



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Habilidades gerenciales en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y

Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO

EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA

Maritza Paredes Moran

ASESORES:

Dra. Espinoza Rodriguez, Olenka

Mg. Miguel Pinglo Bazán

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión del Talento Humano

TRUJILLO-PERÚ

2017

Página del jurado



Dra. Olenka Espinoza Rodríguez

Presidenta



Mg. Miguel Pinglo Basen

Secretario



Dr. Javier Bustamante Vaca

Vocal

Dedicatoria

A Dios: Por guiar mis pasos, protegerme siempre, por ayudarme a mantener mis objetivos claros y no desistir de ellos.

A mí hermosa hija: Alejandra Dinorka Gutiérrez Paredes que a su corta edad me apoya y comprende el motivo de mi ausencia, por ser mi fortaleza para seguir luchando y superar los obstáculos que se me presentan en la vida.

A mis queridos padres: Alejandro Paredes Zevallos y Adriana Moran León por la confianza y el apoyo incondicional que me brindan día a día, por cuidar a mi mayor riqueza que poseo mi hija.

Agradecimiento

Quiero agradecer a todas las personas que me apoyaron desinteresadamente con la investigación de este proyecto, a Dios por cuidarme y bendecirme siempre, a mis padres por la confianza brindada en mí.

Así también demuestro mi particular deferencia con las Empresas de Calzados Paredes, Gianpierre y Contiex quiénes me brindaron la oportunidad de desarrollar mi investigación.

De manera muy especial agradezco a los docentes Dra. Espinoza Rodríguez, Olenka Mg. Miguel Pinglo Bazán que contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias.

Declaración de autenticidad

Yo Maritza Paredes Moran con DNI N° 41631130, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, Noviembre del 2017



Paredes Moran, Maritza
DNI N° 41631130

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Tengo el agrado de presentar mi tesis titulada “habilidades gerenciales en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017”, con la finalidad de analizar las habilidades gerenciales de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo esperando que cumpla estrictamente con los requisitos para la aprobación y así obtener el título profesional de licenciado en Administración.

La presente investigación ha sido elaborada con esmero y dedicación, el mismo que ha sido profundizado mediante la recopilación de datos estadísticos, con la participación adjunta de mi metodóloga y con la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio.

Este documento consta de 7 capítulos: I. introducción; capítulo II. Método; capítulo III. Resultados; capítulo IV. discusión; capítulo V. conclusión; capítulo VI. Recomendaciones; capítulo VII. referencias bibliográficas.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Atentamente
Maritza Paredes Moran

Índice

Página del jurado.....	iii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaración de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción.....	110
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos previos	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	16
1.4. Formulación del problema	24
1.5. Justificación del estudio.....	24
1.6. Hipótesis.....	25
1.7. Objetivos	26
II. Método.....	287
2.3 Población y muestra	30
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	30
2.5 Métodos de análisis de datos	31
2.6 Aspectos éticos	31
III Resultados	32
IV. Discusion	476
V. Conclusion	52
VI. Recomendaciones	55
VII. Referencias	58
Anexos.....	61

Resumen

La siguiente investigación se ejecuta con el fin de determinar las habilidades gerenciales en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017. Esta investigación es un estudio de tipo descriptivo, se utilizó un diseño no experimental de corte transversal. Así mismo se aplicó una encuesta a los 45 colaboradores de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex del distrito de El Porvenir, esta investigación se desarrolló aplicando un cuestionario a cada colaborador de las tres empresas, para analizar las habilidades gerenciales más desarrolladas de las Mypes, concluyendo así que las habilidades gerenciales más desarrolladas son manejo de conflictos, motivación y liderazgo, en tal sentido la hipótesis planteada ha sido aceptada.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, motivación, liderazgo.

Abstract

The following research is carried out in order to determine the managerial skills in the footwear mypes Paredes, Gianpierre and Contiex in the El Porvenir district, Trujillo, 2017. This research is a descriptive study, a non- experimental design was used cross-section. Likewise, a survey was applied to the 45 employees of the footwear Mypes Paredes, Gianpierre and Contiex of the El Porvenir district, this research was developed by applying a questionnaire to each collaborator of the three companies, to analyze the most developed managerial skills of the mypes, concluding that the most developed management skills are conflict management, motivation and leadership, in this sense the proposed hypothesis has been accepted.

Key words: managerial skills, motivation, leade

I. INTRODUCCIÓN

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

A nivel global vemos que las organizaciones que tienen éxito son porque cuentan en sus empresas con gerentes que tienen muy bien desarrolladas las habilidades gerenciales, hoy en día el mundo empresarial está cambiando constantemente, ya que antes se daba énfasis en los productos dejando de lado muchas veces las relaciones interpersonales, pero todo esto está cambiando.

Perú se encuentra involucrado en este proceso competitivo global, donde la creación y entrenamiento de las habilidades gerenciales, son pieza fundamental para lograr los objetivos que realiza cada empresa en su sector en el cual se desempeña.

Miguel Román, jefe del departamento para Emprendedores del banco de Comercio, resume los errores que llevan a la mayoría de emprendimientos al fracaso: No investigan, no evalúan a la competencia, no conocen el mercado, mal uso de préstamos, no reinvierten, no se controlan y no innovan. Sánchez, F. (2013, párr.5)

En Trujillo se ubican un gran número de mypes dedicadas a la fabricación de calzado. Una de las razones del estudio es ayudar a estas empresas, a contar con gerentes que posean y desarrollen habilidades gerenciales, y así lograr mantenerse en este competitivo mercado. Al realizar las entrevistas a los gerentes de las empresas de: Calzado Paredes, Contiex, e Industrias Gianpierre se determinaron estos problemas como principales: toma de decisiones ya que no toman decisiones acertadas ante los problemas; manejo de la comunicación debido a que la comunicación no es clara entre emisor y receptor, ocasionando malos entendidos; trabajo en equipo se refiere a que los gerentes no promueven en sus equipos de trabajos un nivel de compromiso.

La presente investigación por lo tanto tiene el propósito de analizar las Habilidades Gerenciales de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

Después de haber revisado la realidad problemática se han determinado estas preguntas de investigación:

¿Cuál es el nivel de Habilidades Gerenciales en la toma de decisiones que ejercen las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017?

¿Cuál es el nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de conflictos que se da en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017?

¿Cuál es el nivel de las habilidades gerenciales en la motivación que se ofrece en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017?

¿Cuál es el nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de la comunicación que se realiza en las las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017?

¿Cuál es el nivel de Habilidades Gerenciales en el trabajo en equipo que se realiza en las las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017?

¿Cuál es el nivel de Habilidades Gerenciales en el liderazgo que se ejerce en las las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017?

1.2. Trabajos previos

Aroca (2014) en su tesis:

“Las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa Calzados Gamos” perteneciente a “la unidad de pregrado de la Universidad Técnica de Ambato de Ecuador, teniendo como objetivo determinar las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos”. Teniendo una investigación tipo descriptiva correlacional, las unidades muestrales como se ha indicado el número total de la muestra es de 185 empleados, utilizando la técnica de la encuesta, se concluyeron que: Las habilidades estratégicas que aplica el gerente en la empresa no se están desarrollando de una manera eficaz, esto no permite que el talento humano pueda desempeñarse de una manera eficiente y efectiva en las funciones asignadas por la organización. La delegación de funciones que se aplica en la empresa no permite a la mayor parte del talento humano a desarrolle sus capacidades ya que solo se involucra a una pequeña parte del personal para conocer sus opiniones y no se les da importancia al resto de la organización. El liderazgo que aplica el gerente en la empresa no permite al talento humano a desarrollar sus capacidades de una manera eficiente y efectiva en la organización por ende su desempeño es deficiente en el desarrollo de sus actividades laborales. El desarrollo de estrategias que se aplica en la organización no son las más adecuadas ya que solo están direccionadas a mejorar ciertos procesos de la organización. El personal de la empresa en un gran porcentaje no conoce cuales son las funciones que tiene que realizar en la organización ocasionando una descoordinación en los procesos y retrasos en los departamentos de la organización. Las herramientas de control y evaluación que existen en la empresa son ambiguos y cumplen con sus funciones de una manera limitada pero no dan resultados fidedignos para que la organización controle y evalúe el desempeño del talento humano”. La comunicación que se

aplica en la empresa es deficiente para la actividad empresarial ya que existe una inadecuada comunicación con el personal ocasionando conflictos y un deficiente desempeño en el área de trabajo. En la empresa no existe trabajo en equipo al momento de desarrollar actividades grupales en cada uno de los departamentos ocasionando retrasos en la producción y conflictos laborales y un deficiente desempeño laboral. La mayor parte del personal no recibe capacitación por ende los conocimientos son ambiguos y no ayudan a mejorar el desempeño laboral ocasionando malestar en la organización al no desempeñar de una manera efectiva sus actividades dentro de la empresa.

Mancheno y Villalba (2016) en su tesis:

“Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización”, perteneciente a la unidad de pregrado de la Universidad Técnica de Ambato de Ecuador, se concluyeron que: El 70% de las personas de las empresas encuestadas cree que la función estratégica que aplica el gerente permiten desarrollar competencias dentro de la gestión del talento humano. Únicamente el 30% cree que la gestión estratégica del gerente es irrelevante en la creación de competencias. El 38% de los encuestados cree que el empowerment o delegación de actividades a través de la transferencia de poder tiende a ser una de las mejores opciones para alcanzar productividad. El 61% de los encuestados cree que el liderazgo de los gerentes es lo que lleva a la consecución de objetivos. El 71% de los encuestados cree que la motivación laboral tiene una relación bastante grande con el tipo de liderazgo que ejerce la línea directiva. El 29% cree que el planteamiento de estrategias mejora el desempeño operativo en procesos, el 53% no sabe si incide o no, y el 18% expresa que no tiene nada que ver con los procesos operativos. La Industria del Calzado es una industria especializada, sin embargo solo el 17% de las personas encuestadas conoce sus funciones, un 14% se muestra

neutro y un 69% indica que no conoce de forma específica que es lo que debe realizar. El 47% de las empresas usa tableros de control para monitoreo de la producción, el cuadro de mando integral los tiene un 3% de las empresas, hojas de control un 36% y estudios de tiempos a través de diagramas P.E.R.T. (Program Evaluation a Review Techniques) solo el 14%. Un 41% de los encuestados indica que el control debe ser mejorado considerablemente. Al hacer un análisis de los diferentes factores que integran la comunicación se puede ver que el 12% piensa que hay una comunicación excelente, buena el 33%, regular el 26% y mala el 29%, es imprescindible tomar en cuenta el proceso de comunicación en el modelo de gestión. El 63% de los empleados encuestados creen que el trabajo en equipo dificulta el trabajo. Los índices de capacitación indican que el 38% prefiere hacer las capacitaciones a nivel anual, sin embargo un 35% no recibe ningún tipo de capacitación o especialización. El 43% de los empleados encuestados cree que la creatividad e innovación no son factores relevantes al momento de agregar valor a la empresa. El 76% de la población encuestada cree que un modelo de gestión podría venirle bien al sector de producción calzado para la mejora de actividades y procesos. Las fases de producción en su mayoría, no cuentan con un orden lógico el cual pueda ayudar al desempeño de las actividades del personal y de esta manera eliminar los cuellos de botella que hacen que los niveles de producción disminuyan.

Pineda (2014) en su tesis:

Habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional del instituto politécnico nacional, perteneciente a la unidad de doctorado, del instituto politécnico nacional de México, teniendo como objetivo determinar las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya resolver un problema de la entidad del estudio, Teniendo una investigación tipo descriptivo no experimental,

las unidades muestrales como se ha indicado el número total de la muestra es de 305 directivos, utilizando la técnica de la encuesta, concluyeron que: Se concluye que en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística, se existe un clima organizacional insatisfactorio debido a la falta de liderazgo, la falta de comunicación, falta de toma de decisiones motivación y manejo de conflictos. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Habilidades gerenciales

Se conocen diversas definiciones sobre Habilidades Gerenciales, como las que proponen los siguientes autores:

Ureña (2013) señala “Las Habilidades Gerenciales son los medios con los cuales los gerentes traducen su propio estilo, herramientas, estrategias o técnicas favoritas a la práctica” (p.4).

Por lo tanto se puede decir que las habilidades gerenciales es la capacidad que tienen los gerentes de aplicar su propio estilo en las organizaciones.

Arroyo (2012) aduce que “La capacidad adquirida por aprendizaje de los gerentes para producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas” (p.5).

Así mismo los gerentes que poseen habilidades gerenciales, realizan su trabajo de manera eficiente contribuyendo de esta manera con el desarrollo de la organización.

Whetten y Cameron (2005) señala que “Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización” (p.76).

Por lo tanto las habilidades gerenciales son de vital importancia para un gerente ya que al poseerlas le permitirá tener mayor desempeño y así cumplir con los objetivos organizacionales.

Las características definitivas de las habilidades gerenciales Según Whetten y Cameron (2005) señala que “las habilidades gerenciales son conductuales, no son caracteres de la personalidad”. Las habilidades gerenciales son las acciones de las personas que realizan ciertas tareas y que logran ciertos objetivos. Las habilidades pueden ser percibidas por diferentes personas, a comparación de los atributos que son únicamente cerebrales (p.8).

