



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

# FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR

Rodolfo Pajuelo Iglesias

ASESORES:

Mgtr. Marco Antonio Candia Menor

Dr. Darién Barramedo Rodriguez Galán

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

Año 2018 - II

## **PÁGINAS PRELIMINARES**

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) PAJUELO IGLESIAS RODOLFO cuyo título es: "HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MEGAMIX NIJAU S.A.C., SAN JUAN DE LURIGANCHO - 2018" Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: ...18....(número) *Dieciocho*.....(letras).

Lima, San Juan de Lurigancho 14 de Diciembre del 2018



.....

PRESIDENTE


NERIO JANAMPA ACUÑA



.....

SECRETARIO

RICARDO RUÍZ VILLAVICENCIO



.....

VOCAL

MARCO ANTONIO CANDIA MENOR

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

### **Dedicatoria**

A mis padres por haberme traído a este mundo y por nunca haberme abandonado en los momentos que más les necesitaba. A mi esposa e hijos por ser ellos mi mayor fortaleza y motivación.

### **Agradecimiento**

Agradezco a mis padres y familiares quienes en todo momento me apoyaron incondicionalmente y cuando los necesitaba siempre estuvieron dispuestos a darme la mano.

Agradezco a mi esposa por el gran sacrificio que tuvo todo este tiempo, por cuidar a mis hijos, por estar con ellos cuando yo no podía, por sembrarle valores en casa y por sobre todo; hacerles entender que el tiempo que no les daba a mis hijos era porque iba en busca de un futuro mejor.

A los docentes de la Universidad César Vallejo, en especial al Dr. Marco Antonio Candia Menor y Dr. Darién Rodríguez Galan por el apoyo, paciencia y dedicación en todo el proceso de elaboración es esta investigación.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Rodolfo Pajuelo Iglesias, con DNI N° 47379906, en cumplimiento con las disposiciones vigentes del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación, los datos e información que se presenta en esta investigación es veraz y auténtica.

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

Lima, Diciembre del 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Rodolfo Pajuelo Iglesias', written over a horizontal line.

Firma

DNI: 47379906



## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo presento a todos ustedes la tesis titulada: “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018”, donde la estructura está compuesta por los capítulos de introducción, metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones. El objetivo de esta investigación fue describir la relación entre las Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., la misma que presento hoy ante ustedes, esperando que cumpla con todos los requisitos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración.



---

Firma

## ÍNDICE

<b>PÁGINAS PRELIMINARES.....</b>	<b>ii</b>
Pagina del jurado.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Declaracion de autenticidad.....	vi
Presentación.....	vii
Índice.....	viii
Índice de tablas.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Trabajos previos ..	17
1.3. Teorías relacionadas al tema ..	24
1.4. Formulación del problema ..	31
1.5. Justificación del estudio ..	32
1.6. Hipótesis ..	33
1.7. Objetivos ..	34
<b>II. MÉTODO..</b>	<b>35</b>
2.1. Diseño de investigación..	36
2.2. Variables, operacionalización..	37
2.3. Población y muestra..	41
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..	41
2.5. Métodos de análisis de datos..	48
2.6. Aspectos éticos..	48
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>60</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>VII. REFERENCIAS .....</b>	<b>70</b>



## **ANEXOS**

- Instrumentos
- Validación de los instrumentos
- Matriz de consistencia
- Tabla de especificaciones
- Detalle de confiabilidad de los ítems del instrumento
- Base de datos de las variables
- Pantallazo de la prueba de similitud
- Autorización de la entidad donde se realizó la investigación

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable Habilidades Gerenciales.....	39
Tabla 2: Operacionalización de la variable Desarrollo Organizacional.....	40
Tabla 3: Validez V de Aiken de la Variable Habilidades Gerenciales.....	42
Tabla 4: Validez V de Aiken de la Variable Desarrollo Organizacional.....	44
Tabla 5: Rango de confiabilidad según George y Mallery.....	47
Tabla 6: Procesamiento del Alfa de Cronbach.....	47
Tabla 7: Estadística de confiabilidad.....	48
Tabla 8: Distribución de frecuencias de las variables Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional.....	50
Tabla 9: Distribución de frecuencias de la habilidad técnica y el desarrollo organizacional.....	51
Tabla 10: Distribución de frecuencias de la habilidad humana y el desarrollo organizacional.....	52
Tabla 11: Distribución de frecuencias de la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional.....	53
Tabla 12: Distribución de frecuencias de la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional.....	54
Tabla 13: Análisis de correlación según Hernández, Fernández y baptista.....	55
Tabla 14: Contraste de hipótesis de las variables Habilidades Gerenciales y el Desarrollo organizacional.....	55
Tabla 15: Contraste de hipótesis de la habilidad técnica y el desarrollo organizacional.....	56
Tabla 16: Contraste de hipótesis de la habilidad humana y el desarrollo organizacional.....	57
Tabla 17: Contraste de hipótesis de la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional.....	58
Tabla 18: Contraste de hipótesis de la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional....	59

