coordinan las demás funciones de la organización (Fayol, 1987).

El proceso administrativo constituye un sistema formado por elementos internos que al interactuar logran fusionar y activar las energías organizacionales hacia el alcance institucional de metas y objetivos de una organización (Román, De Pelekais y Pelekais, 2010). A su vez se menciona que la aplicación del proceso administrativo de las PyMEs permite tener una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores del sector obteniendo buenos resultados de un modo sostenible (Eikebrokk y Olsen 2007).

La gestión administrativa es la que permite implementar formas, estrategias y mecanismos diseñados con el único fin de hacer cumplir con los objetivos de una empresa por lo que es primordial, para ser claros y concisos sobre los resultados de trabajo en las asociaciones, empresas, compañías etc (Mera-Rodríguez et al., 2019). El análisis de la forma en que se llevan a cabo los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control) de dichas organizaciones cobra relevancia para su desarrollo empresarial (Pazmiño Barragán, 2020).

Merali (2000) en Estados Unidos destaca que el conocimiento colectivo del proceso administrativos da mayor valor a la empresa, y considera que es difícil articularlo y comunicarlo darlo a conocer en la filosofía de la empresa y por lo tanto le resulta complicado imitarlo a un competidor. En un estudio en Venezuela del proceso administrativo para los niveles directivos de los productores de una determinada región se definió como el conjunto de funciones interrelacionadas que realiza la gerencia de la empresa para llevar a cabo un proceso definido por la planificación, organización, dirección y control (Alejua, 2002).

Cano y Buritica (2015) comentan que la planeación es una de las herramientas más importantes de una empresa y de la cual depende todo su éxito, pues se anticipa al futuro, se pronostican riesgos, se visibilizan las falencias, oportunidades y se toma enfoques de información que sirven para realizar planes con relación a lo previsto.

A su vez la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos mediante la supervisión, la comunicación y la motivación laboral y se obtienen ventajas competitivas que conducirán a un buen rendimiento en el proceso administrativo (Mejorado, 2008).

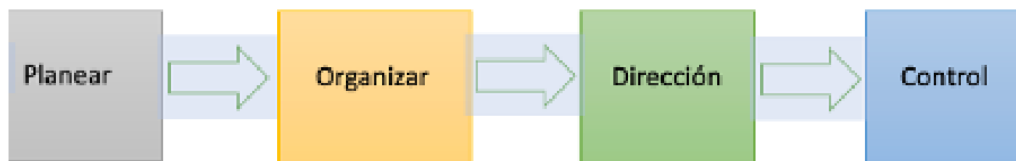
Chiavenato sugiere que para orientar la investigación sobre los procesos administrativos, es fundamental entender que la administración se aclara al relacionarla tanto con las particularidades internas de la empresa como con las condiciones del entorno externo que la afectan. Además, el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) es distinto en cada uno de los tres niveles (institucional, intermedio y operacional) de la empresa (Chiavenato, 2001) (pág. 16).

El proceso administrativo es un flujo continuo que permite la correcta administración de cualquier organización. Al realizarse en secuencia los procesos administrativos resulta de gran relevancia para alcanzar los objetivos que se plantean, ya sea el posicionamiento en el mercado, tener una ventaja competitiva, entre otras metas (Pazmiño Barragán, 2020).

De acuerdo con Chiavenato (2015), en su libro *Introducción a la teoría general de la Administración* el Proceso Administrativo está conformado de la siguiente manera:

## Figura 2

*Proceso administrativo*



Por último, el control tiene como objetivo general contribuir a la integración de las decisiones locales en torno a los objetivos estratégicos, y mejorar el desempeño de una organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable, eficiente, efectiva y competitiva (Torres y Suárez, 2001).

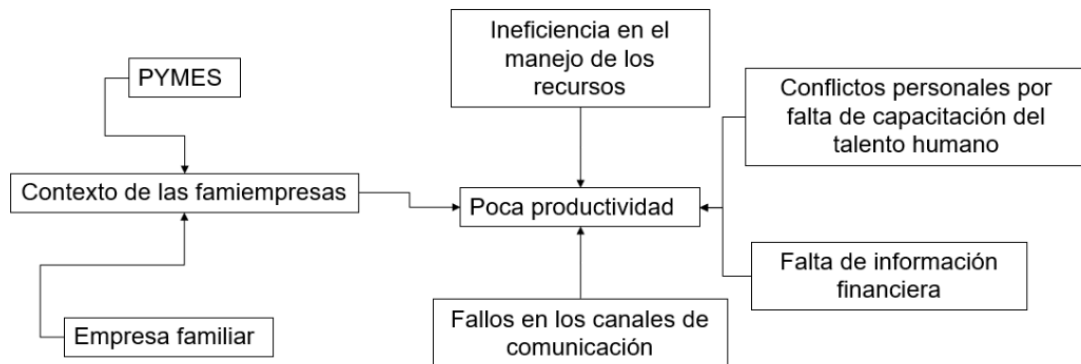
Es importante remitirnos a la concepción de los procesos administrativos que permitan identificar los elementos que le constituyen y que deben considerarse en la gestión de los mismos, así señalan los siguientes autores, citado por (Flores Orozco, 2015)

La administración se define como la coordinación de personas y recursos físicos con el fin de alcanzar metas organizacionales. Es considerada una disciplina científica ampliamente aceptada y difundida debido a su contenido, evolución y relevancia contemporánea.

A nivel de dirección se debe establecer los protocolos en un contexto de un emprendimiento, donde se consideren los intereses de los familiares y a partir de estos, encontrar la forma más conveniente para organizar y estructurar la empresa con vista hacia el futuro para evitar escenarios indeseables que generen discordia en las relaciones familiares y posiblemente el cierre de la empresa (Raffino, 2020).