Las habilidades gerenciales están relacionadas con el modo de ser y la actividad que realiza cada persona para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Whetten y Cameron (2005) señala que “las habilidades gerenciales pueden desarrollarse, el desempeño puede ser positivo”. Las personas pueden lograr resultados óptimos a través de la retroalimentación y la práctica. Las habilidades gerenciales están interrelacionadas y sobrepuestas. Los gerentes eficaces deben depender de combinaciones de habilidades para alcanzar resultados óptimos. Los directivos eficientes, desarrollan ciertas capacidades que se sobreponen y se apoyan mutuamente (p.8).

Por consiguiente las habilidades gerenciales pueden incrementar el rendimiento logrando así obtener resultados excelentes, a través de la inserción de lo adquirido a la práctica.

1.3.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales

Evaluación de las capacidades profesionales Según Chiavenato (2011a) Las empresas no solo aprecian los conocimientos técnicos de los individuos, sino, su forma de actuar, sus actitudes, destrezas, capacidades, personalidad, filosofía para trabajar en equipo. Para confirmar si estas cualidades se adecuan a la cultura organizacional, a la competitividad de la institución, pues no existe el único modo de dirigir o de actuar. Por el

contrario, existen varias formas de poder realizar las actividades de la organización o de las instituciones en condiciones específicas (p.2).

Así mismo las empresas valoran la predisposición, talento y forma de ser de los gerentes, esto permitirá certificar si estas cualidades se ajustan a la cultura organizacional.

Katz (1955, citado por Pineda, 2011) señala que el éxito de un gerente depende de su desempeño, de sus capacidades y del buen trato a las personas y las situaciones a las cuales tiene que enfrentar, según sus características de personalidad; depende de sus logros y no de lo que pretende ser. Existen tres habilidades de vital importancia para el desempeño administrativo (pp.3-4).

Los gerentes que saben manejar las situaciones de conflicto, se comunican de forma eficiente y son amables con los subordinados, son aquellos que logran el éxito.

Katz (1955, citado por Pineda, 2011)

“Habilidades Técnicas: incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo en equipo y los procedimientos. Por ejemplo, las habilidades en contabilidad, programación de computadoras, trabajo en equipo, liderazgo etc. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo con objetos, ya sean físicos, concretos o proceso material. Es relativamente fácil de trabajar con “objetos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticas e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador” (p.3).

Las habilidades técnicas son aquellas que se adquieren con el entrenamiento en ciertas actividades las cuales son utilizadas cotidianamente.

Katz (1955, citado por Pineda, 2011)

“Habilidades Humanas: se relaciona con el trato con las personas, y se refiere a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyendo la capacidad de comunicarse, motivar, coordinar y dirigir. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas, saber trabajar con personas y por medio de ellas” (p.4).

Habilidades humanas es la capacidad que tienen los gerentes de relacionarse, transmitir sus opiniones de manera clara así como de incentivar al desempeño de los subordinados.

Katz (1955, citado por Pineda, 2011)

“Habilidades Conceptuales: implica la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto así como la facilidad de trabajar con ideas, conceptos y teorías. Un gerente con habilidades conceptuales está apto para comprender las diversas funciones de la organización. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas de solución representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay apariencia a medida que no un administrador hace carrera en la organización requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales para no limitar su empleabilidad” (p.4).

Las habilidades conceptuales se definen como la visión panorámica que tiene el gerente referente a la organización, así como la capacidad de sobreponerse a los cambios del entorno y manejo de conflictos de manera eficiente.

Chiavenato (2011a) aduce que:

“La combinación de esas habilidades es importante para el administrador. A medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta la de habilidades conceptuales para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización. Estas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica” (p.4). Las habilidades gerenciales son importantes ya que al poseerlas permiten a los gerentes hacer carrera dentro de la organización, así como el desarrollo de nuevas habilidades.

Importancia de las Habilidades Gerenciales en las organizaciones

Ruíz (2015) aduce que “las habilidades gerenciales son importantes ya que varias investigaciones realizadas en los últimos años por estudiosos de la administración a diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero”, han demostrado que “las organizaciones más exitosas son las que tienen como directivos a personas competentes y eficaces, ejercitadas en habilidades gerenciales” (p.85).

De lo mencionado se extrae que las organizaciones más reconocidas a nivel mundial, son aquellas que tienen a gerentes los cuales tienen desarrolladas las habilidades gerenciales.

Alles (2005) señala que “la variable habilidades gerenciales se mide con los empleados que brindan la información de los gerentes de las Mypes, por medio del instrumento que es un formato de evaluación que se adaptó a los conceptos propuestos por la autora Alles” (p.56).

1.3.3 Indicadores de las habilidades gerenciales

Las habilidades que posee todo gerente en una organización son:

Toma de decisiones

Robbins y Coulter (2010) indica que “El no tomar buenas decisiones conlleva a no cumplir con los objetivos organizacionales”. Es lo que los gerentes hacen o intentar hacer y a todos les gustaría tomar buenas decisiones ya que son juzgadas a partir de los resultados” (p.52).

Toma de decisiones está relacionado con la capacidad que tienen los gerentes para responder ante nuevas situaciones ya que de ello depende el reconocimiento personal.

Flores (2015) refiere que “En cualquier área de la actividad humana y profesional, la correcta toma de decisiones debe estar en función a la identificación del problema y así lograr resultados favorables” (p.85).

Para Flores la toma de decisiones está estrechamente vinculada con el conocimiento de la información que debe manejar todo gerente, para a partir de ello tomar una acertada decisión.

Manejo de la Comunicación

Robbins y Coulter (2010) señala que “La comunicación es la transmisión y la comprensión de significados, esto quiere decir que si no se ha logrado transmitir la información o las ideas, la comunicación no se ha realizado”. (p.315)

Para que la comunicación sea efectiva se debe expresar de forma clara y precisa las ideas, de ese modo todos entenderán el mensaje y por ende se logran los objetivos.

Pineda (2011). Define las habilidades que debe poseer un buen gerente para alcanzar el éxito y el logro de las actividades:

Comunicación: “los gerentes más destacados cultivan las habilidades de hablar y escribir con firmeza, así como de escuchar con atención. Los directores exitosos transmiten sus mensajes de forma clara, comprensible” (párr.2).

La comunicación es una habilidad de vital importancia que todo gerente debe de poseer, ya que no solo es tener la capacidad de hablar sino de escuchar a los demás.

Orientación hacia los objetivos: enfocarse en las metas y objetivos es uno de los “hábitos más posibles de alcanzar pero uno de los más críticos para los ejecutivos. A través del SMART (Específicos, medibles, alcanzables, realistas, y limitada en el tiempo), los Administradores pueden injertar a su colaboradores la responsabilidad para desarrollar las metas” (párr.4).

La orientación hacia los objetivos se puede lograr con la incorporación del SMART, el cual tiene como propósito involucrar a los colaboradores delegando ciertos compromisos los cuales contribuyan con el cumplimiento de los objetivos.

Liderazgo

Define el concepto de liderazgo Según Gonzáles (2006) “Es el proceso de influenciar sobre los individuos para que intenten con buena disposición, contribuir a los objetivos de la organización”. (p.19)

El liderazgo es la habilidad que poseen los gerentes para guiar y motivar a los demás hacia el logro de las metas de la organización.

Trabajo en equipo

Madrigal (2006, citado por pineda, 2011) señala que “el equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta, se trata de una combinación de todos los participantes hacia el resultado. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas”. (p.29)

El trabajo en equipo implica un alto grado de compromiso por parte de los colaboradores ya que el trabajo integrado de ellos forma un todo, y estos a su vez tienen un coordinador el cual monitorea el trabajo grupal para que se logre el cumplimiento de lo planificado.

Manejo de conflictos

Huerta y Rodriguez (2006) señala que “es habitual que en cualquiera de las etapas del proceso administrativo, al trabajar en equipo, aparezcan conflictos que deriven en desconcierto, displicencia o negligencia al realizar sus funciones dentro de la empresa”. Por esa razón, los gerentes deben estar en constante capacitación para poder hacer frente los conflictos a

favor del equipo de trabajo y de la organización. “Etimológicamente, la palabra conflicto significa choque. Pero en la práctica, esta acepción no es tan determinante pues, en el momento de la negociación, cada una de las partes que interviene decide si maneja el conflicto en forma positiva o negativa. Manejar un conflicto en forma negativa implicará una lucha de contrarios en un clima de destructividad que pasa por las etapas de enfrentamiento, desgaste y aniquilamiento. El resultado será tensión, frustración, agresión y destrucción. La capacidad de manejar el conflicto es, sin duda, una de las habilidades interpersonales más importantes que necesita un directivo”. (p.149).

Manejo de conflictos se refiere a la capacidad que debe de poseer todo gerente para poder resolver ciertas rencillas que se den entre los colaboradores, así llegar a un buen acuerdo.

Whetten y Cameron (2005) los gerentes ágiles deben desarrollar ciertas habilidades, “primero deben ser capaces de establecer en forma precisa los tipos de conflicto, incluyendo su causa. Por ejemplo los directivos necesitan entender como las diferencias culturales y otras normas de diversidad demográfica pueden disparar conflictos organizacionales. Segundo, una vez identificadas las fuentes de conflicto, los directivos deben ser capaces de seleccionar una estrategia apropiada de manejo de conflictos y por último los directivos y/o gerentes líderes en una organización deben ser capaces de resolver los problemas interpersonales de manera efectiva, de manera que los problemas subyacentes se resuelvan y las relaciones entre los miembros sea adecuada”. (p.28)

Así mismo el manejo de conflictos está relacionado con la identificación del problema, y la capacidad de elegir una estrategia adecuada en favor de ambas partes.

Motivación

La motivación Según Ballesteros (2002) menciona que la motivación está compuesta por elementos capaces de dirigir las conductas hacia los objetivos esperados, hoy en día es un factor importante en la administración de personas por lo que se requiere estar al tanto y más que ello, dominarlo solo así la organización logrará constituir una cultura organizacional consistente (p.58).

La motivación es una pieza fundamental dentro de las organizaciones ya que permitirá un alto grado de compromiso por parte de los colaboradores.

La motivación Según Madrigal (2006). Las habilidades que debe desarrollar el líder se encuentra la de motivar. Menciona que todo líder es motivador. Debe entender porque actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, es decir, las motivaciones que lleven a una persona a actuar de una forma u otra. (Pp.41-42).

Las personas que desarrollan mejor su trabajo se dan porque el gerente o líder se encuentra constantemente motivándolos y de esa manera condiciona la forma de trabajo.

1.4. Formulación del problema

¿Cuáles son las habilidades gerenciales más desarrolladas de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017?

1.5. Justificación del estudio

La presente investigación se justifica según (Hernández, Fernández y Baptista 2010, pp. 40-41)

- a) Implicancias Prácticas, en base a los resultados obtenidos de la investigación se podrá realizar un estudio detallado el cual permitirá proponer cambios de mejora, así potenciar sus habilidades gerenciales y destrezas que necesitan para una gestión eficiente.
- b) Valor Metodológico, para realizar esta investigación, será necesario utilizar la técnica de recolección de datos con la ayuda la encuesta la cual permita verificar la veracidad de mi tema a investigar.

- c) Conveniencia, La presente investigación es realizada por ser de gran importancia ya que contribuirá a diversas empresas de calzado analizar las habilidades gerenciales como un punto importante en la gestión administrativa.
- d) Relevancia social, El efecto que generará en las Mypes de calzado será favorable ya que los beneficiados con esta investigación serán los propietarios y los colaboradores; así mismo esta información buscará medir el nivel de las habilidades de los gerentes.

La presente investigación justifica según (Hernández, Fernández y Baptista 2010, pp. 40-41)

- e) Implicancias Prácticas, en base a los resultados obtenidos de la investigación se podrá realizar un estudio detallado el cual permitirá proponer cambios de mejora, así potenciar sus habilidades gerenciales y destrezas que necesitan para una gestión eficiente.
- f) Valor Metodológico, para realizar esta investigación, será necesario utilizar la técnica de recolección de datos con la ayuda la encuesta la cual permita verificar la veracidad de mi tema a investigar.
- g) Conveniencia, La presente investigación es realizada por ser de vital importancia ya que beneficiará a diversas empresas de calzado analizar las habilidades gerenciales como un punto importante en la gestión administrativa.
- h) Relevancia social, El efecto que generará en las Mypes de calzado será favorable ya que los beneficiados con esta investigación serán los propietarios y los colaboradores; esta información buscará medir el nivel de las habilidades de los gerentes.

1.6. Hipótesis

Las Habilidades Gerenciales más desarrolladas de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex son manejo de conflictos, motivación y liderazgo.

1.7. Objetivos

General

Analizar las Habilidades Gerenciales de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

Específicos

- O₁ Identificar el nivel de Habilidades Gerenciales en la toma de decisiones que ejercen las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.
- O₂ Identificar el nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de conflictos que se da en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.
- O₃ Identificar el nivel de las habilidades gerenciales en la motivación que se ofrece en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.
- O₄ Identificar el nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de la comunicación que se realiza en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.
- O₅ Identificar el nivel de Habilidades Gerenciales en el trabajo en equipo que se realiza en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.
- O₆ Identificar el nivel de Habilidades Gerenciales en el liderazgo que se ejerce en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

II. MÉTODO

II. Método

2.1. Diseño de investigación

No Experimental:

Según Hernández, et al (2014) señala que “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

Transversal:

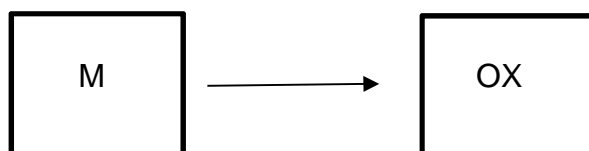
Según Hernández, et al (2014) señala que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.154).