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito describir la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018. Tuvo un enfoque cuantitativo de diseño no experimental. El tipo de investigación es aplicada, nivel descriptivo y correlacional, el cual se sustenta bajo los fundamentos teóricos de Arroyo, Robbins & Judge, Griffin & Van Fleet, Koontz & Weihrich, Gutiérrez, Ramos, Acuña & Navarro para las habilidades gerenciales respectivamente y para el desarrollo organizacional Newstrom, Guízar, Hernández, Gallardo y Espinoza. La población estuvo conformada por 30 trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., empresa dedicada a la distribución y comercialización de bebidas gaseosas y cervecería. Para la recolección de datos se utilizó dos cuestionarios con 30 preguntas cada uno, los mismos que fueron validados mediante juicio de expertos (1 Metodólogo y 1 temático) de la Universidad César Vallejo, obteniendo un nivel de confiabilidad en el Alfa de Cronbach = 0.967. La técnica utilizada fue la encuesta. Finalmente se realizó la prueba de hipótesis, en el cual se pudo evidenciar que existe una relación positiva alta o significativo entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional según el coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.777$ ) y el valor de significancia Sig. (bilateral) = 0.000.

.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, habilidades directivas.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to describe the relationship between management skills and organizational development from the perspective of the workers of the company Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018. It had a quantitative non-experimental design approach. The type of research is applied, descriptive and correlational level, which is based on the theoretical foundations of Arroyo, Robbins & Judge, Griffin & Van Fleet, Koontz & Weihrich, Gutiérrez, Ramos, Acuña & Navarro for management skills respectively and for the organizational development Newstrom, Guízar, Hernández, Gallardo and Espinoza. The population consisted of 30 workers of the company Megamix Nijau S.A.C., a company dedicated to the distribution and marketing of soft drinks and beer. For the data collection, two questionnaires with 30 questions each were used, which were validated by expert judgment (1 Methodology and 1 thematic) of the César Vallejo University, obtaining a reliability level in the Cronbach's Alpha = 0.967. The technique used was the survey. Finally, the hypothesis test was carried out, which showed that there is a high or significant positive relationship between management skills and organizational development according to the Spearman correlation coefficient ( $Rho = 0.777$ ) and the Significance Value Sig.(bilateral) = 0.000.

**Keywords:** Management skills, organizational development, managerial skills.

## **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

A inicios del siglo XXI el surgimiento de nuevas habilidades y competencias se han convertido en una necesidad primordial para las organizaciones. En cualquier tipo de empresa existen personas que interactúan, donde cada uno de ellos cumplen un papel importante, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos (Alles, 2007). Asimismo, en la actualidad las habilidades gerenciales han adquirido cada vez mayor importancia en las organizaciones, pues los líderes con excelentes habilidades son símbolo de garantía en el éxito organizacional y la diferenciación frente a sus competidores. Sin embargo, las empresas no se mueven solos, existe un motor muy importante que hace posible su funcionamiento, nos referimos al talento humano, el cual viene a ser el recurso más importante para la empresa, por ello es importante que los gerentes tengan las habilidades necesarias para liderar y tomar las mejores decisiones sabiendo que cada decisión tomada tendrá repercusión también en los colaboradores.

A nivel Internacional, en un artículo publicado por la Escuela de Negocios y Dirección (2014) habla sobre las 10 habilidades más valoradas de las empresas, y entre los resultados resalta en un 70% la capacidad de trabajar en equipo, el 57% capacidad para resolver conflictos y problemas, 46% capacidad para tomar decisiones, 44% adaptación al cambio, 43% capacidad de comunicar eficazmente, 38% pro actividad, 37% empatía, 35% creatividad, 30% tolerancia a la presión y 38% orientación a resultados (párr. 3) . Asimismo, en un estudio realizado por Manpower Group (2017) sobre los profesionales que las empresas necesitan con urgencia figura los puestos gerenciales o directivos, el cual menciona que dicho perfil no es tan fácil encontrar por muchas razones; entre ellas tenemos: 40% por falta de habilidades técnicas, 30% por falta de estudios o certificados, 25% por falta de experiencia, 20% quieren más salario que lo ofrecido y el 12% porque nadie acepta las ofertas existentes (párr. 11). Entonces, un gerente ideal para las empresas en la actualidad son aquellos que tienen una visión, que cuentan con una actitud estratégica, con amplios conocimientos, y además con una obsesión de capacitación, también se requiere que sea metodólogo y organizado, con fuertes aptitudes para planificar y un hábil armonizador de conflictos, además debe tener una fuerte capacidad de involucramiento, sentir pasión por lo que hace y mucha capacidad de trabajo, en consecuencia; debe ser un verdadero líder para los difíciles momentos que se puede presentar en la organización (Rabouin, 2017).