Figura 3

Contexto de emprendimiento familiares



Fuente: (Arena & Rico, 2019)

Actualmente, Las competencias directivas como medio para perfeccionar las habilidades para un mejor desempeño profesional constituyen el punto central del debate actual sobre lo que hacen las organizaciones para conseguir el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus miembros (Popescu y Popescu, 2012).

Las decisiones de los directivos influyen en los resultados de la empresa y estas decisiones, a su vez, están condicionadas por las habilidades directivas (Augier y Teece, 2009). De hecho, se asume que el éxito de una compañía refleja la habilidad de sus directivos (Collins y Clark, 2003) y, según Carmeli y Tishler (2004), la superioridad de un equipo directivo reside en las habilidades que posee. Por tanto, estas habilidades, ya sea para la toma de decisiones, para organizar o para detectar y aprovechar las oportunidades, entre otras, resultan esenciales en la gestión, y un adecuado proceso formativo dirigido al equipo directivo puede ayudar a su mantenimiento y desarrollo (Basterretxea y Albizu, 2010).

A las instituciones les interesa empleados proactivas, con iniciativa, colaboradores, con habilidades para trabajar en equipo, responsables de su desarrollo profesional y comprometidos con un desempeño impecable (Moreno & Velásquez, 2011) de tal manera que, satisfacción con

la vida, es uno de los indicadores de uso común para examinar el componente cognitivo (Pavot & Diener, 2008) así mismo, que su desempeño se caracterice por una conducta extra-rol que lleva a la productividad, eficiencia y eficacia (Schaufeli & Salanova, 2007).

La investigación busca determinar cómo las habilidades gerenciales, como el manejo del estrés (X1), la resolución de problemas (X2), la motivación laboral (X3), el liderazgo directivo (X4) y la innovación empresarial (X5), influyen en el funcionamiento del proceso administrativo (Y) en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del sector comercial en Ciudad de Juliaca. la investigación nos permitirá conocer sobre la situación actual de la población en estudio, así mismo, proporcionar información útil de suma importancia y aplicar estrategias de soluciones, que ayuden al crecimiento de los emprendedores, con mayor productividad, mejores niveles de servicio al cliente, y mayor satisfacción laboral.

Se desprende de los argumentos previos que la capacitación de los directivos puede afectar la innovación dentro de la empresa. Además, se insinúa que la capacidad de innovación está vinculada con las habilidades de los directivos. A pesar de esto, no hay investigaciones empíricas que respalden estas conexiones.

## **2 MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1 Diseño**

El presente estudio corresponde a un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de corte transversal y de tipo explicativo, Ato et al. (2013).

La investigación tiene un alcance descriptivo, que permite detallar situaciones, perfiles de persona, grupos, fenómenos o eventos que son de interés, al medir, y se evidencia las características cuando se someten a un análisis. Danhke, (1989 citado por Hernández-Fernández & Baptista, 2004).

A su vez, se muestra un alcance correlacional que mide cada variable para ver si existe o no relación entre ellas; además de predecir el valor aproximado que tenga un grupo de individuos o fenómenos en una variable a partir del valor que tienen en la variable relacionada (Hernández-Fernández & Baptista, 2004).

## 2.2 Sujetos

Para el presente estudio se usó un tipo de muestreo no probabilístico intencional de modo que participaron voluntariamente 244 trabajadores del rubro comercial de la ciudad de Juliaca. De los cuales el 57.8% son mujeres y el 42.2% son hombres. En cuanto a la edad, la mayoría se encuentra distribuida entre 18 y 30 años, representando el 33.6%, 38.1%, y 26.2% respectivamente. En cuanto al nivel de instrucción, la mayoría tiene educación secundaria (50.4%), seguido por primaria (24.6%), universitario (17.6%), y posgrado (7.4%).

## 2.3 Mediciones

**Habilidades directivas:** Tomado de (Paredes Zempual et al., 2017) de su investigación "Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las Pymes dedicadas al comercio por mayor ubicadas en ciudad Obregón Sonora, México", que consta de 29 ítems dividido en 5 dimensiones: manejo del estrés (6 ítems), solución de problemas (5 ítems), motivación (7 ítems), liderazgo (6 ítems) e innovación (5 ítems). La validez se puede observar indicadores satisfactorios y estuvieron por encima del promedio aceptado para el Alfa de Cronbach que debe de ser arriba de 0.70, esto genera mayor confianza y representatividad a las variables involucradas en la investigación, que oscila entre 0.736 a 0.92.

**Gestión Administrativa:** De igual forma tomado de (Paredes Zempual et al., 2017) de su investigación "Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las Pymes dedicadas al comercio por mayor ubicadas en ciudad Obregón Sonora, México". Consta de 46 ítems unidimensional. La confiabilidad según el Alfa de Cronbach es de 0.83.

## 2.4 Análisis estadísticos

**Metodología Estadística:** Se utilizó el programa SPSS versión 27.0 para el análisis estadístico. Los resultados descriptivos se expresaron en tablas de frecuencia y porcentaje. El análisis inferencial se realizó con un nivel de significancia del 95% ( $p=0.05$ ) y un margen de error del 5%. Pruebas de Normalidad: Se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, ya que la población del estudio era mayor a 50 trabajadores. Las variables "habilidades directivas" y "proceso administrativo", junto a sus respectivas dimensiones, no seguían una distribución normal, dado que su nivel de significancia fue menor al 5% ( $p<0.05$ ). Análisis de Correlación: Debido a la falta de normalidad en las variables, se utilizó la correlación de Rho de Spearman para el análisis. Análisis de Regresión: Para evaluar el efecto de la

variable independiente sobre la variable dependiente, se realizó un modelo de regresión lineal simple. Esto permitió la verificación de la hipótesis o supuestos del estudio.

## 2.5 Declaración sobre aspectos éticos

Los participantes participaron voluntariamente, así mismo el cuestionario contenía el consentimiento informado en la parte inicial, que indica el cuidado de la información anónima para fines académicos.