Descriptiva:

Según Hernández, et al (2014) señala que “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción” (p.155).

Esquema de diseño:

La cual gráficamente se representa a continuación:



Dónde:

M = Muestra de estudio.

OX=Las habilidades gerenciales.

2.2. Variables y operacionalización de variables

Tabla 1: *Operacionalización de variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
LAS HABILIDADES GERENCIALES	Whetten y Cameron (2005). “Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización”. (p.76)	La variable Habilidades gerenciales se mide con los empleados que brindan información de los gerentes de las Mypes, por medio de un cuestionario.	HABILIDADES CONCEPTUALES	Toma de decisiones	Ordinal
			HABILIDADES HUMANAS	Manejo de conflictos	
				Motivación	
			HABILIDADES TÉCNICAS	Manejo de la comunicación	
				Trabajo en equipo	
				Liderazgo	

Nota: Whetten y Cameron (2005). “Las habilidades gerenciales”, cuestionario adaptado de Pineda (2011) consta de 12 ítems

2.3 Población y muestra

Población

La población para esta investigación estuvo conformada por los 45 colaboradores de las tres Mypes del sector calzado, distrito El Porvenir en la calles Avenida Sánchez Carrión 1430 – 1434 y San Luís 664.

Muestra

Se tomó a las tres empresas de calzado que son Calzado Paredes, Gianpierre y Contiex.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas e instrumentos

La presente investigación se realizó a través de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario lo cual fue adaptado de Pineda (2011), dicho cuestionario costó de 12 preguntas y se aplicó a los colaboradores de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex.

2.4.2 Validez

La validación fue realizada por los siguientes profesionales:

Mg. Miguel Pinglo Bazán

Mg. Lady Diana Roque Roque

Dra. Olenka Espinoza Rodriguez

2.4.3 Confiabilidad

Para verificar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se realizó alfa de Cronbach, la encuesta se elaboró en la escala de Likert, se encuestó a una muestra piloto de 45 personas. Obteniendo el siguiente: Alfa de Cronbach, se aplicó a los 45

colaboradores de las diferentes empresas del cual se obtuvo un resultado de 0.711618, lo cual quiere decir que es aceptable.

2.5 Métodos de análisis de datos

Los datos obtenidos de la variable se codificaron e insertaron en una base de datos, luego se organizaron de acuerdo a los indicadores de dicha variable. Haciendo uso de la estadística descriptiva, principalmente distribución de frecuencias. El programa para los cálculos fue principalmente Microsoft Office Excel y SPSS. La ponderación del cuestionario fue en la escala de Likert el cual se utilizó el siguiente puntaje:

Siempre = 5

Casi siempre = 4

A veces = 3

Casi nunca = 2

Nunca = 1

2.6 Aspectos éticos

Se respetó los derechos de los participantes, además todos los datos proporcionados por los dueños y gerentes se trató de manera confidencial. Identificándome como estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Cesar Vallejo y de manera verbal también se le explicó los motivos de la investigación entre otros aspectos.

III. RESULTADOS

III. Resultados

Objetivo 1: Identificar el nivel de Habilidades Gerenciales en la Toma de Decisiones que ejercen las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

Tabla 3.1: Nivel de Habilidades Gerenciales en la Toma de Decisiones que ejerce la Mype de calzado Paredes en el Distrito El Porvenir

Toma de Decisiones	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	6	40.00%
Alto	9	60.00%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Paredes

En los resultados de la tabla 3.1 se observa que el 60% de los colaboradores de la empresa de calzado Paredes, manifestaron que posee un nivel alto con respecto a la toma de decisiones, debido a que el gerente determina las causas de los problemas antes de tomar una decisión.

3.2 Nivel de Habilidades Gerenciales en la toma de Decisiones que ejerce la Mype de calzado Gianpierre en el distrito El Porvenir

Toma de Decisiones	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	11	73.33%
Alto	4	26.67%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Gianpierre

En los resultados de la tabla 3.2 se observa que el 73.33% de los colaboradores de la empresa de calzado Gianpierre, manifestaron que posee un nivel medio con respecto a la toma de decisiones, debido a que el gerente rara vez toma decisiones acertadas ante los problemas.

3.3 Nivel de Habilidades Gerenciales en la toma de Decisiones que ejerce la Mype de calzado Contiex en el distrito El Porvenir

Toma de Decisiones	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	9	60.00%
Alto	6	40.00%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Contiex

En los resultados de la tabla 3.3 se observa que el 60% de los colaboradores de la empresa de calzado Contiex, manifestaron que posee un nivel medio con respecto a la toma de decisiones, debido a que el gerente rara vez toma decisiones acertadas ante los problemas.

Objetivo 2: Identificar el nivel de Habilidades Gerenciales en el Manejo de Conflictos que se da en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

3.4 Nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de conflictos que da en la Mype de calzado Paredes en el distrito El Porvenir

Manejo de conflictos	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	5	33.33%
Alto	10	66.67%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Paredes

En los resultados de la tabla 3.4 se observa que el 66.67% de los colaboradores de la empresa de calzado Paredes, manifestaron que posee un nivel alto con respecto al manejo de conflictos, debido a que el gerente tiene la capacidad de seleccionar estrategias apropiadas para manejar los conflictos.

3.5 Nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de conflictos que da en la Mype de calzado Gianpierre en el distrito El Porvenir

Manejo de Conflictos	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	3	20.00%
Alto	12	80.00%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Gianpierre

En los resultados de la tabla 3.5 se observa que el 80% de los colaboradores de la empresa de calzado Gianpierre, manifestaron que posee un nivel alto con respecto al manejo de conflictos, debido a que el gerente tiene la capacidad de seleccionar estrategias apropiadas para manejar los conflictos.

3.6 Nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de conflictos que da en la Mype de calzado Contiex en el distrito El Porvenir

<i>Manejo de Conflictos</i>	<i>fi</i>	<i>hi%</i>
Bajo	0	0.00%
Medio	3	20.00%
Alto	12	80.00%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Contiex

En los resultados de la tabla 3.6 se observa que el 80% de los colaboradores de la empresa de calzado Contiex, manifestaron que posee un nivel alto con respecto al manejo de conflictos, debido a que el gerente tiene la capacidad de seleccionar estrategias apropiadas para manejar los conflictos.

Objetivo 3: Identificar el nivel de la Habilidades Gerenciales en la Motivación que se ofrece en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

3.7 Nivel de Habilidades Gerenciales en la motivación que se ofrece en la Mype de calzado Paredes en el distrito El Porvenir

Motivación	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	5	33.33%
Alto	10	66.67%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype paredes

En los resultados de la tabla 3.7 se observa que el 66.67% de los colaboradores de la empresa de calzado Paredes, manifestaron que posee un nivel alto con respecto a la motivación, debido a que el gerente motiva a sus colaboradores para lograr objetivos esperados.

3.8 Nivel de Habilidades Gerenciales en la motivación que se ofrece en la Mype de calzado Gianpierre en el distrito El Porvenir

Motivación	fi	hi%
Bajo	1	6.67%
Medio	5	33.33%
Alto	9	60.00%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Gianpierre

En los resultados de la tabla 3.8 se observa que el 60.00% de los colaboradores de la empresa de calzado Gianpierre, manifestaron que posee un nivel alto con respecto a la motivación, debido a que el gerente motiva a sus colaboradores para lograr objetivos esperados.

3.9 Nivel de Habilidades Gerenciales en la motivación que se ofrece en la Mype de calzado Contiex en el distrito El Porvenir

Motivación	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	7	46.67%
Alto	8	53.33%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Contiex

En los resultados de la tabla 3.9 se observa que el 53.33% de los colaboradores de la empresa de calzado Contiex, manifestaron que posee un nivel alto con respecto a la motivación, debido a que el gerente motiva a sus colaboradores para lograr objetivos esperados.

Objetivo 4: Identificar el nivel de habilidades Gerenciales en el manejo de la Comunicación que se realiza en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

3.10 Nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de la Comunicación que se realiza en la Mype de calzado Paredes en el distrito El Porvenir

Manejo de la Comunicación	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	6	40.00%
Alto	9	60.00%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Paredes

En los resultados de la tabla 3.10 se observa que el 60.00% de los colaboradores de la empresa de calzado Paredes, manifestaron que posee un nivel alto con respecto al manejo de la comunicación, debido a que la comunicación es clara entre emisor y receptor.

3.11 Nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de la Comunicación que se realiza en la Mype de calzado Gianpierre en el distrito El Porvenir

Manejo de la Comunicación	fi	hi%
Bajo	1	6.67%
Medio	10	66.67%
Alto	4	26.66%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Gianpierre

En los resultados de la tabla 3.11 se observa que el 66.67% de los colaboradores de la empresa de calzado Gianpierre, manifestaron que posee un nivel medio con respecto al manejo de la comunicación, debido a que pocas veces la comunicación es clara entre emisor y receptor.

3.12 Nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de la comunicación que se realiza en la Mype de calzado Contiex en el distrito El Porvenir

Manejo de la Comunicación	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	9	60.00%
Alto	6	40.00%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Contiex

En los resultados de la tabla 3.12 se observa que el 60% de los colaboradores de la empresa de calzado Contiex, manifestaron que posee un nivel medio con respecto al manejo de la comunicación, debido a que pocas veces la comunicación es clara entre emisor y receptor.

Objetivo 5: Identificar el nivel de Habilidades Gerenciales en el Trabajo en Equipo que se realiza en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

3.13 Nivel de Habilidades Gerenciales en el trabajo en equipo que se realiza en la Mype de calzado Paredes en el distrito El Porvenir

Trabajo en Equipo	fi	hi%
Bajo	1	6.67%
Medio	6	40.00%
Alto	8	53.33%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Paredes

En los resultados de la tabla 3.13 se observa que el 53.33% de los colaboradores de la empresa de calzado Paredes, manifestaron que posee un nivel alto con respecto al trabajo en equipo, debido a que el gerente promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad.

3.14 Nivel de Habilidades Gerenciales en el trabajo en equipo que se realiza en la Mype de calzado Gianpierre en el distrito El Porvenir

Trabajo en Equipo	fi	hi%
Bajo	5	33.33%
Medio	8	53.33%
Alto	2	13.34%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Gianpierre

En los resultados de la tabla 3.14 se observa que el 53.33% de los colaboradores de la empresa de calzado Gianpierre, manifestaron que posee un nivel medio con respecto al trabajo en equipo, debido a que el gerente en ciertas ocasiones promueve en sus equipos de trabajos un nivel de compromiso.

3.15 Nivel de Habilidades Gerenciales en el trabajo en equipo que se realiza en la Mype de calzado Contiex en el distrito El Porvenir

Trabajo en Equipo	fi	hi%
Bajo	1	6.67%
Medio	8	53.33%
Alto	6	40.00%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Contiex

En los resultados de la tabla 3.15 se observa que el 53.33% de los colaboradores de la empresa de calzado Contiex, manifestaron que posee un nivel medio con respecto al trabajo en equipo, debido a que el gerente en ciertas ocasiones promueve en sus equipos de trabajos un nivel de compromiso.

Objetivo 6: Identificar el nivel de Habilidades Gerenciales en el Liderazgo que se ejerce en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

3.16 Nivel de Habilidades Gerenciales en el liderazgo que se ejerce en la Mype de calzado Paredes en el distrito El Porvenir

Liderazgo	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	0	0.00%
Alto	15	100.00%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Paredes

En los resultados de la tabla 3.16 se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa de calzado Paredes, manifestaron que posee un nivel alto con respecto al liderazgo; debido a que el gerente tiene la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos.

3.17 Nivel de Habilidades Gerenciales en el liderazgo que se ejerce en la Mype de calzado Gianpierre en el distrito El Porvenir

Liderazgo	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	2	13.33%
Alto	13	86.67%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Gianpierre

En los resultados de la tabla 3.17 se observa que el 86.67% de los colaboradores de la empresa de calzado Gianpierre, manifestaron que posee un nivel alto con respecto al liderazgo, debido a que el gerente tiene la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos.

3.18 Nivel de Habilidades Gerenciales en el liderazgo que se ejerce en la Mype de calzado Contiex en el distrito El Porvenir

Liderazgo	fi	hi%
Bajo	0	0.00%
Medio	4	26.67%
Alto	11	73.33%
Total	15	100.00%

Nota: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Contiex

En los resultados de la tabla 3.18 se observa que el 73.33% de los colaboradores de la empresa de calzado Contiex, manifestaron que posee un nivel alto con respecto al liderazgo, debido a que el gerente tiene la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos.