A nivel nacional, la revista Semana Económica en alianza con Ipsos (2014) como parte de la segunda encuesta del talento llevado a cabo en más de 300 empresas nacionales para recoger la opinión de cada uno de ellas con respecto a los nuevos desafíos que vienen enfrentando en la actualidad las empresas en materia de gestión humana; obtuvieron como resultado que la escasez de talento se mantiene a un nivel medio – alto. El desarrollo de habilidades duras y blandas en los ejecutivos es una tarea pendiente para las empresas. Alrededor del 70% de los encuestados afirman que los gerentes que reportan al gerente general tienen un mayor espacio de mejorar su liderazgo y capacidad de motivar. En una de las encuestas se preguntó con respecto a las habilidades duras y blandas, donde más del 80% de las empresas consultadas identificó que existe una necesidad de potenciarlas. Sin embargo, entre las habilidades duras y blandas las empresas mencionaron que las habilidades blandas es lo que requiere mayor espacio de mejora (párr. 7). Cabe señalar que las habilidades blandas están compuestas por lo siguiente: capacidad de comunicación, capacidad ejecutiva, innovación, motivación, empatía, flexibilidad, integridad, ética, liderazgo, resolución de problemas, responsabilidad y trabajo en equipo.

Por otra parte, según PQS, las Micro y Pequeñas Empresas (MyPes) juegan un papel muy importante en el Perú; por su labor emprendedora y su aporte a la económica nacional. Según la asociación de emprendedores del Perú (ASEP) las Mypes en el Perú aportan por lo menos el 40% del PBI (Producto Bruto Interno) y, por ello se consideran como los mayores impulsores del crecimiento económico del país. Asimismo, tienen una participación importante en la generación de empleo, inclusión social, competitividad y lucha contra la pobreza, pues el 40% de los empleos lo generan las Mypes. Además, constituyen el 98.6% de las unidades empresariales y el 96.5% de las empresas existentes en el Perú pertenecen a dicho sector. Sin embargo, así como van surgiendo nuevas empresas de este sector también van desapareciendo muchos de ellos, no logran alcanzar la competitividad y carecen de líderes con habilidades directivas, dando lugar al fracaso por ineficacia directiva. La incapacidad directiva hace que las empresas no se desarrollen adecuadamente, convirtiéndose en presa fácil de la competencia. Un cambio en la organización y la reestructuración de sus partes permitirá sobrevivir en un mercado que se torna cada vez más agresivo y competitivo.



A nivel local, este problema se presenta a la empresa Megamix Nijau S.A.C., empresa dedicada a la distribución y comercialización de bebidas gaseosas y cervecera en distintos sectores del distrito de San Juan de Lurigancho y una parte de Huarochirí. No cuenta con una estructura organizacional definida. Sin embargo, posee las siguientes áreas: Ventas, Facturación, Almacén, distribución y transporte. Cuenta con 30 trabajadores quienes se encargan de realizar todos los procesos de preventa y distribución de los productos bajo la supervisión del jefe que a su vez es dueño y gerente general. No cabe duda que la mayor responsabilidad del éxito organizacional lo tiene el gerente o el directivo quien encabeza el liderazgo de la empresa, por ello la importancia de que dicha persona tenga ciertos conocimientos y habilidades necesarias para poder dirigir personas y desarrollar estrategias que le permiten conseguir los objetivos organizacionales. El trabajo en equipo, la motivación, los incentivos y el ánimo harán que los colaboradores se sientan a gusto y se comprometen con la empresa, y ello será una de las claves para conseguir la eficiencia productiva.

Cabe señalar que la empresa tiene buenos clientes y empleados que quisieran trabajar con la finalidad de que la empresa crezca y también crecer ellos en lo personal y en lo profesional, pero se requiere desarrollar algunos cambios en la organización.

A razón de lo anterior, en el presente estudio se busca encontrar el grado de asociación entre habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C.

## 1.2. Trabajos previos

### Antecedentes Internacionales

Reyes (2016) desarrolló una investigación cuyo título fue: *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional – Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango, Guatemala de la Asunción – 2016*, con el propósito de encontrar el grado de asociación entre dichas variables. Las teorías utilizadas en dicho estudio fueron: Whetten y Cameron (2011), y Chiavenato (2008) para las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional respectivamente. El nivel de investigación fue descriptivo correlacional de diseño no experimental. La población al cual se le aplicó el estudio estuvo conformado por 20 directivos de distintas clases sociales. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario y la técnica fue la encuesta. Entre los resultados obtenidos resalta que establecer metas de trabajo en equipo resulta muy importante, pero lo es mucho más si el gerente es de hacer que estas se cumplan, dicha premisa se fundamenta con los resultados obtenidos, donde el 50% de gerentes encuestados logran establecer metas en equipo, y son alcanzables gracias que el 80% de los directivos consideraron que siempre y casi siempre delegan funciones apropiadamente, lo cual permite crear en los trabajadores un ambiente de compromiso, el 65% de los gerentes dicen estar enfocados en el compromiso de sus colaboradores y el 15% de los encuestados creen que necesitan mejorar en este aspecto. Finalmente concluye que para las empresas de este rubro (hoteles) es trascendental que los directivos apliquen sus conocimientos y desarrollen habilidades necesarias para ayudar a que el trabajador cumpla con las metas fijadas y a la vez mejorar la productividad de la organización.