## 3 RESULTADOS

### 3.1 Resultados descriptivos

Según la tabla 1, se observa que el 57.8% son mujeres y el 42.2% son hombres. En cuanto a la edad, la mayoría se encuentra distribuida entre 18 y 30 años, representando el 33.6%, 38.1%, y 26.2% respectivamente. En cuanto al nivel de instrucción, la mayoría tiene educación secundaria (50.4%), seguido por primaria (24.6%), universitario (17.6%), y posgrado (7.4%). Respecto al estado civil, la distribución es relativamente equitativa entre solteros (35.7%), casados (24.6%), y convivientes (34.4%). En cuanto al sector laboral, el sector retail destaca con el 44.3%, seguido por medios de comunicación (8.2%) y salud (7.8%). El rubro comercial es predominante (53.3%), seguido por servicios (27.5%) e industrial (14.3%). En términos de cantidad de colaboradores, la mayoría tiene menos de 10 (54.1%) o entre 11 y 20 (39.8%). En cuanto a la experiencia laboral, la mayoría tiene menos de 3 años (54.5%), seguido por 4 a 6 años (37.7%).

**Tabla 1**

*Características demográficas de la población de estudio*

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	141	57.8%
	Masculino	103	42.2%
Edad	Menor de 18	0	0.0%
	Entre 18 a 24	82	33.6%
	Entre 25 a 30	93	38.1%
	Entre 31 a 40	64	26.2%
	Mayor a 41	5	2.0%
Nivel instrucción	Primaria	60	24.6%
	Secundaria	123	50.4%

	Universitario	43	17.6%
	Posgrado	18	7.4%
Estado Civil	Soltero	87	35.7%
	Casado	60	24.6%
	Conviviente	84	34.4%
	Divorciado	4	1.6%
	Viudo	9	3.7%
Sector	Sector Educación	7	2.9%
	Sector Automotriz	13	5.3%
	Sector Hotelería y turismo	13	5.3%
	Sector Inmobiliarias	18	7.4%
	Sector Medios de comunicación	20	8.2%
	Sector Minero	0	0.0%
	Sector Pesca	6	2.5%
	Sector Restaurantes	28	11.5%
	Sector Retail	108	44.3%
	Sector Salud	19	7.8%
	Sector Bancos y cajas	12	4.9%
Sector Consultoría	0	0.0%	
	Otros	0	0.0%
Rubro	Industrial	35	14.3%
	Comercial	130	53.3%
	Servicios	67	27.5%
	Agro	12	4.9%
	Ns/Nc	0	0.0%
Cantidad Colaboradores	Menos de 10	132	54.1%
	Entre 11 a 20	97	39.8%
	Entre 21 a 50	15	6.1%
	Entre 51 a 100	0	0.0%
	Ns/Nc	0	0.0%
Años de Experiencia	Menos de 3 años	133	54.5%
	Entre 4 a 6 años	92	37.7%
	Entre 7 a 10 años	17	7.0%
	Mayor a 10 años	2	0.8%
	Total	244	100.0%

En la tabla 2, se exteriorizan los resultados en términos de frecuencias y porcentajes desde la percepción de los trabajadores. En primer lugar, se analiza la variable "Habilidades directivas", donde se observa que el 85.2% de los individuos tienen Habilidades directivas clasificadas como medias, seguido por el 11.5% con habilidades bajas y el 3.3% con

habilidades altas. Luego, se examinan otras variables como "Manejo de estrés", "Solución de problemas", "Motivación", "Liderazgo", "Innovación" y "Proceso administrativo", donde se proporcionan las frecuencias y porcentajes en cada categoría (baja, media y alta). Por ejemplo, en "Manejo de estrés", el 79.5% muestra un nivel medio, mientras que solo el 16.4% tiene un manejo bajo y el 4.1% un manejo alto. La tabla culmina con el análisis de la variable "Proceso administrativo", donde se destaca que el 81.1% tiene un nivel medio, el 18.0% un nivel alto y solo el 0.8% un nivel bajo en el proceso administrativo. En total, se analizaron 244 individuos en este estudio.

**Tabla 2**

*Análisis descriptivo de las variables de estudio - general*

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades directivas	Baja	28	11.5%
	Media	208	85.2%
	Alta	8	3.3%
Manejo de estrés	Bajo	40	16.4%
	Medio	194	79.5%
	Alto	10	4.1%
Solución de problemas	Baja	51	20.9%
	Media	182	74.6%
	Alta	11	4.5%
Motivación	Baja	31	12.7%
	Media	205	84.0%
	Alta	8	3.3%
Liderazgo	Bajo	37	15.2%
	Medio	199	81.6%
	Alto	8	3.3%
Innovación	Baja	42	17.2%
	Media	196	80.3%
	Alta	6	2.5%
Proceso administrativo	Bajo	2	0.8%
	Medio	198	81.1%
	Alto	44	18.0%
	Total	244	100.0%

### 3.2 Prueba de normalidad

La tabla 3 muestra la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov de las variables: Habilidades directivas y proceso administrativo con sus respectivas dimensiones, pertenece a la prueba estadística no paramétrica, porque no hay distribución normal, donde p valor es menor a 5% ( $p < 0.05$ ). Por tanto, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho Spearman.