Objetivo General: Analizar las Habilidades Gerenciales de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

3.19 Analizar las Habilidades Gerenciales de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir.

Nivel de Habilidades Gerenciales	Toma de Decisiones			Manejo de Conflictos			Motivación			Manejo de Comunicación			Trabajo en equipo			Liderazgo		
	Paredes hi%	Gianpierre hi%	Contiex hi%	Paredes hi%	Gianpierre hi%	Contiex hi%	Paredes hi%	Gianpierre hi%	Contiex hi%	Paredes hi%	Gianpierre hi%	Contiex hi%	Paredes hi%	Gianpierre hi%	Contiex hi%	Paredes hi%	Gianpierre hi%	Contiex hi%
Baja	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	6.67%	33.33%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
Media	40.00%	73.33%	60.00%	33.33%	20.00%	20.00%	33.33%	33.33%	46.67%	40.00%	66.67%	60.00%	40.00%	53.33%	53.33%	0.00%	13.33%	26.67%
Alta	60.00%	26.67%	40.00%	66.67%	80.00%	80.00%	66.67%	60.00%	53.33%	60.00%	26.66%	40.00%	53.33%	13.34%	40.00%	100.00%	86.67%	73.33%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota: Datos obtenidos de los indicadores

En los resultados de la tabla 3.19 se observa que las Habilidades Gerenciales de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex son manejo de conflicto en nivel alto con un 66.67%, 80% y 80% respectivamente; motivación en nivel alto con un 66.67%, 60% y 53.33% respectivamente; liderazgo en nivel alto con un 100%, 86.67 y 73.33% respectivamente, lo cual se contrasta con la hipótesis Las Habilidades Gerenciales más desarrolladas de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex son manejo de conflictos, motivación y liderazgo. Por lo tanto se acepta la hipótesis.

IV. DISCUSIÓN

IV. Discusión

Los fabricantes de calzado pasan por dificultades tales como ingreso masivo de calzado importado, competencia nacional y local, escasas de mano de obra así como de materia prima, por tal motivo se llegó a realizar la siguiente investigación cuyo propósito es conocer las habilidades gerenciales que los empresarios de calzado poseen siendo estas empresas parte de las que lideran el mercado para que se constituya en un modelo a empresarios que recién están emergiendo u otros que aún no llegan a este nivel; sin embargo después de informar lo valioso que es el estudio para estas empresas los empresarios accedieron.

Como se ha podido observar en la tabla 3.1. De los encuestados el 60% presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador toma de decisiones de la Mype Paredes, debido a que el gerente determina las causas de los problemas antes de tomar una decisión, lo cual se corrobora por lo señalado por Flores (2015) refiere que “En cualquier área de la actividad humana y profesional, la correcta toma de decisiones debe estar en función a la identificación del problema y así lograr resultados favorables”.

En la tabla 3.2 se observa que los encuestados el 73.33 % presentan un nivel medio en las habilidades gerenciales con respecto al indicador toma de decisiones de la Mype Gianpierre debido a que el gerente rara vez toman decisiones acertadas ante los problemas; en la tabla 3.3 se observa de los encuestados el 60 % presentan un nivel medio en las habilidades gerenciales con respecto al indicador toma de decisiones de la Mype Contiex, debido a que el gerente rara vez toman decisiones acertadas ante los problemas, sin embargo esto se refuta con lo señalado Flores (2015) refiere que “En cualquier área de la actividad humana y profesional, la correcta toma de decisiones debe estar en función a la identificación del problema y así lograr resultados favorables”.

Por tanto la toma de decisiones es una herramienta fundamental para los empresarios, lo cual contribuye con el desarrollo de las empresas.

Como se ha podido observar en la tabla 3.4. De los encuestados el 66.67% presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador Manejo de conflictos de la Mype Paredes, como se ha podido observar en la tabla 3.5. De los encuestados el 80 % presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador Manejo de conflictos de la Mype Gianpierre, como se ha podido observar en la tabla 3.6 de los encuestados el 80% presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador Manejo de conflictos de la Mype Contiex, debido a que los gerentes tienen la capacidad de seleccionar estrategias apropiadas para manejar los conflictos, lo cual se ratifica con lo señalado por Whetten y Cameron (2005) "los gerentes ágiles deben desarrollar ciertas habilidades, primero deben ser capaces de establecer en forma precisa los tipos de conflicto, incluyendo su causas y segundo identificar las fuentes de conflicto". Por tanto el manejo de conflictos es la capacidad que tienen los gerentes para identificar un conflicto, determinar las causas e identificar el origen del conflicto.

Como se ha podido observar en la tabla 3.7. De los encuestados el 66.67% presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador Motivación de la Mype Paredes, como se ha podido observar en la tabla 3.8. De los encuestados el 60 % presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador Motivación de la Mype Gianpierre, como se ha podido observar en la tabla 3.9 de los encuestados el 53.33% presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador de la Motivación de la Mype Contiex, debido a que los gerentes motivan a sus colaboradores para lograr objetivos esperados, lo cual se revalida con lo señalado por Ballesteros (2002) menciona que "la motivación está compuesta por elementos capaces de dirigir las conductas hacia los objetivos esperados".

Por tanto la motivación es una herramienta de vital importancia en las empresas ya que un colaborador motivado es más productivo.

Como se ha podido observar en la tabla 3.10. De los encuestados el 60% presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador manejo de la comunicación de la Mype Paredes, debido a que la comunicación es clara entre emisor y receptor, lo cual se revalida con lo señalado por Robbins y Coulter (2010) aduce que “La comunicación es la transmisión y la comprensión de significados, esto quiere decir que si no se ha logrado transmitir la información o las ideas, la comunicación no se ha realizado”:

En la tabla 3.11 se observa que los encuestados el 66.67 % presentan un nivel medio en las habilidades gerenciales con respecto al indicador Manejo de la comunicación de la Mype Gianpierre; en la tabla 3.12 se observa de los encuestados el 60% presentan un nivel medio en las habilidades gerenciales con respecto al indicador Manejo de la comunicación de la Mype Contiex, debido a que pocas veces la comunicación es clara entre emisor y receptor, sin embargo esto se contrasta con lo señalado por Robbins y Coulter (2010) aduce que “La comunicación es la transmisión y la comprensión de significados, esto quiere decir que si no se ha logrado transmitir la información o las ideas, la comunicación no se ha realizado”:

Por tanto la comunicación es la transmisión y comprensión de significados, ya que el no contar con esta habilidad ocasiona conflictos al momento de realizar el trabajo.

Como se ha podido observar en la tabla 3.13. De los encuestados el 53.33% presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador trabajo en equipo de la Mype Paredes, debido a que el gerente promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad lo cual se reafirma con lo señalado por Madrigal (2006, citado por Pineda, 2011) “El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos, para que un equipo

logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas”

En la tabla 3.14 se observa que los encuestados el 53.33 % presentan un nivel medio en las habilidades gerenciales con respecto al indicador trabajo en equipo de la Mype Gianpierre; en la tabla 3.15 se observa de los encuestados el 53,33 % presentan un nivel medio en las habilidades gerenciales con respecto al indicador trabajo en equipo de la Mype Contiex; debido a que los gerentes en ciertas ocasiones promueven en sus equipos de trabajos un nivel de compromiso, sin embargo esto se refuta con lo señalado por Madrigal (2006) citado por Pineda (2011) “El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos, para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas”

Por tanto el trabajo en equipo es fundamental en toda empresa ya que el contar con un equipo de trabajo facilita y contribuye al cumplimiento de los objetivos de las empresas.

Como se ha podido observar en la tabla 3.16. De los encuestados el 100% presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador liderazgo de la Mype Paredes; en la tabla 3.17 se observa de los encuestados el 86.67% presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador liderazgo de la Mype Gianpierre; en la tabla 3.18 se observa de los encuestados el 73,33 % presentan un nivel alto en las habilidades gerenciales con respecto al indicador liderazgo de la Mype Contiex; debido a que los gerentes tienen la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos, lo cual se ratifica con lo señalado por Gonzáles (2006) “Es el proceso de influenciar sobre los individuos para que intenten con buena disposición, contribuir a los objetivos de la organización”. Por tanto el liderazgo dentro de las empresas es una de las herramientas indispensables ya que el líder es quien guía e influye en los demás, y así contribuir en los objetivos de la organización.

Como se ha podido observar en la tabla 3.19. Determinamos el nivel de las habilidades gerenciales en las Mypes de Calzado Paredes, Gianpierre y Contiex, demostrándonos que las habilidades que poseen son manejo de conflictos, motivación y liderazgo, lo cual se reafirma con lo señalado por Whetten y Cameron (2005). “Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización”. Finalmente se comprueba la hipótesis que Las Habilidades Gerenciales más desarrolladas de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex son manejo de conflictos, motivación y liderazgo.

Por tanto las habilidades gerenciales son un conjunto de conocimientos que todo gerente debe poseer o desarrollar para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto esta investigación servirá como un modelo a empresarios que recién están emergiendo u otros que aún no llegan a desarrollar las habilidades gerenciales en el sector calzado.

V. CONCLUSIONES

V. Conclusiones

- 5.1 Se identificó el nivel de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones encontrándose que la Mype Paredes posee un nivel alto con un 60% debido a que el gerente determina las causas de los problemas antes de tomar una decisión; la Mype Gianpierre posee un nivel medio con un 73.33% y la Mype Contiex un nivel medio con un 60%, debido a que los gerentes rara vez toman decisiones acertadas ante los problemas. (Tablas 3.1 a 3.3)
- 5.2 Se identificó el nivel de las habilidades gerenciales en el manejo de conflictos encontramos que la Mype Paredes posee un nivel alto con un 66.67%, la Mype Gianpierre posee un nivel alto con un 80% y la Mype Contiex un nivel alto con un 80%, debido a que los gerentes tienen la capacidad de seleccionar estrategias apropiadas para manejar los conflictos. (Tablas 3.4 a 3.6)
- 5.3 Al identificar el nivel de las habilidades gerenciales en la motivación encontramos que la Mype Paredes posee un nivel alto con un 66.67%, la Mype Gianpierre posee un nivel alto con un 60% y la Mype Contiex un nivel alto con un 53.33%, debido a que los gerentes motivan a sus colaboradores para lograr los objetivos esperados. (Tablas 3.7 a 3.9)
- 5.4 Al identificar el nivel de las habilidades gerenciales en el manejo de la comunicación encontramos que la Mype Paredes posee un nivel alto con un 60% debido a que la comunicación es clara entre emisor y receptor; la Mype Gianpierre posee un nivel medio con un 66.67% y la Mype Contiex un nivel medio con un 60%. debido a que poca veces la comunicación es clara entre emisor y receptor. (Tablas 3.10 a 3.12)
- 5.5 Al identificar el nivel de las habilidades gerenciales en trabajo en equipo encontramos que la Mype Paredes posee un nivel alto con un 53.33% debido a que el gerente promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad; la Mype Gianpierre posee un nivel medio con un 53.33% y

la Mype Contiex un nivel medio con un 53.33% debido a que los gerentes en ciertas ocasiones promueven en sus equipos de trabajo un nivel de compromiso. (Tablas 3.13 a 3.15)

5.6 Al identificar el nivel de las habilidades gerenciales en liderazgo encontramos que la Mype Paredes posee un nivel alto con un 100%, la Mype Gianpierre posee un nivel alto con un 86.67% y la Mype Contiex un nivel alto con un 73.33% debido a que los gerentes tienen la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos. (Tablas 3.16 a 3.18)

5.7 Se determinó el nivel de las habilidades gerenciales en las Mypes de Calzado Paredes, Gianpierre y Contiex, demostrándose que la empresa de Calzados Paredes posee las habilidades de manejo de conflictos con un nivel alto de 66.67%, motivación con un nivel alto de 66.67% y liderazgo con un nivel alto de 100%; la empresa Gianpierre posee las habilidades de manejo de conflictos con un nivel alto de 80%, motivación con un nivel alto de 60% y Liderazgo con un nivel alto de 86.67% ; la empresa Contiex posee las habilidades de manejo de conflictos con un nivel alto de 80%. motivación con un nivel alto de 53.33% y Liderazgo con un nivel alto de 73.33%, lo cual se contrasta con la hipótesis Las Habilidades Gerenciales más desarrolladas de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex son manejo de conflictos, motivación y liderazgo. (Tabla 3.19)

VI. RECOMENDACIONES

VI. Recomendaciones

A los gerentes de las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex se recomienda:

- 6.1 Para desarrollar la habilidad de toma de decisiones en las mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex es necesario que se capaciten y tengan conocimiento del mercado así como de los aspectos políticos que involucran al sector en que se desarrollan.
- 6.2 Para mantener y mejorar la habilidad en el manejo de conflictos en las mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex es necesario emplear técnicas lo cual permita que los gerentes tengan la capacidad de seleccionar estrategias apropiadas para manejar los conflictos.
- 6.3 Para mantener y mejorar la habilidad de motivación en las mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex es necesario participar en talleres lo cual contribuye en el logro de los objetivos esperados por parte de los colaboradores.
- 6.4 Para desarrollar la habilidad del manejo de la comunicación, en las mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex los gerentes deben recibir charlas que les permita desarrollar una comunicación efectiva, lo cual va a garantizar que no existan malos entendidos al momento de dar indicaciones para el desarrollo del trabajo.
- 6.5 Para desarrollar la habilidad del trabajo en equipo, en las mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex los gerentes deberán asistir a talleres en los cuales les permita desarrollar esta habilidad ya que el trabajar en equipo permitirá el cumplimiento de los objetivos de las mypes.
- 6.6 Para mantener y mejorar la habilidad de liderazgo en las mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex es necesario emplear técnicas ya que

contribuirá a que tengan la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos de las empresas.