Sin duda el antecedente en mención fue de gran aporte a esta investigación por la concordancia existente entre las variables en estudio. Asimismo, teóricamente sirve como respaldo a nuestra investigación porque aquellos gerentes o directivos de las organizaciones que hagan uso eficiente de sus conocimientos, experiencias, y sobre todo deben tener la capacidad para organizar, dirigir y motivar a los colaboradores para el cumplimiento de las metas.

Querales (2013) elaboró una investigación sobre las *Habilidades gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico – Venezuela*, con el fin de determinar la relación entre las habilidades gerenciales del directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector químico. Las teorías utilizadas en dicho estudio fueron: Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) y Porter (1991, como se citó en Benavides, et. al 2001).) Para las habilidades gerenciales y ventajas competitivas respectivamente. El tipo de estudio fue aplicada, el diseño fue no experimental y el nivel de investigación fue descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 6 empresas dedicadas a la formulación y venta de productos químicos, las unidades informantes fueron 6 gerentes regionales y 22 gerentes intermedios. Se utilizó el censo de población. Para la recolección de datos se elaboró dos cuestionarios de tipo Likert (el CG-2005, conformado por 50 ítems y el VC-2005, conformados por 60 ítems). De los resultados obtenidos en dicho estudio podemos resaltar lo siguiente: Habiéndose identificado las competencias gerenciales del personal directivo en las empresas objeto de estudio, se lograron obtener respuestas positivas de los gerentes encuestados, ya que dichos directivos mostraron un alto nivel de metacompetencias, betacompetencias, competencias operativas e interpersonales, las cuales lograron obtener un promedio de 3.60, 3.75, 3.57 y 3.63 respectivamente para cada uno de los mencionados. Sin embargo, las competencias directivas, según los resultados poseen en un nivel moderado (3.02). Asimismo, con respecto al análisis de la ventaja competitiva los gerentes manifestaron que en las empresas del sector químico desarrollan sus actividades primarias en un alto nivel (3.59) mientras que las de soporte se realizan en un nivel moderado (3.39). Por otra parte, se estableció la correlación entre las habilidades gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas, donde se logró obtener una relación positiva moderada según el coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.29$ ). Esto quiere decir que las dimensiones de las habilidades gerenciales inciden moderadamente en la ventaja competitiva de las actividades propias del sector químico. Finalmente concluye que, aunque las habilidades gerenciales son muy importantes para generar ventaja competitiva en las organizaciones, no son determinantes; en caso la segunda variable puede que existan diversos factores que influyen ya sea internos o externos a la empresa.

La investigación en mención fue de gran importancia para nuestra tesis porque las teorías utilizadas por dicho autor permitieron alimentar mucho más a nuestro marco teórico. Por ejemplo, Hellriegel y Slocum (1974), definen a las habilidades gerenciales como “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una

persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones.

Matos y Caridad (2009) desarrolló su tesis titulada: *Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales, Estado de Zulia – Venezuela*. En donde busca encontrar si las competencias gerenciales tienen relación o no con el desempeño laboral de las autoridades de las instituciones en mención. Las teorías utilizadas fueron: Pérez y Rosales (1997) y Chiavenato (2005) para las competencias gerenciales y el desempeño laboral respectivamente. El estudio fue descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 12 autoridades, 96 directores y 256 docentes. Para acopiar datos el autor diseñó un cuestionario tipo Likert con 64 ítems. Entre los resultados obtenidos resalta que un promedio de las autoridades encuestadas (4.05) poseen competencias gerenciales básicas y diferenciales en un nivel alto; los cuales resultan ser muy importantes para el buen desempeño en sus funciones, ya que tiene la gran responsabilidad de dirigir una organización (en este caso una institución educativa). Seguidamente los directores y docentes se encuentran en un promedio de 2.74, lo que significa que la posesión de dichas competencias es moderada, confirmando que las autoridades Universitarias es la que destacaron con mejores competencias gerenciales necesarias para ocupar sus cargos, sin embargo, presentan ciertas deficiencias con respecto a las competencias gerenciales básicas, los cuales pueden impedir el cumplimiento satisfactorio de los objetivos institucionales. Por otra parte, se evidenció una estrecha correlación entre ambas variables aplicado en las autoridades, directores y docentes, según el coeficiente de correlación Rho Spearman ( $Rho = 0.88, 0.78$  y  $0.79$  respectivamente), evidenciando la importancia de las competencias para desempeñarse eficientemente dentro de una institución educativa para así obtener excelentes resultados con los estudiantes. Finalmente concluye destacando la importancia de las competencias para un buen desempeño laboral de las autoridades en UNE en el estado de Zulia.