**Tabla 3**

*Análisis de normalidad*

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	0.158	244	0.001
Manejo de estrés	0.259	244	0.001
Solución de problemas	0.228	244	0.001
Motivación	0.240	244	0.001
Liderazgo	0.247	244	0.001
Innovación	0.227	244	0.001
Proceso administrativo	0.092	244	0.001

### 3.3 Resultados correlacionales

En la tabla 4, proporciona los coeficientes de correlación ( $r$ ) entre el proceso administrativo y varias variables, junto con los valores de  $p$  asociados. Los resultados muestran que el proceso administrativo está significativamente correlacionado con Habilidades directivas ( $r = 0.389$ ,  $p = 0.001$ ), manejo de estrés ( $r = 0.331$ ,  $p = 0.001$ ), solución de problemas ( $r = 0.341$ ,  $p = 0.001$ ), motivación ( $r = 0,326$ ,  $p = 0,001$ ), liderazgo ( $r = 0,361$ ,  $p = 0,001$ ) e innovación ( $r = 0,341$ ,  $p = 0,001$ ). Estos hallazgos sugieren que el proceso administrativo está positivamente relacionado con estas variables, lo que indica que un mayor nivel de Habilidades directivas, manejo de estrés, solución de problemas, motivación, liderazgo e innovación está asociado con un proceso administrativo más efectivo. Estas correlaciones significativas respaldan la importancia de estas variables en el contexto del proceso administrativo y sugieren que mejorar estas habilidades y características puede tener un impacto positivo en la eficacia del proceso administrativo.

**Tabla 4***Análisis de correlación entre las variables de estudio*

Variable	Proceso administrativo	
	r	p
Habilidades directivas	,389**	0.001
Manejo de estrés	,331**	0.001
Solución de problemas	,341**	0.001
Motivación	,326**	0.001
Liderazgo	,361**	0.001
Innovación	,341**	0.001

### 3.4 Resultados de Regresión

En la tabla 5 se observa que el modelo de regresión lineal simple explica el efecto de los indicadores de la variable Habilidades directivas sobre proceso administrativo de los comerciantes. Reconociendo que los indicadores son cuantitativos, luego de contrastar los supuesto estadísticos para validar el modelo, los hallazgos demuestran que la variable: Habilidades directivas (HSP) explican la variabilidad del proceso administrativo en un 13%. Finalmente, según el resultado de la prueba t de Student, se asume que la variable Habilidades directivas predice el proceso administrativo ( $t = 6.317$ ,  $p < .05$ ).

**Tabla 5***Coefficiente de regresión simple en base al efecto de los indicadores de la variable Habilidades directivas sobre proceso administrativo*

Modelo: R2 ajustado = .13	Coeficientes no estandarizados		t de student	Sig
	R	Error estandar		
(Constante)	44.888	1.996	22.488	0.001
Habilidades directivas	0.147	0.024	6.137	0.001

a. Variable dependiente: Proceso administrativo

## 4 DISCUSIÓN

En los últimos años ha alcanzado relevancia potenciar los recursos humanos dentro de las organizaciones, así como la habilidad de liderazgo en el ámbito laboral. El objetivo de este

estudio fue evidenciar la influencia entre las variables habilidades directivas y proceso administrativo en los trabajadores del sector comercial. En respuesta el objetivo Los resultados obtenidos en la investigación, demuestran que la variable: Habilidades directivas (HD) explican la variabilidad del proceso administrativo en un 13%. Según el resultado de la prueba t de Student, se asume que la variable Habilidades directivas predice el proceso administrativo ( $t = 6.317$ ,  $p < .05$ ). En la investigación de (Paredes-Zempual, 2017) también determinó una relación significativa entre las variables, por lo menos en lo relativo al Manejo del Estrés, Motivación laboral y Liderazgo ( $\beta = .123$ ;  $\beta = .156$  y  $\beta = .538$ ) respectivamente. Además, el estudio incluyó tres modelos de regresión que evaluaron la relación entre el proceso administrativo (variable dependiente) y cinco habilidades gerenciales (variables independientes): manejo del estrés laboral, solución de problemas, motivación laboral, liderazgo e innovación. El Modelo 1 mostró que el liderazgo (X4) explica el 50.4% de la variabilidad en el proceso administrativo, mientras que el Modelo 2 incorporó la motivación laboral (X3) y aumentó la varianza explicada al 52.7%. Finalmente, el Modelo 3 incluyó también el manejo del estrés laboral (X1) y alcanzó una R<sup>2</sup> de 0.535, lo que indica que estas tres habilidades gerenciales en conjunto explican el 53.5% de la variabilidad en el proceso administrativo de los emprendimientos dedicados al comercio en la ciudad de Juliaca. Por su parte en su investigación de (Ibarra-Morales et al., 2023) las habilidades directivas que más impactan en la competitividad de las pymes mexicanas, por orden de importancia son: toma de decisiones ( $\beta=0,640$ ); administración del tiempo ( $\beta=0,317$ ) y solución de problemas ( $\beta=0,292$ ). Los resultados de este estudio sugieren que los gerentes de pequeñas y medianas empresas (pymes) deben desarrollar habilidades de gestión para tomar decisiones asertivas que les permitan posicionar competitivamente a sus empresas, lo cual concuerda con los hallazgos de Lloyd-Reason y Mughan (2002) en este ámbito. De igual forma, Leyva-Carreras et al. (2017), afirman que las habilidades directivas son un elemento interno esencial que influye de forma directa en la competitividad empresarial de las pymes. (Serrano, 2017) indica la cuestión está en que las acciones del ser humano tienen repercusiones no solo externas, sino que le afectan también interiormente. Es decir, las competencias directivas deben tomar en cuenta no solo el producto exterior de su aplicación, sino también lo que ocurre en el interior del decisor.