6.7 Para mantener y mejorar las habilidades gerenciales en las mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex es necesario emplear técnicas relacionadas con manejo de conflictos lo cual permitirá que los gerentes tengan la capacidad de seleccionar estrategias apropiadas para manejar los conflictos, motivación lo cual contribuirá en el logro de los objetivos esperados por parte de los colaboradores, liderazgo ya que contribuirá a que los gerentes tengan la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos de las empresas.

A futuros investigadores se recomienda:

6.8 Realizar estudios correlacionales donde se investigue la relación entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Empresarial en empresas del sector calzado.

VII. Referencias

- Aroca (2014). "Las Habilidades Directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa calzados Gamos" de la Universidad Técnica de Ambato de Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8056/1/182%20o.e..pdf>
- Alles, A. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). Gestión por competencias.El diccionario (2a ed.). Buenos Aires: Granica. Recuperado de 950-641-355-x
- Arroyo Tovar, R. (2012). Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoe.
- Ballesteros, R. (2002). La psicología aplicada a las empresas. España: Ceac.
- Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri. (23 de marzo de 2007). Web information. Recuperado de Funciones de la administración teórica y práctica: <https://books.google.com/books?isbn=9871171633>
- Chiavenato. (2011). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Domanec, B. (13 de abril de 2010). Web information. Recuperado de Habilidades interpersonales: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/habilidades-interpersonales/>
- Flores, L. (04 de Marzo de 2015). La toma de decisiones en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo. Recuperado de Web Informatio: <http://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-información-en-su-desarrollo/>

- González, M. (2006). *Habilidades Gerenciales*. España: Innova.
- Habilidades gerenciales. (24 de 1 de 2013). *Habilidades gerenciales*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/01/24/habilidades-gerenciales/>
- López García, H. (2012). *Uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental*. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Madrigal, B. (2006). *Las habilidades gerenciales*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mancheno y Villalba, (2016). "Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización". Recuperado de [file:///C:/Users/JR/Downloads/Dialnet-HabilidadesDirectivasYEIDesarrolloEmpresarialEnLaI-5852119%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JR/Downloads/Dialnet-HabilidadesDirectivasYEIDesarrolloEmpresarialEnLaI-5852119%20(1).pdf)
- Meza, C. (26 de diciembre de 2001). Web information. Recuperado de Conflicto laboral: [http://www. Gestiopolis.com/conflicto-laboral/](http://www.Gestiopolis.com/conflicto-laboral/)
- Pineda, H. (13 de enero de 2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Recuperado de Web information: <http://idepro.edu.ec/gerenciando/5-habilidad-basicas-para-ser-un-buen-gerente/>
- Reyes Maldonado, K. Y. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. México, Quetzal: Universidad Rafael Landívar.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice- Hall.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (Tercera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz, P. (2015). *Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial*. Recuperado el 10 de 10 de 2016, de *Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial*: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf

Sánchez, F. (2 de mayo 2013). ¿Por qué fracasan las empresas? Perú 21.

Recuperado de <http://www.peu21.pe/>

Ureña Aquino, M. (24 de 1 de 2013). Recuperado de

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/01/24/habilidades-gerenciales/>

Varo, J. (1994). Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios.

Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Whetten, D., & Cameron, K. (16 de 02 de 2005). Desarrollo de habilidades

directivas. Recuperado

<https://books.google.com.pe/books?isbn=9702605792>

ANEXOS

Habilidades Técnicas	Trabajo en Equipo	8. ¿Se ajusta con precisión las propiedades y opiniones de sus subordinados?									B	B	B	B	B	B	
		9. ¿Provee a sus subordinados de trabajo en alto nivel de responsabilidad?									B	B	B	B	B	B	B
		10. ¿Tiene la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos?									B	B	B	B	B	B	B
	Liderazgo	11. ¿Cuando existen demandas tareas en un día se repite diez a tiempo para lograr los mejores resultados?									B	B	B	B	B	B	B
		12. ¿Existe suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo humano del colaborador?									B	B	B	B	B	B	B
											B	B	B	B	B	B	B

FECHA DE REVISIÓN: 4-9-17

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Espinoza Rodríguez Olanka

GRADO: Doctor


FIRMA:

		Trabajo en equipo	0. ¿Posture entre su equipo con trabajo un alto nivel de responsabilidad?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	
Habilidades Técnicas			10. ¿Tiene la capacidad de contribuir al desempeño hacia los objetivos?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	
		Liderazgo	11. ¿Cómo están cumpliendo tareas en un día se resque bien el tiempo para lograr los mejores resultados?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	
			12. ¿Cómo maneja situaciones oportuna para recibir capacitación que permita el desarrollo humano del colaborador?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	

FECHA DE REVISIÓN: 6-10-16

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Ruyb Dossin Higd

GRADO: Mg

FIRMA: 

ANEXO 1:

HOJA DE EVALUACIÓN

TÍTULO: "HABILIDADES GERENCIALES EN LAS MYPES DE CALZADO PAREDES, SIEMPRE Y SIEMPRE EN EL DISTRITO EL PORVENIR, TRUJILLO, AÑO 2017"
 NOMBRE Y APELLIDOS DEL ALUMNO: MARITZA PAREDES MORAN.

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según las características de la evaluación ve detalladas. E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / N= Eliminar / C= Cambiar.

Las categorías a evaluar además de las indicadas en la ficha son: Congruencia de ítems, Radicación de los ítems, Claridad y precisión, Pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

INSTRUCCIONES PARA LOS ENTREVISTADOS:

Responda del 1 - 4, de acuerdo al valor asignado a estos números, que son detallados a continuación:

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	Opción Respuesta	Radicación clara y precisa	Tiene coherencia con los indicadores	Tiene coherencia con las dimensiones	Tiene coherencia con las variables	Tiene coherencia con el objetivo	SUGERENCIA	
VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades Conceptuales	Toma de Decisiones	1. ¿Ante nuevas situaciones, se solicita la información y recomendaciones de los colaboradores?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B		
			2. ¿Determinan las causas de los problemas antes de tomar una decisión?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B		
		Manejo de Conflictos	3. ¿Mantiene el nivel adecuado la comunicación entre los miembros de la organización?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	B	
	4. ¿Tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto?		CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	B		
	Habilidades Humanas	Motivación	5. ¿Motiva a los colaboradores para lograr los resultados esperados?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	B	
			6. ¿Las recompensas que otorgan son congruentes con el desempeño del personal?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	B	B
			Manejo de la Comunicación	7. ¿Cada vez que una indicación se genera que se haya entendido el mensaje?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	

			8. ¿Tuviste en atención las propuestas y opiniones de sus subordinados?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	
	Trabajo en Equipo		9. ¿Promoviste entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	
Habilidades Técnicas	Liderazgo	10. ¿Tiene la capacidad de conducir las actividades hacia los objetivos?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	
		11. ¿Cada día terminas las tareas en un día se reporta bien al tiempo para lograr los mejores resultados?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	
		12. ¿Existe suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo humano del colaborador?	CERRADA CON PUNTAJE DEL (1-5)	B	B	B	B	B	

FECHA DE REVISIÓN: 11/10/2016

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: María Paez Lady Piñero

GRADO: Magister

FIRMA: 

Anexo 2:
Cuestionario

Buenos días Sr (a).

Mi nombre es Maritza Paredes Moran estudiante de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo, Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela de Administración.

Estoy realizando esta investigación sobre Habilidades Gerenciales de los gerentes de las Mypes de calzado en el Distrito del Porvenir Año 2017, la información que usted me brindara será manejada confidencialmente y solo se utilizara para los objetivos que me he propuesto.

N°	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Ante nuevas situaciones, se solicita la información y recomendaciones de sus colaboradores?					
2	¿Determina las causas de los problemas antes de tomar una decisión?					
3	¿Mantiene el control ante cualquier situación problemática entre los miembros de la organización?					
4	¿Tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto?					
5	¿Motiva a los colaboradores para lograr los resultados esperados?					
6	¿Las recompensas que otorgan son congruentes con el desempeño del personal?					
7	¿Cuándo da una indicación se cerciora que se haya entendido el mensaje?					
8	¿Escucha con atención las propuestas y opiniones de sus subordinados?					
9	¿Promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad?					
10	¿Tiene la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos?					
11	¿Cuándo existen demasiadas tareas en un día se reparte bien el tiempo para lograr los mejores resultados?					
12	¿Existe suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo humano del colaborador?					

Anexo 3: Alfa de Cronbach

COLABORADORES	ITEMS												TOTAL
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
1	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	48
2	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	5	43
3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	50
4	5	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	5	52
5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	44
6	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	5	41
7	4	2	2	4	5	5	4	4	4	2	3	4	43
8	3	3	3	2	2	3	1	4	3	4	4	5	37
9	2	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	42
10	5	4	5	4	5	4	3	3	3	2	2	5	45
11	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	48
12	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	39
13	3	5	5	4	5	3	2	3	2	2	2	3	39
14	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	43
15	3	2	2	4	5	3	4	3	2	4	2	3	37
16	4	3	3	3	4	4	3	2	3	5	3	2	39
17	4	2	4	4	5	3	2	3	4	3	2	4	40
18	3	3	5	3	4	4	4	5	3	2	3	3	42
19	2	4	3	4	5	5	1	4	2	3	2	2	37
20	3	5	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	43
21	5	2	5	3	5	2	4	2	3	3	2	3	39
22	4	5	3	4	4	5	5	4	2	2	3	4	45
23	5	4	2	3	5	4	3	5	3	3	2	5	44
24	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	43
25	3	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	2	43
26	2	3	5	3	4	5	4	2	2	3	3	4	40
27	4	5	4	3	5	4	3	3	4	2	2	3	42
28	3	4	3	4	4	1	4	5	3	3	2	2	38
29	4	3	2	4	5	3	3	4	1	3	3	3	38
30	5	2	4	4	5	4	4	3	3	4	2	2	42
31	5	4	3	3	4	5	3	5	4	4	3	3	46
32	5	5	4	4	4	4	2	3	5	3	2	4	45
33	4	3	5	3	5	5	3	2	3	2	4	3	42
34	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	1	2	37
35	5	3	3	3	4	4	4	2	3	2	4	3	40
36	4	4	2	2	3	5	3	1	3	4	3	2	36
37	3	3	3	4	2	4	2	3	2	1	4	1	32

38	2	4	5	3	1	1	3	5	4	3	2	2	35
39	3	5	4	4	2	4	4	4	3	5	5	5	48
40	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	43
41	2	2	2	1	2	1	4	1	4	1	4	3	27
42	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	1	2	38
43	1	3	3	1	1	3	1	4	1	4	4	3	29
44	1	1	1	1	3	2	4	4	3	1	1	2	24
45	1	3	1	1	3	1	1	1	2	1	5	1	21
VARIANZA	1.44	1.07	1.21	0.85	1.22	1.35	0.92	1.19	0.80	1.18	1.02	1.39	

K 12
 Vi 13.632
 Vt 39.209
 PARTE 1 1.091
 PARTE 2 0.652317284
 VALOR ABSOLUTO
 PARTE 2 0.652317284
0.711618855

Anexo 4: Constancias



CONSTANCIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

EL QUE SUSCRIBE:

GERENTE DE PAREDES S.A.C

HACE CONSTAR:

Que la sra. Mantza Paredes Moran identificada con DNI N° 41631130, estudiante del X ciclo de la escuela de Administración de la Universidad César Vallejo, ha recolectado datos correspondiente al desarrollo de su trabajo de investigación en la empresa de calzado PAREDES ubicado en la Avenida Sánchez Carrión N° 1430, en el distrito de El Porvenir.

Se expide el presente documento, a petición de la interesada.

Trujillo 26 de Octubre del 2017.

CALZADOS PAREDES S.A.C.

SEBASTIAN PAREDES ZEVALLOS
GERENTE



CONSTANCIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

EL QUE SUSCRIBE:

GERENTE DE GIANPIERRE

HACE CONSTAR:

Que la srta. Maritza Paredes Moran identificada con DNI N° 41631130, estudiante del X ciclo de la escuela de Administración de la Universidad César Vallejo, ha recolectado datos correspondiente al desarrollo de su trabajo de investigación en la empresa de calzado GIANPIERRE ubicado en la Avenida Sánchez Carrión N° 1434, en el distrito de El Porvenir.

Se expide el presente documento, a petición de la interesada.

Trujillo 26 de Octubre del 2017

GIANPIERRE

Alejandro Andrés Zavellos
GERENTE

CONTIEX SAC



CONSTANCIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

EL QUE SUSCRIBE:

GERENTE DE CONTIEX S.A.C

HACE CONSTAR:

Que la srta. Maritza Paredes Moran identificada con DNI N° 41631130, estudiante del X ciclo de la escuela de Administración de la Universidad César Vallejo, ha recolectado datos correspondiente al desarrollo de su trabajo de investigación en la empresa de calzado CONTIEX ubicado en la calle San Luis N° 664, en el distrito de El Porvenir.

Se expide el presente documento, a petición de la interesada.

Trujillo 26 de Octubre del 2017.

CONTIEX S.A.C.