Las teorías utilizadas en esta investigación fueron muy importantes para complementar la idea de un marco teórico más sólido con respecto a las habilidades gerenciales y entender su importancia en las organizaciones de hoy, donde la competitividad y el dinamismo en el mercado obligan a las empresas a contratar profesionales capaces y competentes para dirigirlos.

## **Antecedentes Nacionales**

Rodríguez (2018) desarrollo una investigación titulada: *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, los Olivos, Lima - 2017* con la intención de definir la relación entre ambas variables. Las teorías utilizadas en dicho estudio fueron: Whetten & Cameron (2011), y Wendell (2001) para las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional respectivamente. El enfoque de investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental y el nivel fue descriptivo, y correlacional. La población al cual se aplicó el estudio estuvo conformada por 35 médicos (jefes) de los establecimientos de la Red de salud en mención. Para el recojo de datos se elaboró un cuestionario y se aplicó la técnica de la encuesta. De los resultados obtenidos podemos resaltar que el 60% de los encuestados presentan un nivel alto de habilidades gerenciales, el 37.4% están a un nivel medio y solo el 2.66% se encuentran en un nivel bajo. Asimismo, en cuanto a la dimensión Liderazgo gerencial; el 60% presente dicha habilidad en un nivel alto, el 28.57% se encuentran en un nivel medio y el 11.47% se encuentra en un nivel bajo. En cuanto a comunicación señala que el 57.14% de consideran tener habilidad de comunicación en un nivel elevado y el 31.43% se encuentran en un nivel medio, mientras que el 11.43% presentan un nivel bajo de dicha habilidad. Asimismo, la habilidad de negociación arrojó una calificación extensa de un 60% lo que demuestra que los encuestados presentan en un nivel alto de esa habilidad, mientras que el 31.43% presenta un nivel medio y el 8.57% están en un nivel bajo. Además, con respecto a la decisión gerencial el resultado fue alentador gracias a que el 62.9% de los encuestados consideran tener dicha habilidad en un alto nivel, el 28.57% se encuentra en medio nivel y un 8.57% están en un nivel bajo. Por otro lado, la posesión de habilidades técnicas en los encuestados dio como resultado que el 60% presenta un elevado nivel de dicha habilidad, mientras que el 31.43% se encuentra en un nivel medio y tan solo el 8.57% se encuentra con un bajo nivel. Finalmente, entre las dimensiones; habilidades sociales, motivación e inteligencia emocional, lo que destaca es que con un 65.71%, dichos profesionales (médicos) presentan un nivel alto de calificación con respecto a la motivación, seguido por la inteligencia emocional con un 65.7% y un 62.86% en las habilidades sociales con un alto nivel de calificación. En la contratación de hipótesis se puede apreciar que existe una correlación positiva alta o significativa entre ambas variables, ya que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.810 y el Sig. (Bilateral) = 0.000 indicando su

alta correlación. Finalmente concluyó que existe una correlación positiva alta entre ambas variables en los médicos (jefes) de la red de salud, San Martín, Los Olivos.

Sin duda el aporte de este estudio a nuestra investigación se ve reflejado en la importancia de promover el desarrollo de habilidades gerenciales en las empresas porque hoy en día el éxito de las organizaciones en gran parte depende del liderazgo de los gerentes y para ser buenos líderes hay que desarrollar ciertas habilidades y competencias que les permitan llevar a cabo una buena gestión; donde sus colaboradores sean partícipes y protagonistas del desarrollo organizacional.

Vera (2017) desarrolló su tesis titulada: *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016* con la finalidad de encontrar el grado en que se asocian dichas variables. La teoría utilizada en el estudio para la primera variable fue: Reyes (2012) y para la segunda variable fue: Guizar (2004). Además, fue una investigación no experimental, descriptiva y correlacional. La población al cual se le aplicó el estudio estuvo conformada por 350 enfermeras de las distintas áreas del INSN. La recolección de datos se dio a través de una encuesta y formulario de preguntas. De los resultados obtenidos resalta que el 92% de las enfermeras consideraron que el nivel de habilidades gerenciales en dicha institución es alto. Asimismo, con respecto a la dimensión habilidades gerenciales; el 57% de los encuestados consideran la existencia de habilidades a nivel medio, el 22% consideraron que existe dicha habilidad a nivel alto y el menor es 22%. En cuanto a las habilidades técnicas señala que el 70% de los encuestados consideran que el nivel de dicha habilidad en la institución es alto y el 22% consideran que es de nivel medio y de menor cantidad 8% consideran que las habilidades técnicas son abajo. Además, señala que el 43% de los encuestados consideraron que el nivel de habilidades humanas fue alto, el 43% con nivel medio y la menor cantidad 13% consideran que el nivel de dicha habilidad fue bajo. En la contratación de hipótesis se puede apreciar que existe relación entre las variables estudiadas, ya que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0.907, Sig. (Bilateral) = 0.000, lo cual demuestra su alta correlación. Finalmente concluye que existe una relación directa y significativa entre las variables 1 y 2 del departamento donde se aplicó la investigación.