Respecto al objetivo específico uno, descripción de las variables: en términos de frecuencias y porcentajes desde la visión de los trabajadores. En cuanto a la variable "Habilidades directivas", se observa que el 85.2% de los individuos tienen Habilidades directivas clasificadas como medias, seguido por el 11.5% con habilidades bajas y el 3.3% con habilidades altas. Respecto al análisis de la variable "Proceso administrativo", se destaca que

el 81.1% tiene un nivel medio, el 18.0% un nivel alto y solo el 0.8% un nivel bajo. En ese sentido, el principal reto del directivo es utilizar los recursos tangibles e intangibles que posee la empresa para generar ingresos, motivo por el cual, es importante que se fomente el desarrollo de habilidades directivas que estén relacionadas con la misión y visión del negocio (Baghdadi et al, 2018). (Pazmiño Barragán, 2020) resalta que los emprendimientos generalmente inician sus actividades con objetivos claros, pero su crecimiento es limitado ya que se enfrenta a un mercado competitivo. Vasquez Ponce et al. (2021) destaca que las MiPymes enfrentan un problema significativo en el desarrollo organizacional, lo que les genera una desventaja en el entorno laboral. Esto conlleva a un mal funcionamiento de la empresa y pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo, llevando a que muchas de estas empresas se vean obligadas a cerrar sus operaciones en menos de 5 años. Ortiz & Enrique (2021) evidencia que el estudio muestra que solo una pequeña proporción de los hoteles evaluados (14,2% en "muy alto" y 8,2% en "alto") aplican de manera efectiva el proceso administrativo como herramienta para alcanzar sus objetivos, lo que indica que son pocos los que realmente lo utilizan como parte de su gestión hacia la sostenibilidad. Las Habilidades Gerenciales en el Proceso Administrativo pueden ser vistas a partir de un enfoque funcionalista el cual conlleva a desarrollar actividades de evaluación de desempeño, desarrollo de programas de capacitación y fortalecimiento de la organización sin la presencia de una conectividad que brinde la posibilidad de lograr los objetivos estratégicos (Ramírez Posada, 2023). Las Habilidades Gerenciales son fundamentales para crear un entorno positivo que optimice la productividad y la competitividad de una organización. Estas habilidades permiten fomentar la interacción y el intercambio de conocimientos entre todas las áreas, lo que a su vez promueve un aprendizaje continuo y mejora el desempeño general de la empresa.

Finalmente, respecto al objetivo específico dos que mide las relaciones entre las variables, se determina que existe correlación  $r = ,389$ . Correa (2021) en su investigación que busca la relación entre las variables, determinó que un  $r = ,100$  con una significancia de  $.600$ , motivo que no establecieron relación en una empresa Ginecosalud y Munditour S.A.C. esto se debe a que en una empresa de salud la interacción de liderazgo con el proceso administrativo es casi nula porque su estructura obedece un organigrama vertical, es decir las estructuras jerárquicas no facilitan el flujo de la labor en la organización, lo que puede lograrse con rotación de personal para asumir funciones diferentes a las realizadas en una participación conjunta. Sin embargo, el mismo autor logró determinar una relación significativa con una de las dimensiones ( $r = 0,442$ ;  $p < 0,05$ ) entre las habilidades directivas y control en la empresa Ginecosalud y Munditour S.A.C. Para este objetivo no se cuenta con muchas investigaciones cuantitativas

similares, sin embargo se puede evidenciar con estudios cualitativos y de revisión; como Ramírez Posada (2023) resaltan que las habilidades gerenciales permiten establecer un ambiente positivo para optimizar la productividad y la competitividad, además de estimular la interacción de conocimientos y aprendizaje en todas las áreas. También Gutiérrez-Macías & Córdova-Ruiz (2020) enfatizan un liderazgo efectivo basado en habilidades gerenciales adecuadas permite a los directivos determinar el rumbo organizacional, motivar al personal y mantener a la empresa competitiva en el mercado, aspectos clave del proceso administrativo.

## **5 CONCLUSIÓN**

En conclusión, respecto al objetivo principal, se determina que las habilidades gerenciales y el proceso administrativo es crucial para el éxito organizacional. Las habilidades de gestión abarcan una gama de competencias esenciales para un liderazgo y una toma de decisiones eficaces dentro de una organización. Estas habilidades desempeñan un papel importante en la configuración del proceso administrativo, asegurando la utilización eficiente de los recursos, el logro de objetivos y el desempeño organizacional general. El directivo debe poseer habilidades técnicas para desempeñar adecuadamente su responsabilidad, lo que se conoce como competencias directivas. Sin embargo, también es crucial que se enfrente a su propio crecimiento personal y el de sus subordinados, lo cual se logra a través del desarrollo de virtudes. Porque su trabajo consiste no solo en un hacer mejor, sino en ser más y mejor persona (Serrano, 2011). La competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) depende de que sus gerentes posean habilidades directivas bien desarrolladas, lo que les permite enfrentar desafíos, proponer soluciones inteligentes a problemas organizacionales, adaptarse a los cambios acelerados del entorno, innovar y trabajar de manera multidisciplinaria. Las investigaciones indican que desarrollar habilidades de gestión, como comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones y liderazgo, es vital para que los gerentes naveguen eficazmente por las complejidades del proceso administrativo, Al perfeccionar estas habilidades, los gerentes pueden mejorar su capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar actividades dentro de la organización, lo que conduce a mejores resultados y una mayor competitividad.

En general, las Habilidades Gerenciales en el Proceso Administrativo son fundamentales para mejorar el desempeño y la competitividad empresarial. Estas habilidades ayudan a reducir la rotación y el ausentismo del personal, fortalecen el nivel colectivo e individual, y crean una fuerza laboral dinámica y ágil, capaz de resolver problemas y alcanzar

los objetivos de la organización. Además, el desarrollo de habilidades directivas es clave para orientar a las empresas, especialmente a las Pymes, hacia la mejora continua, la innovación, las alianzas estratégicas, el mercadeo y la capacitación, lo que les permite expandirse a nuevos mercados, incluyendo el internacional, y así aumentar sus oportunidades de crecimiento y posicionamiento.