Ricardo Paredes Zevallos
GERENTE GENERAL

Anexo 5: Base de datos

PARTIDOS																					
ORGANIZACIONES				MAYORES DE CONDUCTOS				VOTACION				COMUNICACION			TRABAJO EN EQUIPO		LIDERAZGO		Nº de volantes		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	5	15	F. y A.	2	4	0	N.	4	5	7	N.	7	2	7	Revol.	2	3	3	1	3	
1	5	15	Revol.	2	4	0	N.	4	3	7	F. y A.	7	2	7	Revol.	2	3	3	1	3	
2	5	8	E. ano	2	4	7	Legula	2	5	2	Swano	5	2	8	E. ano	1	Jackson	4	4	5	19
1	2	7	Revol.	2	5	11	Swano	4	2	7	Legula	7	1	8	Swano	1	Swano	3	7	7	17
1	3	7	F. y A.	2	5	6	F. y A.	7	7	7	N.	7	7	6	Revol.	7	F. y A.	5	2	5	2
2	5	8	E. ano	4	5	9	Swano	2	5	2	Swano	5	2	8	Legula	4	Swano	3	4	3	10
1	4	7	Legula	4	5	9	Swano	5	5	7	Swano	5	2	8	E. ano	2	Legula	2	5	3	10
1	5	7	F. y A.	2	5	0	N.	7	3	7	N.	5	1	0	Swano	7	N.	3	5	3	17
1	5	7	F. y A.	2	5	0	N.	7	3	7	N.	5	1	0	Swano	7	N.	3	5	3	17
1	5	7	E. ano	2	2	0	Swano	2	4	7	Legula	2	2	7	Legula	4	Swano	5	3	4	12
1	5	7	F. y A.	4	7	0	N.	7	3	7	N.	7	1	0	Swano	7	N.	3	5	3	17
1	5	7	F. y A.	2	5	0	N.	7	3	7	N.	5	1	0	Swano	7	N.	3	5	3	17
1	5	7	Legula	2	5	0	Swano	2	4	7	Legula	5	2	10	E. ano	2	Legula	2	4	5	17
1	4	7	Legula	2	5	5	Legula	7	3	7	Swano	5	2	11	E. ano	1	Legula	4	4	7	11
1	3	7	F. y A.	4	5	7	F. y A.	7	3	7	N.	3	2	0	Swano	4	N.	3	3	5	1

GRUPOS																					
ORGANIZACIONES				MAYORES DE CONDUCTOS				VOTACION				COMUNICACION			TRABAJO EN EQUIPO		LIDERAZGO		Nº de volantes		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
3	4	5	F. y A.	2	2	5	F. y A.	2	5	7	N.	3	2	7	Revol.	2	Revol.	2	2	2	7
3	4	7	F. y A.	2	2	5	F. y A.	2	5	7	F. y A.	2	2	7	Revol.	2	Swano	2	2	2	7
2	2	8	Legula	2	2	8	Legula	2	2	8	Legula	2	4	4	Swano	2	Jackson	2	4	2	7
2	4	6	N.	2	2	7	F. y A.	7	2	7	N.	7	1	7	F. y A.	2	Revol.	4	2	2	1
3	4	6	F. y A.	2	2	5	F. y A.	5	2	7	N.	7	1	7	Revol.	2	Revol.	4	2	2	1
3	4	7	Legula	4	4	8	Swano	2	5	2	Swano	2	2	8	Legula	2	Jackson	2	4	2	7
3	4	7	Swano	2	2	7	Swano	2	2	7	Swano	2	2	7	Swano	2	Swano	2	2	2	7
1	4	0	N.	2	4	7	N.	3	3	7	F. y A.	5	1	7	Legula	4	F. y A.	7	2	4	7
5	2	10	Swano	2	4	7	Legula	2	4	7	Legula	2	4	7	Legula	4	E. ano	2	4	2	7
3	2	5	Legula	2	4	4	Swano	7	3	7	Legula	4	1	7	Legula	2	Legula	4	2	4	7
3	2	6	F. y A.	4	4	7	F. y A.	3	4	7	N.	7	1	7	F. y A.	2	Swano	7	2	2	7
3	4	7	Legula	2	4	7	Legula	2	2	7	Legula	2	4	7	Legula	2	Legula	4	2	4	7
2	2	8	Legula	2	2	8	Legula	2	4	7	Legula	2	2	8	Legula	2	Legula	2	4	2	7
2	2	5	F. y A.	2	2	5	F. y A.	5	3	7	N.	3	4	7	Revol.	2	Revol.	2	4	2	7
4	2	9	Swano	4	2	9	Legula	4	5	2	Swano	4	2	5	E. ano	2	Jackson	2	2	4	7

GRUPOS																					
ORGANIZACIONES				MAYORES DE CONDUCTOS				VOTACION				COMUNICACION			TRABAJO EN EQUIPO		LIDERAZGO		Nº de volantes		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	4	3	Swano	2	2	7	Legula	2	2	7	Swano	4	2	7	Revol.	2	Swano	2	2	2	7
1	4	7	F. y A.	2	2	7	F. y A.	4	4	0	Swano	2	2	7	Revol.	2	Swano	4	4	4	0
1	2	8	Swano	4	5	8	Swano	2	5	8	Swano	2	5	8	E. ano	2	Legula	4	2	4	9
1	2	8	Swano	2	2	8	Legula	2	4	7	Legula	4	4	8	E. ano	2	Legula	2	2	4	7
1	4	8	F. y A.	2	2	5	F. y A.	4	4	8	Swano	2	2	7	Revol.	4	Swano	2	2	2	0
1	4	8	F. y A.	2	2	5	F. y A.	4	4	8	Swano	2	2	7	Revol.	2	Swano	2	2	2	0
4	4	8	Swano	2	2	8	Legula	2	2	8	Swano	4	4	8	E. ano	4	Swano	2	2	4	7
1	4	7	Legula	2	2	8	Legula	2	2	8	Legula	2	2	8	E. ano	2	Legula	2	2	4	9
1	4	7	F. y A.	2	2	7	F. y A.	4	4	7	Swano	2	2	7	Revol.	2	Swano	2	2	2	7
1	4	7	F. y A.	2	2	7	F. y A.	4	4	7	Swano	2	2	7	Revol.	2	Swano	2	2	2	7
1	4	9	Swano	2	2	8	Legula	2	4	9	Swano	2	4	9	Legula	2	Legula	4	2	4	7

Anexo 6: Puntaje para determinar los niveles

Para determinar los niveles de los indicadores se utilizó la siguiente puntuación:

Tabla 3.1 a la 3.3 Toma de Decisiones

Indicador	Puntaje	Nivel
Toma de Decisiones	2-4	Bueno
	5-7	Regular
	8-10	Malo

Tabla 3.4 a la 3.6 Manejo de Conflictos

Indicador	Puntaje	Nivel
Manejo de Conflictos	2-4	Bueno
	5-7	Regular
	8-10	Malo

Tabla 3.7 a la 3.9 Motivación

Indicador	Puntaje	Nivel
Motivación	2-4	Bueno
	5-7	Regular
	8-10	Malo

Tabla 3.10 a la 3.12 Manejo de la Comunicación

Indicador	Puntaje	Nivel
Manejo de la Comunicación	2-4	Bueno
	5-7	Regular
	8-10	Malo

Tabla 3.13 a la 3.15 Trabajo en Equipo

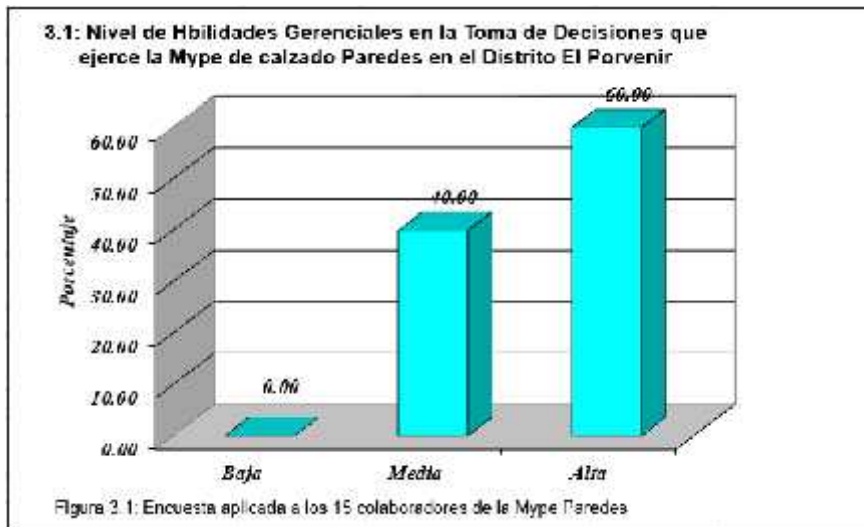
Indicador	Puntaje	Nivel
Trabajo en Equipo	1-2	Bueno
	3	Regular
	4-5	Malo

Tabla 3.16 a la 3.18 Liderazgo

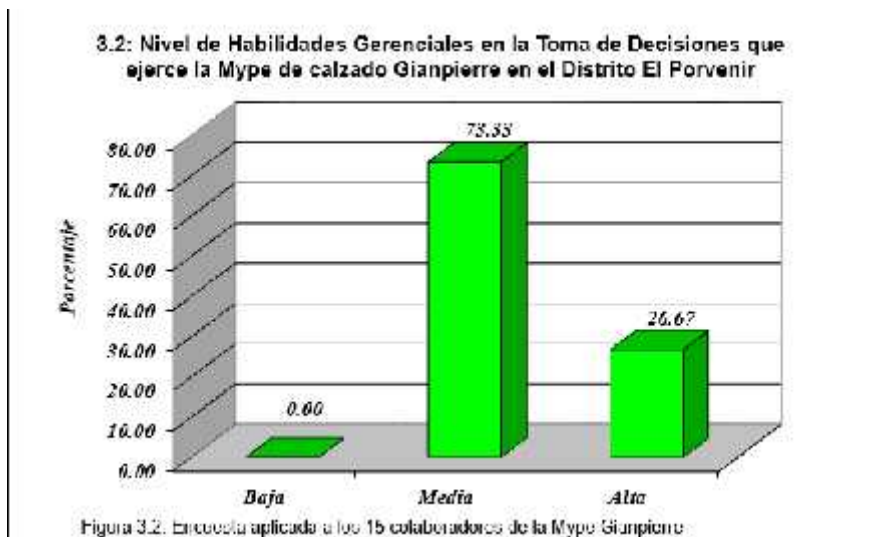
Indicador	Puntaje	Nivel
Liderazgo	3-6	Bueno
	7-10	Regular
	11-15	Malo

Anexo 7: Figuras

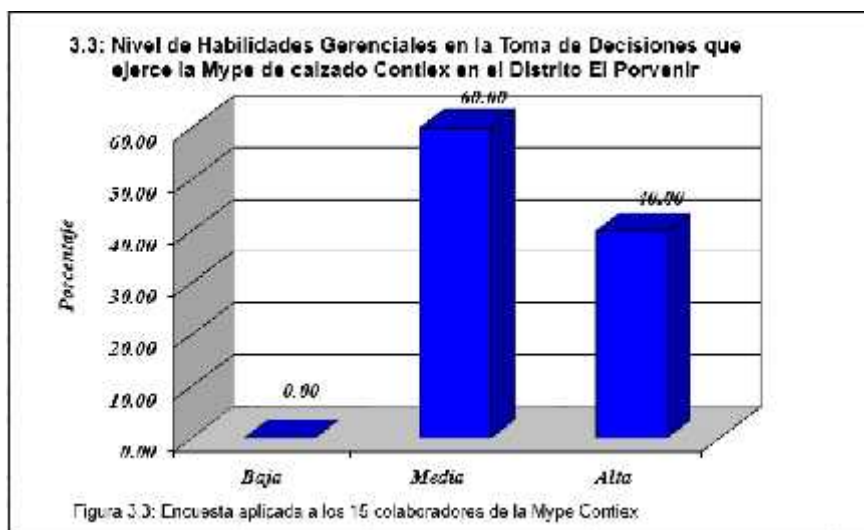
Objetivo 1: Analizar el nivel de Habilidades Gerenciales en la Toma de Decisiones que ejercen las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.



En los resultados de la figura 3.1 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en la Toma de Decisiones que ejerce la Mype de calzado Paredes en el Distrito El Porvenir, el 60.00% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Alto.



En los resultados de la figura 3.2 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en la Toma de Decisiones que ejerce la Mype de calzado Gianpierre en el Distrito El Porvenir, el 73.33% de los colaboradores manifiestan que su nivel es medio.



En los resultados de la figura 3.3 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en la Toma de Decisiones que ejerce la Mype de calzado Contiex en el Distrito El Porvenir, el 60.00% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Medio.

Objetivo 2: Analizar el nivel de Habilidades Gerenciales en el Manejo de Conflictos que se da en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Conti en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.