La investigación en mención aportó a este estudio en cuanto a las dimensiones de la variable habilidades Gerenciales, ya que en dicha investigación se tomaron como

dimensiones a los tipos de habilidades conceptuales, técnicas y humanas, los cuales diferencian a los gerentes eficaces de los ineficaces.

Huatuco (2017) en su investigación *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate, Lima – 2016*, cuyo objetivo fue encontrar el grado de asociación entre ambas variables. La teoría utilizada en el estudio para la primera variable fue: Whetten & Cameron (2011) y para la segunda variable fue: Zambrano (2011). El tipo de estudio fue básico, de diseño no experimental y correlacional. La población estuvo conformada por 120 trabajadores de la Municipalidad. El recojo de datos se realizó a través de un cuestionario de 20 preguntas para la primera variable y 30 para la segunda respectivamente, y la técnica utilizada fue la encuesta censal. Entre los resultados obtenidos se observa lo siguiente: que las habilidades gerenciales de los funcionarios de dicha institución se encuentran en un nivel alto (43.33 %), el 52.50 % se encuentra en un nivel medio y en un nivel bajo el 4.17%. Asimismo, se determinó que el desarrollo organizacional presente en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano donde se encontró un nivel muy favorable de 31.67%, favorable de 58.33% y desfavorable en un 10.00 %. En la contratación de hipótesis se logró determinar la correlación positiva moderada o media según el coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.552$ , Sig. (Bilateral) = 0.000). Finalmente se concluyó que las habilidades gerenciales tiene una relación positiva con el desarrollo organizacional en la MDA (Municipalidad Distrital de Ate).

El aporte del antecedente en mención a nuestra investigación fue en cuanto al nivel de investigación, ya que en ambos estudios se busca encontrar el grado de asociación entre las variables 1 y 2 (habilidades gerenciales y desarrollo organizacional). Asimismo, ambas investigaciones poseen el mismo diseño por ser no experimental.



Tafur (2017) desarrollo una investigación titulada: *Habilidades Directivas y Cambio Organizacional en el Programa Nacional de Saneamiento Rural del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento – 2016 - Lima*. La investigación se emprendió con el fin de encontrar el grado de asociación entre la habilidad directiva y el cambio organizacional. Las teorías utilizadas como autor base en el estudio fueron: Whetten et al. (2011) y Chiavenato (2009) tanto para las habilidades directivas y cambio organizacional respectivamente. El tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental. La población objeto de estudio estuvo conformada por 101 trabajadores de la institución pública. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta, con un cuestionario de 25 y 26 preguntas para las habilidades directivas y cambio organizacional respectivamente. Entre los resultados logrados por esta investigación destacan lo siguiente: Con respecto a la primera variable el 23.76% de los encuestados consideraron que es desfavorable. Seguidamente, el 76.23% (41.58% + 34.65%) de colaboradores indicaron que las habilidades directivas son favorables y muy favorables respectivamente. Con respecto cambio organizacional resulto que el 18.81 % de los colaboradores manifestaron desfavorable. Por otro lado, el 81.18 % (48.51% + 32.67%) de colaboradores calificaron el cambio organizacional de manera favorable y muy favorable. En la contratación de hipótesis se puede observar que de acuerdo a la prueba de correlación de Spearman ( $Rho = 0.904$ , Sig (Bilateral) = 0.000), lo cual nos indica que existe una correlación positiva muy alta o muy fuerte. Finalmente se concluyó que existe una relación alta entre la primera y segunda variable. Además, las habilidades directivas en la empresa son favorables porque el gerente o directivo de cierta manera hace un buen uso de sus conocimientos, administra bien al personal, posee capacidad analítica para la solución de problemas de manera creativa, establece relaciones mediante una comunicación de apoyo, motiva a su personal y tiene la capacidad para resolver algún conflicto entre los miembros de la organización. Sin embargo, presentaron habilidades desfavorables con respecto al facultamiento, delegación, trabajo en equipos y la capacidad de liderar positivamente el cambio en la organización.