Finalmente, si la organización forma más a sus directivos y trabajadores, mayores serán sus habilidades, y esto, a su vez, favorecerá en la gestión administrativa. El desafío de una organización es contar con una filosofía empresarial clara, objetivos definidos para cada departamento, y un organigrama bien definido. Además, debe tener un enfoque en la planificación y el control, ya que ayudan a realizar pronósticos para anticipar problemas futuros y establecer políticas y procedimientos para guiar el desempeño. La comunicación debe ser eficaz y la supervisión directa también son fundamentales, ya que se orienta a los empleados hacia el logro de las metas y se fomenta la confianza. La evaluación de resultados y la toma de decisiones basadas en los resultados obtenidos también debe ser parte integral de la cultura empresarial. El liderazgo efectivo basado en habilidades gerenciales adecuadas permite a los directivos determinar el rumbo organizacional, motivar al personal y mantener a la empresa competitiva en el mercado, aspectos clave del proceso administrativo. Un buen liderazgo es esencial para el éxito de las organizaciones en la actualidad.

## 6 REFERENCIAS

- Barba-Aragón, M. I. (2014). Managerial ability as a mediator between training and innovation. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 23(3), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2014.03.001>
- Bravo, M., & Áviles, V. (2020). *Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí* Influence of administrative processes on the productive quality of higher education institutions and univ. 3, 251–266. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.251-266](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.251-266)
- Correa, E. A. (2021). Facultad De Ciencias Empresariales Facultad De Ciencias Empresariales. In *Proceso de gestión de compras de la empresa Cencosud S.A. Metro* (Vol. 1). <https://bit.ly/3BXwq5b>
- Gutiérrez-Macías, A. S., & Córdova-Ruiz, Z. (2020). Las habilidades gerenciales y su influencia en la planeación en una pequeña empresa. Caso: Terminox. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 705–717. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-624>
- Ibarra-Morales, L. E., Campechano-Escalona, E. J., Díaz de Campechano, I. C., & Paredes-Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 360–376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Mera-Rodríguez, M. A., Arauz-Zambrano, J., Palacios-Acosta, I., & Zambrado-Cedeño, C. (2019). *Aplicación web para gestionar los procesos administrativos de las Asociaciones Agropecuarias del cantón Chone de la provincia de Manabí*. <https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>
- Moreno, A. ., & Velásquez, A. . (2011). El engagement: un constructo que promueve la calidad de vida en las organizaciones. *Engagement y Calidad de Vida*, 1–21.
- Ortiz, M., & Enrique, L. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35931>
- Paredes Zempual, D., Mendoza Gómez, J., & Partida Puente, A. (2017). Validation of the Instrument To Measure the Impact of Management Skills of Human Capital As a Strategy for Good Operation of the Administrative Process of Smes Dedicated To Wholesale Commerce Located in Ciudad Obregón Sonora, Mexico. *Teacs*, 20(3), 25–43.
- Paredes-Zempual, D. (2017). *La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas al comercio ubicadas en ciudad Obregon, Sonora, México*. 25241.
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Pazmiño Barragán, W. M. (2020). Procesos Administrativos: Un Estudio Al Desarrollo Empresarial De Las Pymes. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*. ISSN 2602-8166, 4(4), 29–40. <https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v4.n4.2020.334>
- Ramírez Posada, C. C. (2023). *Habilidades Gerenciales en el Proceso Administrativo de las Famiempresas Cesar*. 4(1), 88–100.
- Rubén, M., & Coello, F. (2024). *Habilidades interpersonales en las pymes comerciales del cantón La Maná* Interpersonal skills in the commercial SMES from La Maná. 4, 4–11.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*, 20(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Serrano, G. (2017). Management skills and virtues: A road to excellence. *Estudios Gerenciales*,

- 33(143), 208–216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Vasquez Ponce, G. O. A., Parrales Pilozo, D. H., & Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258–278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Alejua, H. (2002). Caracterización y análisis del proceso gerencial aplicado por los productores de maíz del municipio ores de maíz del municipio de Turén, Estado Portuguesa de Venezuela. *Agroalimentaria*, (14), 15-25.
- Arena, S., & Rico, A. (2019). La planificación estratégica de la familia empresaria, instituto de empresa familiar. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Augier, M. y Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organizational Science*, 20(2), 410–421.
- Baghdadi, G.A., Bhatti, I.M., Nguyen, L.H.G., & Podolski, E.J. (2018), Skill or effort? Institutional ownership and managerial efficiency. *Journal of Banking and Finance*, 91, 19- 33. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.04.002>
- Basterretxea, I. y Albizu, E. (2010). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 199–222.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821–847.
- Blandez Ricalde , M. G. (2014). Proceso Administrativo. Estado de México, México: Editorial Digital UNID.
- Cano, D. y Buritica, L. (2015). Diseño de un modelo organizacional orientado a la optimización de procesos y el fortalecimiento de la empresa Pili's en el mercado actual. (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica de Pereira).
- Cardona, P. & Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89, 10-19.
- Carmeli, A. y Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategy Management Journal*, 25(13), 1257–1278.
- Chiavenato, I. (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). Introducción a la teoría general de la Administración (Sexta ed.). Cuajimalpa, México, D. F., México: McGraw-Hill.
- Collins, C. J. y Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740–751.
- Del Río-Cortina, J, Cardona-Arbeláez, D, & Guacari-Villalba, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 49-60. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7370>
- Eikebrokk, T.R. y Olsen, O. H. (2007): “An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in euro Information & Management. Volumen. 44. Page. 364 383. USA.
- Fayol, J. H. (1987). Administración industrial y general: Principios de la administración científica. El Ateneo Editorial.
- Figueroa E., Hernández F., y González M. Arrieta D. (2013). Comercio electrónico como factor competitivo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el estado de Durango. *Revista Internacional de Administración y Finanzas (RIAF)*, 6(3). E.UA.
- Flores Orozco, L. E. (2015). Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABA- S1UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUAFACULTAD REGION- Maestría en Gerencia Empresarial: “PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS, JINOTEGA. Matagalpa.