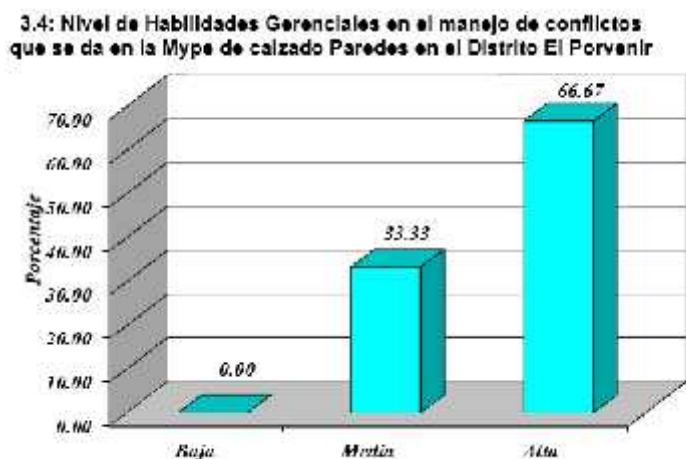


Figura 3.4: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Paredes

En los resultados de la figura 3.4 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Manejo de Conflictos que se da en la Mype de calzado Paredes en el Distrito El Porvenir, el 66.67% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Alto.

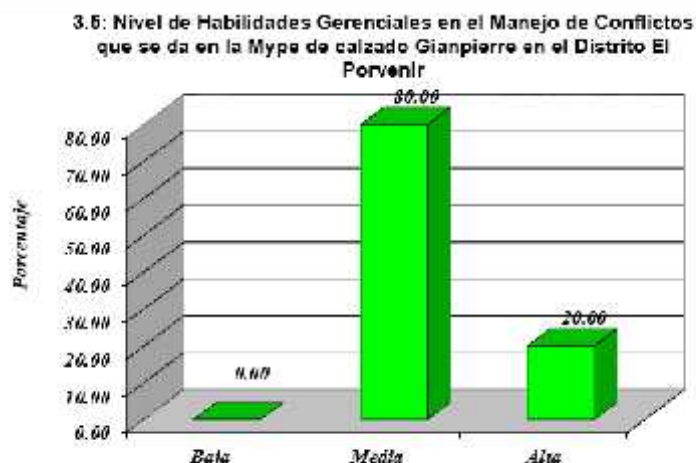
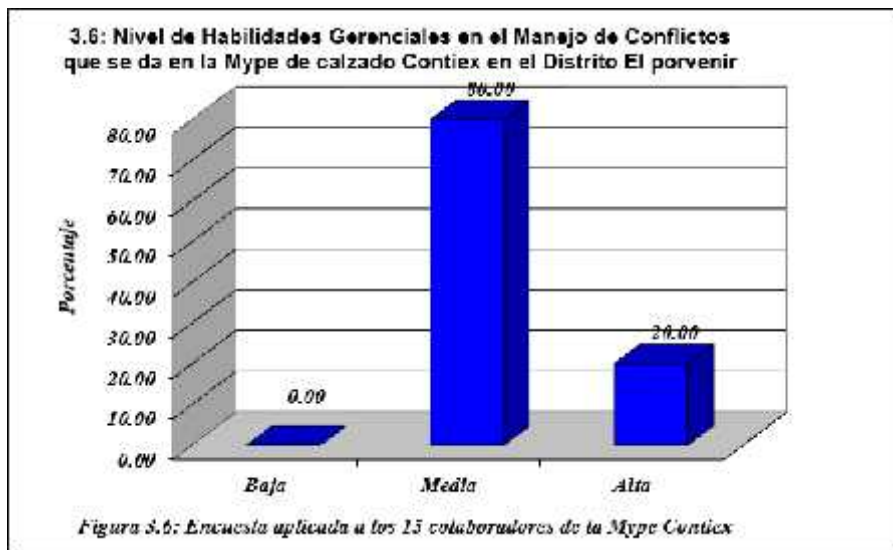


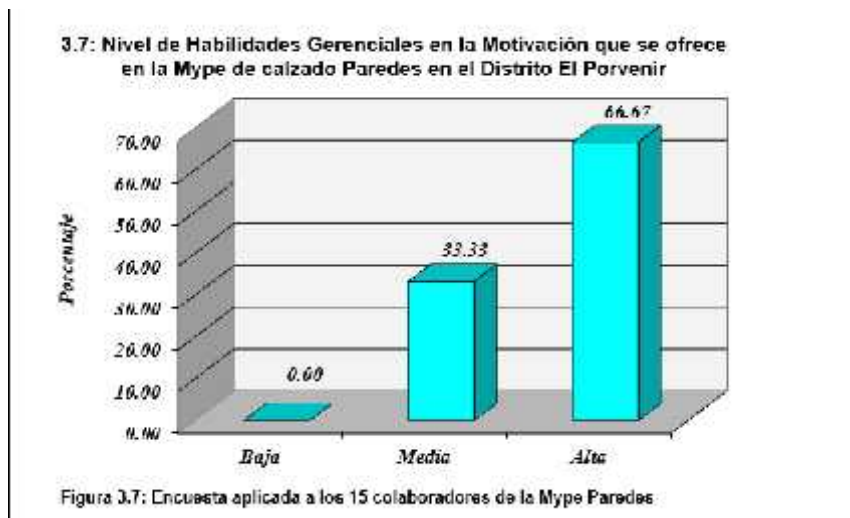
Figura 3.5: Encuesta aplicada a los 15 colaboradores de la Mype Gianpierre

En los resultados de la figura 3.5 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Manejo de Conflictos que se da en la Mype de calzado Gianpierre en el Distrito El Porvenir, el 80.00% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Medio.

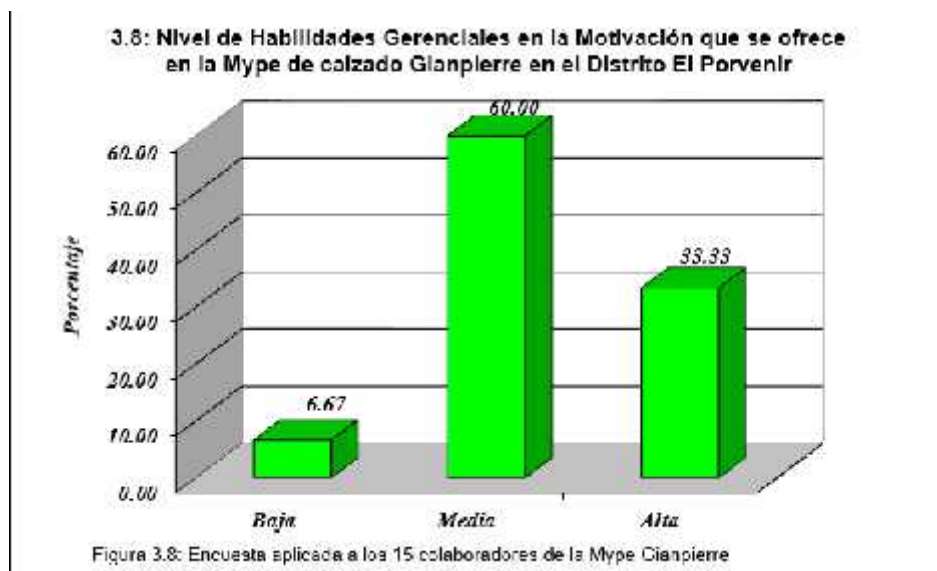


En los resultados de la figura 3.6 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Manejo de Conflicto que se da en la Mype de calzado Contiex en el Distrito El Porvenir, el 80.00% de los colaboradores manifiesta que su nivel es Medio.

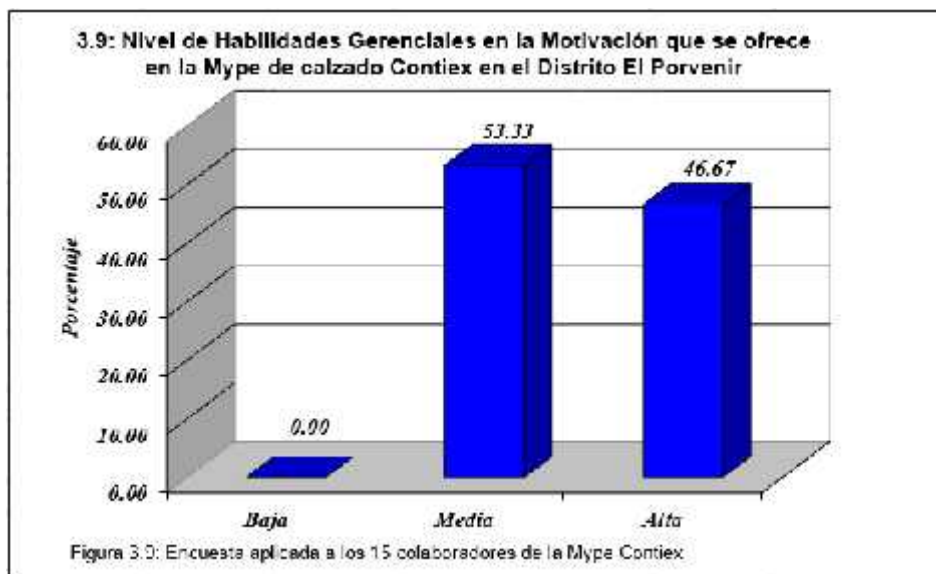
Objetivo 3: Identificar el nivel de la Habilidades Gerenciales en la Motivación que se ofrece en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.



En los resultados de la figura 3.7 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en la Motivación que se ofrece en la Mype de calzado Paredes en el Distrito El Porvenir, el 66.67% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Alto.

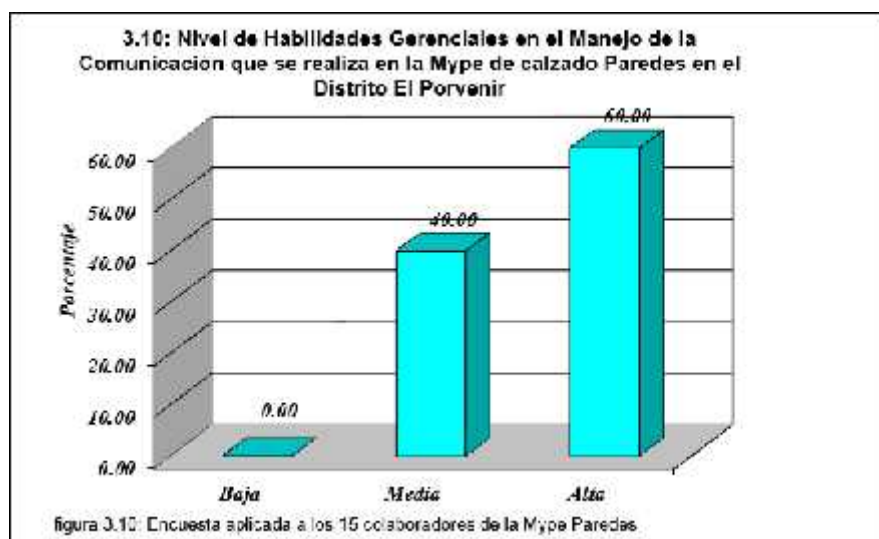


En los resultados de la figura 3.8 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en la Motivación que se ofrece en la Mype de calzado Gianpierre en el Distrito El Porvenir, el 60.00% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Medio.

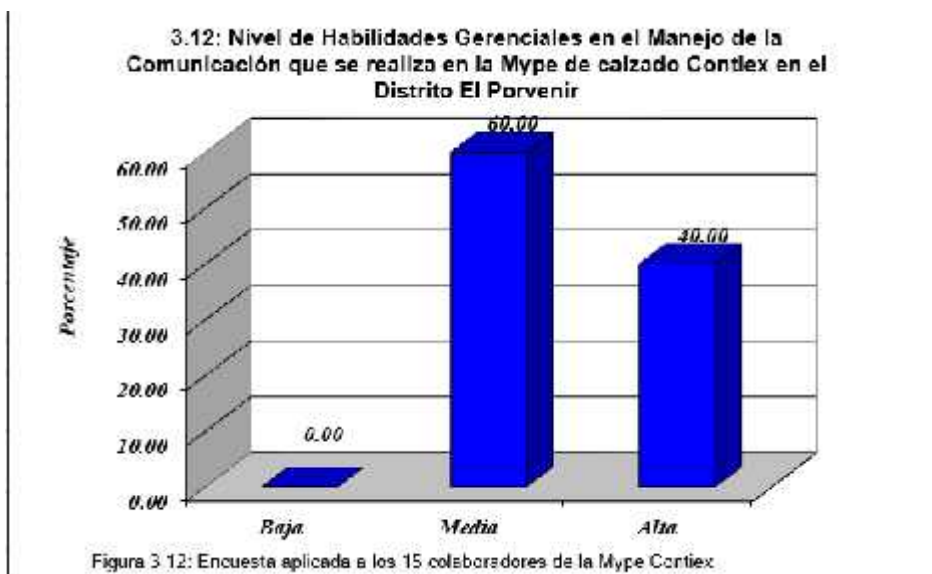


En los resultados de la figura 3.9 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en la Motivación que se ofrece en la Mype de calzado Contiex en el Distrito El Porvenir, el 53.33% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Medio.