Esta tesis fue de gran aporte para nuestra investigación debido a que en la empresa hubo ciertas deficiencias con respecto a las habilidades grupales lo cual perjudico el cambio organizacional ello permitirá que en este estudio se recomiende el trabajo en equipo como parte del cambio en la empresa Megamix Nijau , ya que el trabajo en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para el equipo involucrado , y de esta manera se trabajara en conjunto para cumplir con las metas y objetivos y lograr el éxito organizacional.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

Antes de comenzar a describir lo que son habilidades gerenciales, definiremos ¿Qué son habilidades?

Según el diccionario de la RAE (Real Academia Española), la habilidad es la capacidad y la disposición para hacer algo.

Entonces desde esta concepción podemos decir que las habilidades gerenciales son un conjunto de conocimientos y capacidades que debe poseer un líder o emprendedor para planificar, organizar y conducir adecuadamente su empresa o negocio.

#### Variable 1: Habilidades Gerenciales

Arroyo (2012) sostiene:

[...] las habilidades gerenciales hacen referencia a las herramientas técnicas o a la propiedad con la que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar una determinada tarea, [...]. Asimismo, destaca cuatro tipos de habilidades que el gerente del siglo XXI debe poseer: Habilidad técnica, Humana, de conceptualización y de diseño. (p.43).

En cuanto a la *habilidad técnica* hace referencia a la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Dicho de otra manera, son conocimientos que una persona vino adquiriendo a lo largo de su experiencia o formación profesional y al momento de usarlo lo hace con mucha destreza. Por ejemplo, una persona que domina varios idiomas, un programador de sistemas, una persona que maneja la contabilidad o una persona que es especialista en manejo de office.

Por otra parte, la *habilidad Humana* se define como la capacidad para trabajar con personas, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde los trabajadores se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones. En consecuencia, dicha habilidad resulta ser fundamental para ser buen líder y conducir a personas para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Un buen gerente del siglo XXI se caracteriza por ser más líder que un jefe, es la persona responsable del éxito o fracaso de la organización, por ello la importancia de ciertas habilidades y en especial las habilidades humanas porque permite

valorar más al talento humano que viene a ser el motor y el recurso más importante para las empresas y por tanto de ellos y del liderazgo del gerente dependerá el éxito organizacional.

Desde una perspectiva estratégica, la *habilidad de conceptualización* según el autor es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos. Es decir, tiene que ver con ideas, se basa en el pensamiento estratégico, el análisis y la creatividad. Se refiere a aquellos gerentes o directivos que tienen buenas cualidades para planificar y ver el futuro de una manera global; permite ver que las personas actúen de acuerdo a los objetivos de la organización en su totalidad y no solo de un grupo.

Además, para ser eficaces y particularmente en los niveles organizaciones superiores, los administradores tienen una tarea importante ante un problema que puede aquejar la organización; no basta con avisar un posible problema, sino que sea capaz de establecer una solución práctica ante ello. Hablamos de la *habilidad de diseño*, que se define como la capacidad de resolución de problemas para los objetivos de la empresa.

Robbins & Judge (2013) sostienen que: “el gerente es quien toma decisiones constantemente; sobre objetivos, acciones y recursos en busca de la eficiencia de las tareas y la satisfacción laboral, por ello la importancia de que el gerente sea capaz y muy hábil, ya que la perduración de una empresa depende en gran parte de la habilidad gerencial. [...]” (p. 101).

Esto quiere decir que un gerente con habilidades gerenciales representa una invaluable ventaja para la organización y desarrollo óptimo de sus funciones, lo cual conlleva a que se establezca una relación efectiva con los colaboradores generando ellos mayor productividad y satisfacción.

Del mismo modo destaca tres tipos de habilidades gerenciales importantes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces: Habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

Griffin y Van Fleet (2014) señalan:

Los directores son los encargados de combinar y coordinar los distintos recursos con el fin de lograr las metas de la empresa, [...] y lo hacen recurriendo a un conjunto de habilidades directivas centrales que son: Habilidades para administrar el tiempo, las interpersonales, las conceptuales, las diagnósticas, las de comunicación, las de toma de decisiones y las técnicas. (p. 21).

Con respecto a lo anterior podemos deducir que las empresas de hoy necesitan tener en sus filas a grandes líderes que conduzcan su empresa de manera eficiente, y que poseen grandes habilidades que serán claves para el éxito de la empresa.

Koontz & Weihrich (2013) Manifiestan lo siguiente:

Para ser eficaces los administradores necesitan varias habilidades: técnicas humanas, conceptuales y de diseño, cuya importancia relativa varía según el nivel de la organización [...] en ellos se buscan aspectos relacionados con sus habilidades analíticas y de solución de problemas, así como ciertas características personales. (p. 52).