- Hernández Flores, Y., González Peraza, B. de la C., Quintana Soto, M., Sánchez Borges, Y. & Rodríguez González, M. (2021). Estrategias para el desarrollo de habilidades de negociación en los directivos y sus reservas de la agencia Viajes Cubanacán. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 64-76.
- Ibarrola-García, S., & Iriarte Redín, C. (2013). La influencia positiva de la mediación escolar en la mejora de la calidad docente e institucional: percepciones del profesor mediador. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17(1), 367-384.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Kairos.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D. (2003). *Emociones destructivas: cómo entenderlas y superarlas*. Kairos.
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional. Nuevos descubrimientos*. Ediciones B.
- Griffin, D. (2016). *Habilidades directivas*. Pearson.
- Jones, G. & George, J. (2009). *Administración Contemporánea*. McGraw-Hill.
- Leyva-Carreras, A.B., Espejel-Blanco, J.E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- López, L., Parra, M., & 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*, 40(11), 5. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002). Strategies for internationalization within SMEs: key role of the owner- manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 120-129.
- Madriral Torres, B.E. (2009). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill.
- Merali, Y. (2000): Individual and Collective Congruence in the Knowledge Management Process. *Journal of Strategic Information Systems*. USA.
- Mejorado Velázquez, D. (2008). *Comunicación y liderazgo como factores de éxito en la empresa*. (Doctoral dissertation).
- Paredes, D. (2017). *La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas al comercio ubicadas en ciudad Obregón, sonora, México*. Universidad Autónoma Nuevo León , Nuevo León.
- Pereda Pérez, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba, España. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Perea, J. (2102). *La calidad como factor determinante de la competitividad de la pyme veracruzana*. Congreso internacional de contaduría, administración, e informática. UNAM. México.
- Pérez, Francisco Javier Pereda; Guzmán, Tomás López; Santa Cruz, Francisco González. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, vol. 10, no 3, p. 528-561.
- Popescu, M. y Popescu, A. (2012). Development of human resources in organizations. *The USV Annals of Economic and Public Administration*, 12(2), 36–42.
- Raffino, M. E. (17 de 07 de 2020). *Empresa Familiar*. Recuperado el 02 de 04 de 2021, de Concepto.de. : <https://concepto.de/empresa-familiar/>
- Román, W., De Pelekais, C. y Pelekais, E. (2010). Innovación en el proceso organizacional, clave del éxito gerencial. *Revista electronica de gerencia empresarial*. COEPTUM. Vol. 1. Pág. 62-79. Venezuela.

- Rubio, A.M. & Aragón, A. (2004). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de Gestión, 2, 49-63.
- Santistevan, M. (2018). Comportamiento organizacional. Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública. 16(29), Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7428977>
- Serrano, G. (2011). Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales [tesis doctoral; programa Doctorado en Gobierno y Cultura de las Organizaciones]. Pamplona, España: Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra.
- Subramaniam, M. y Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. Academy of Management Journal, 48, 450–463.
- Taylor, F. W. (1911). Los principios de la administración científica. Harper & Brothers.
- Torres, M. y Suárez, J. (2001). Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. Folletos Gerenciales. 5(2), 38-45.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. Journal of Management, 27(6), 701–721.

## 7 ANEXOS

### Anexo 1: Sumisión de artículo

**RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**

The screenshot shows the 'Envíos' (Submissions) section of the RIDE website. The page title is 'RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y e...'. The user is logged in as 'juliapeu2'. The page has a dark blue sidebar with 'Envíos' and a main content area. The main area has a header 'Envíos' with tabs for 'Mi lista' and 'Archivos'. There is a search bar and a 'Nuevo envío' button. Below, a table shows one submission: ID 1986, author 'Julia Hanco Sucle, Wilson Cruz', and title 'Desarrollo de competencias gerenciales y administrativas en el comercio d...'. A red 'Envío' button is next to the submission. The page indicates '1 de 1 envíos'.

The screenshot shows an email receipt from Francisco Santillán Campos (revistaride@cenid.org.mx) to Julia Hanco Sucle. The subject is '[RIDE] Acuse de recibo de envío'. The email text reads: 'Gracias por enviar el manuscrito, "Desarrollo de competencias gerenciales y administrativas en el comercio de Juliaca, 2023" a RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Con nuestro sistema de gestión de revistas en línea, podrá iniciar sesión en el sitio web de la revista y hacer un seguimiento de su progreso a través del proceso editorial: URL del manuscrito: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/authorDashboard/submission/1986> Nombre de usuario/a: juliaupeu2 En caso de dudas, contacte conmigo. Gracias por elegir esta revista para publicar su trabajo. Francisco Santillán Campos Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo <http://ride.org.mx/index.php/RIDE>'. At the bottom, there are buttons for 'Responder', 'Reenviar', and a smiley face icon.

## Anexo 2: Resolución de expedito



*“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho”*

### RESOLUCIÓN N° 151A-2024/UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima 24 de abril de 2024

#### VISTO:

El expediente, de (del) los (la, las) bachiller(es): **YENNY DELIA COAQUIRA ATAJO**, identificado(a) con código Universitario N° 201010576, **JULIA HANCCO SUCLE**, identificado(a) con código Universitario N° 201221301 y **GIAN MARCO SUCARI QUISPE**, identificado(a) con código Universitario N° 201420931 de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

#### CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la sustentación de tesis;

Que el Comité Dictaminador ha emitido su dictamen aprobando el informe de tesis en formato artículo, presentado por el (la) (los, las) bachiller(es): **YENNY DELIA COAQUIRA ATAJO, JULIA HANCCO SUCLE** y **GIAN MARCO SUCARI QUISPE**, de acuerdo con las normas establecidas;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 24 de abril de 2024 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

#### SE RESUELVE:

1. Aprobar la sustentación de: **YENNY DELIA COAQUIRA ATAJO, JULIA HANCCO SUCLE** y **GIAN MARCO SUCARI QUISPE**, para que sustenten su Informe de Tesis; conducente al Título Profesional de Licenciado (a) en Administración y Negocios Internacionales.
2. Designar el Jurado de sustentación, encargado de gestionar la sustentación respectiva, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:

Miembros del Jurado De Sustentación	Tesistas	Título	Fecha y hora	Modalidad
Presidente: Mtro. Percy Ruben Quispe Choque Secretario: Mtra. Marín Estefa Huayta Meza Vocal: MSc. Giovanni Elizabeth Estela Delgado Asesor: Mtro. Wilson Cruz Mamani	Yenny Delia Coaquira Atajo Julia Hanco Sucle Gian Marco Sucari Quispe	Desarrollo de competencias gerenciales y administrativas en el comercio de Juliaca, 2023	Miércoles 15 de mayo de 2024 9:00 Horas	Presencial

Regístrese, comuníquese y archívese.