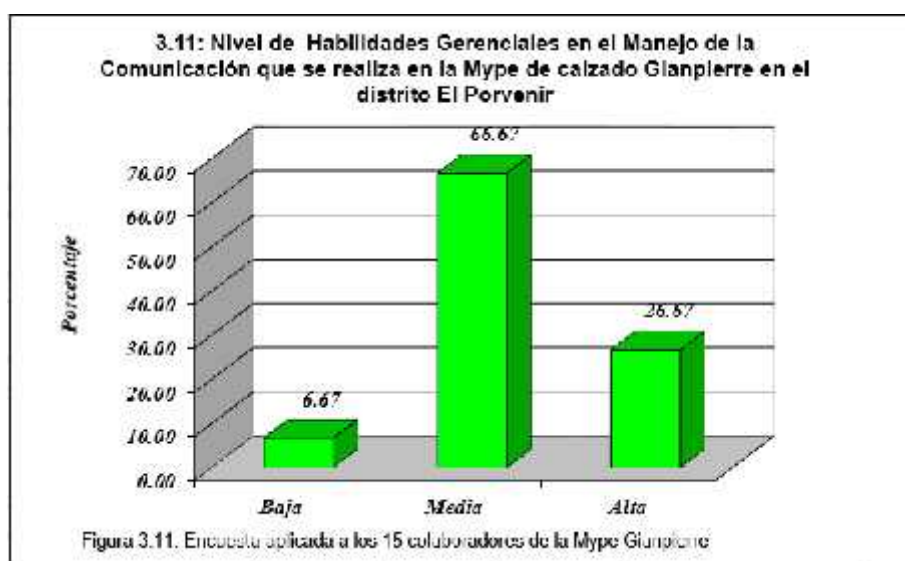
Objetivo 4: Analizar el nivel de habilidades Gerenciales en el manejo de la Comunicación que se realiza en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.



En los resultados de la figura 3.10 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Manejo de la Comunicación que se realiza en la Mype de calzado Paredes en el Distrito El Porvenir, el 60.00% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Alto.

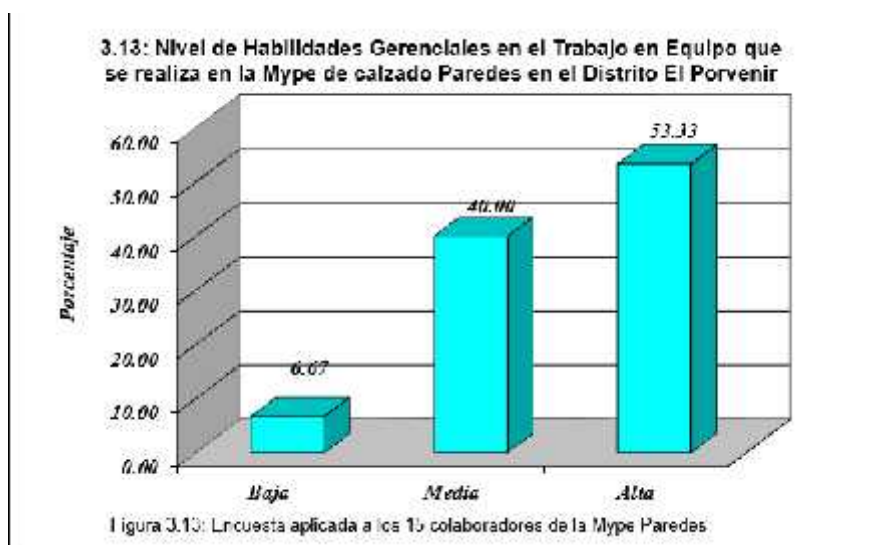


En los resultados de la figura 3.11 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Manejo de la Comunicación que se realiza en la Mype de calzado Gianpierre en el Distrito El Porvenir, el 66.67% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Medio.

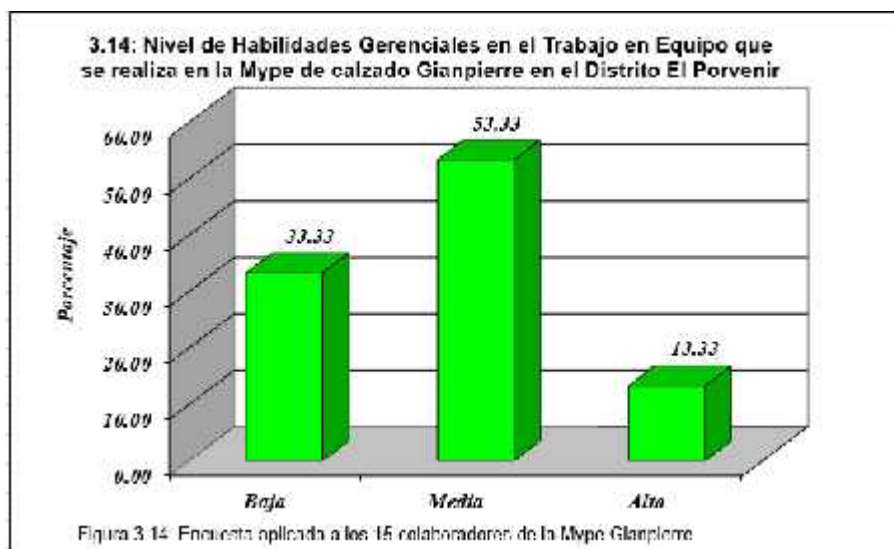


En los resultados de la figura 3.12 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el manejo de la Comunicación que se realiza en la Mype de calzado Contix en el Distrito El Porvenir, el 60.00% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Alto.

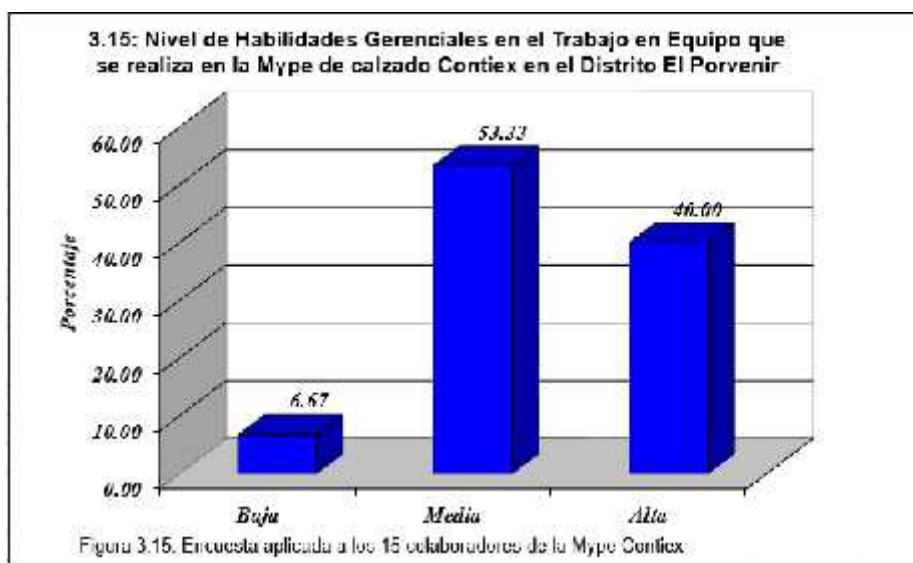
Objetivo 5: Analizar el nivel de Habilidades Gerenciales en el Trabajo en Equipo que se realiza en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.



En los resultados de la figura 3.13 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Trabajo en Equipo que se realiza en la Mype de calzado Paredes en el Distrito El Porvenir, el 53.33% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Alto.

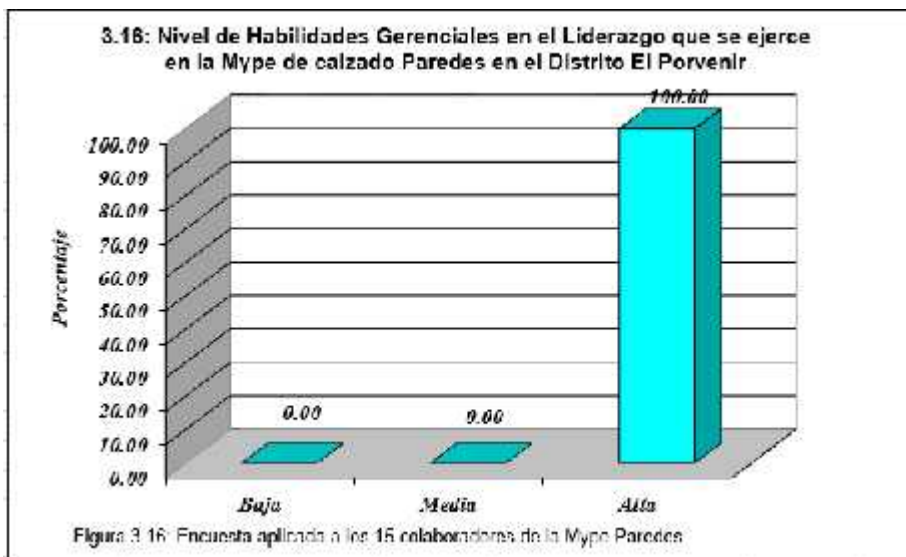


En los resultados de la figura 3.14 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Trabajo en Equipo que se realiza en la Mype de calzado Gianpierre en el Distrito El Porvenir, el 53.33% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Alto.

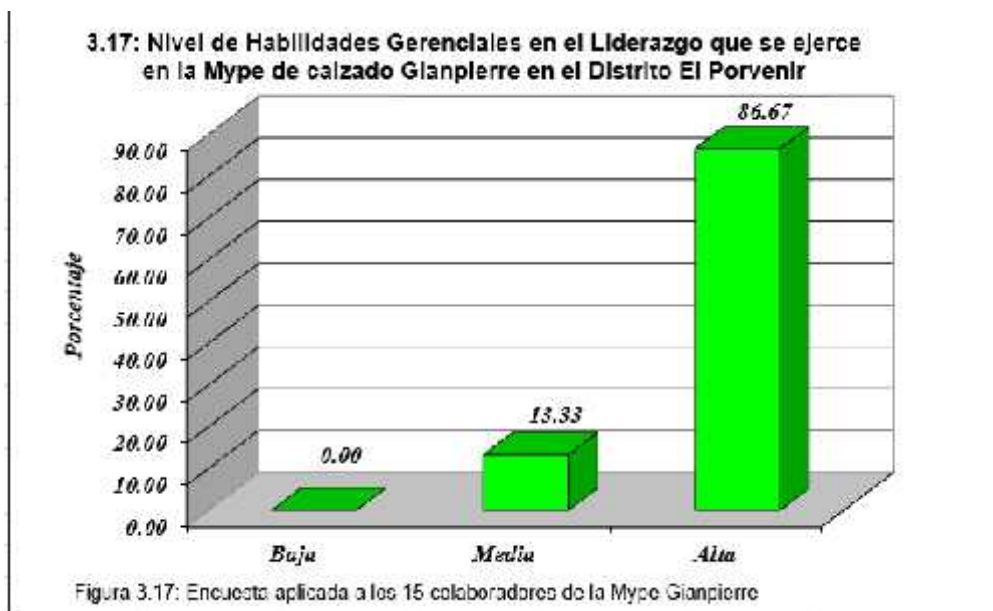


En los resultados de la figura 3.15 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Trabajo en Equipo que se realiza en la Mype de calzado Contiex en el Distrito El Porvenir, el 60.00% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Medio.

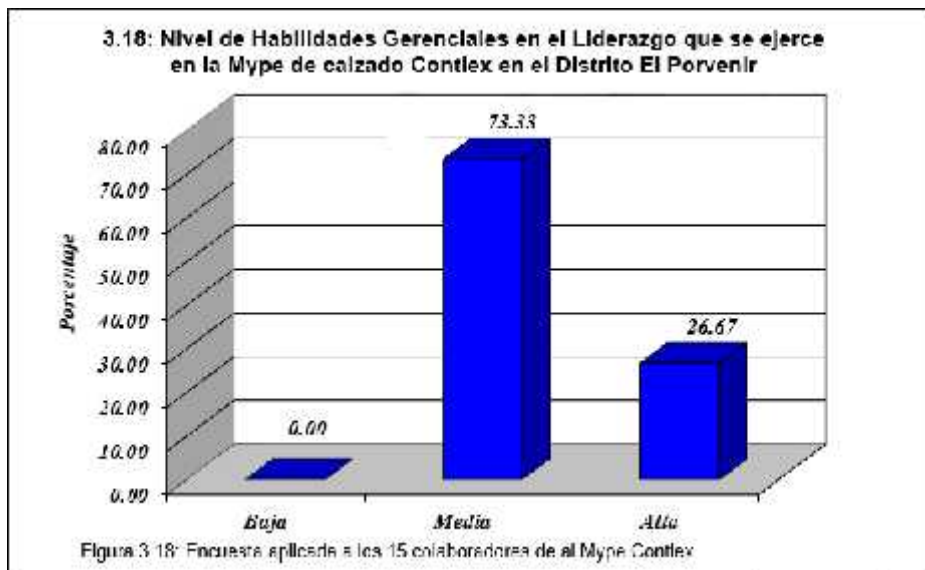
Objetivo 6: Analizar el nivel de Habilidades Gerenciales en el Liderazgo que se ejerce en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, año 2017.



En los resultados de la figura 3.16 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Liderazgo que se ejerce en la Mype de calzado Paredes en el Distrito El Porvenir, el 100.00% su nivel es Alto.



En los resultados de la figura 3.17 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Liderazgo que se ejerce en la Mype de calzado Gianpierre en el Distrito El Porvenir, el 86.67% de los colaboradores manifestaron que su nivel es Alto.



En los resultados de la figura 3.18 se observa el nivel de Habilidades Gerenciales en el Liderazgo que se ejerce en la Mype de calzado Contlex en el Distrito El Porvenir, el 73.33% de los colaboradores manifiestan que su nivel es Medio.

Anexo 9: Evidencias