**Dra. Maritza Soledad Arana Rodriguez**  
DECANA



**Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto**  
SECRETARIA ACADÉMICA

### Anexo 3: Instrumento

<b>CUESTIONARIO</b>									
<p><b>Instrucciones:</b> Al frente de cada oración marque con una "X" solamente una opción de las alternativas que más represente mejor su forma de comportamiento directivo y las actividades que realizan en su empresa, hágalo tan rápido como le sea cómodo, evalúe su conducta y empresa como es, no como le gustaría que fuera y si no ha participado en ninguna actividad específica responda de acuerdo a cómo piensa usted se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares, a continuación las respuestas:</p> <p style="text-align: center;"> <b>5.- Totalmente de acuerdo</b>                      <b>4.- Parcialmente de acuerdo</b>                      <b>3.- Indeciso</b>  <b>2.- Parcialmente en desacuerdo</b>                      <b>1.- Totalmente en desacuerdo</b> </p>									
<b>ESCALA</b>					1	2	3	4	5
<b>X1 = MANEJO DEL ESTRÉS.</b> (Desde el punto de vista personal)									
1)	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mis actividades, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.								
2)	Doy prioridad a las cosas más importantes dentro de mi trabajo y vida personal.								
3)	Procuro realizar ejercicio físico o practico algún deporte para mantenerme en forma y evitar enfermedades.								
4)	En mis tiempos libres busco realizar actividades que me permitan olvidarme de mis obligaciones personales y laborales.								
5)	Practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y relajación muscular.								
6)	Trato de mantener un equilibrio en mi vida personal y laboral.								
<b>X2 = SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.</b> (Desde el punto de vista personal)									
7)	Planteo explícitamente cual es el problema y evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.								
8)	Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.								
9)	Defino el problema antes de proponer soluciones y genero alternativas.								
10)	Pienso en el problema desde el punto de vista lógico e intuitivo.								
11)	Evito escoger una solución a los problemas hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.								

<b>X3 = MOTIVACIÓN. (Desde el punto de vista personal)</b>					
12)	Motivo a la persona con recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.				
13)	Utilizo diferentes tipos de motivación para reforzar los desempeños de mis subordinados.				
14)	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes para que se motiven mis empleados.				
15)	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación por el desempeño de su tarea.				
16)	Estímulo al trabajador a establecer metas que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.				
17)	Promuevo que el trabajador sienta tratado justa y equitativamente.				
18)	Doy cumplidos y reconocimiento a los logros significativos de los empleados.				
<b>X4 = LIDERAZGO. (Desde el punto de vista personal)</b>					
19)	Busco fomentar la credibilidad entre los miembros de un equipo de la empresa.				
20)	Sé cómo influenciar positivamente a los miembros de un equipo de trabajo.				
21)	Soy claro acerca de los objetivos y de lo que quiero lograr con el equipo.				
22)	Soy consistente y perseverante acerca de lo que quiero lograr.				
23)	Forjo una base común de acuerdos antes de avanzar con el logro de metas.				
24)	Establezco metas con las que estén de acuerdo mis subordinados.				
<b>X5 = INNOVACIÓN. (Desde el punto de vista personal)</b>					
25)	He propuesto la creación o mejoramiento de nuevos productos en mi organización.				
26)	He creado ideas en mi empresa para establecer nuevos procesos o mecanismos que mejores las técnicas de tácticas trabajo.				
27)	He planteado a mis superiores la integración de un nuevo sistema que pueda ayudar a mejorar el rendimiento y productividad en la empresa.				
28)	He buscado nuevos clientes o mercados potenciales donde la empresa pueda colocar sus productos.				
29)	He participado en algún tipo de propuesta tecnológica que mejore algún proceso dentro de la empresa.				
<b>Y = PROCESO ADMINISTRATIVO. (Desde el punto de vista de la empresa)</b>					
30)	En la empresa donde laboro se tiene debidamente planteada la filosofía empresarial como la misión, visión y valores.				
31)	En la organización se determinan los objetivos a seguir por cada departamento.				
32)	En mi lugar de trabajo se realizan pronósticos para anticipar los problemas futuros.				
33)	En mi institución se establecen políticas, procedimientos y métodos de desempeño.				
34)	Dentro de la empresa existe un organigrama debidamente establecido por departamentos.				
35)	En la empresa se establecen y difunden los requisitos del puesto.				
36)	En mi trabajo se seleccionan y colocan a los individuos en un puesto adecuado.				
37)	En la organización se me orienta hacia el logro de las metas mediante una comunicación eficaz.				
38)	En la empresa existe una de supervisión directa donde se fomenta la confianza.				
39)	La institución busca que los miembros realicen sus actividades con todo su potencial.				
40)	En mi trabajo se tiene bien identificados a las autoridades y directivos.				
41)	Los directivos de la empresa conducen a sus subordinados para que hagan su mejor esfuerzo.				
42)	Dentro de la organización a la que pertenezco se establecen medias de control.				
43)	En la institución se evalúan resultados en base a estándares de desempeño.				
44)	En la empresa se toman decisiones en base a los resultados obtenidos				
45)	En la empresa se comparan los resultados con los de años anteriores.				