Dicho lo anterior, las habilidades se vuelven más importantes a medida que se van desarrollando en los distintos niveles de mando gerencial. Por ejemplo. La habilidad técnica resulta ser más importante para aquellos jefes o supervisores que tienen la responsabilidad operativa de la empresa. La habilidad humana tiene mayor importancia en aquellos gerentes o líderes que están a cargo de toda la organización y tienen grandes responsabilidades no solo con la organización, sino también con el factor humano que lo respalda, y por último la habilidad de conceptualización y de diseño tiene mayor importancia en aquellas organizaciones que están compuestas por directivos o disponen de un nivel llamado alta gerencia, ya que son ellos los que plantean las ideas y decisiones a tomarse con el fin de obtener más rentabilidad en la organización.

Gutiérrez (2016) considera que: Las competencias gerenciales [...] se definen como un conjunto de conocimientos puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. (p. 16). Dicho de otra manera, las empresas necesitan a directivos competentes y capaces de tomar las riendas de la organización, solucionar los problemas y llevarlos a la cima del éxito.

Ramos (2015) nos habla sobre el estilo de dirección

Como la puesta en práctica de habilidades personales y profesionales para alcanzar un objetivo dentro de un equipo o equipos de trabajo. [...] dirigir bien es un arte al alcance de quienes, teniendo los conocimientos mínimos requeridos, ponen en práctica esas habilidades y tratan de mejorar en cada oportunidad cuando les toca hacerlo. (p. 149).

Partiendo de la premisa anterior podemos decir que dirigir una empresa no es tarea sencilla, se requiere de conocimientos y habilidades que permiten desempeñarse exitosamente, tomar las mejores decisiones; que beneficien tanto a la empresa y también a sus colaboradores. El gerente o directivo es el intermediario entre los recursos productivos y los dueños de la empresa o accionistas, por ello la importancia de tener un verdadero líder que conduzcan a su equipo de trabajo a lograr los objetivos de la organización mediante el compromiso de los mismos.

Por ultimo Acuña & Navarro (2016) nos hablan sobre la importancia de las habilidades gerenciales:

“[...] es importante para la gestión de los recursos en el ámbito empresarial y por otro lado describen algunas competencias concretas, donde el directivo debe incluir la competencia de la comunicación interpersonal [...] o la creatividad orientada a la innovación” (p. 12).

En resumen, es muy importante para la empresa contar líderes eficientes, creativos e innovadores, que tengan la capacidad para interrelacionarse entre personas y lograr trabajar en equipo; con el fin de lograr objetivos comunes para la creatividad y obtener la innovación en la organización.

## **Variable 2: Desarrollo Organizacional**

Hoy en día el mercado empresarial es cada vez más competitivo y dinámico. Por ello, todas las empresas sean pequeñas o grandes deben estar a la vanguardia e innovar en cuanto a producto, tecnología, desarrollo de personas entre otros. No obstante, hay muchas empresas que perduran por un corto tiempo y salen del mercado. Son muchas las razones, pero mayormente son aquellas que se resisten al cambio, lo cual complica la situación de la empresa.

Algunas empresas se resisten al cambio hasta que notan los malos resultados, pérdida de clientes, pérdida de sus empleados, de ingresos, etc., cuando lo que realmente deberían hacer es adaptarse a los cambios para que esta situación no llegue a suceder. Entonces, nace la idea de estudiar el tema de desarrollo organizacional que tiene por objetivo asegurar la efectividad y viabilidad del negocio, y parte fundamental de ello, es el cambio en la cultura, estructura, formas de trabajo y de interrelacionarse para asegurar que la empresa esté preparada para responder ante los nuevos cambios de su entorno.

Newstrom (2011) menciona:

El desarrollo organizacional es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupales y la organización en su conjunto) para realizar el cambio planeado. Sus objetivos incluyen mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. [...] es decir el objetivo general del desarrollo organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerle más humanamente sensible, eficaz y capaz de llevar a cabo el aprendizaje organizacional y la auto renovación. [...] (p. 371).

Es decir, para poder implementar nuevos cambios en la empresa se necesita comenzar diseñando un plan para reestructurar todas las áreas de una organización, para ver mejoras y hacerse más competitivos en el mercado, y esto se puede lograr trabajando conjuntamente con todos los colaboradores.

Asimismo, el autor destaca cuatro características de desarrollo organizacional los cuales son: orientación sistémica, Valores humanísticos, agente de cambios y solución de problemas.

Toda empresa cuenta con estructuras que cumplen sus propias funciones, procesos, y grupo de personas. El desarrollo Organizacional se orienta a que todas esas partes de la Organización puedan interrelacionarse para trabajar en conjunto y ser más eficaces. Por ello se hace necesario la importancia de la *Orientación sistémica* en las organizaciones como base de relación entre sus partes, ya que comunicados todos se podrán obtener mejores resultados. Asimismo, todas las empresas de hoy necesitan tener empleados eficaces y eficientes; con ganas de ampliar sus conocimientos y habilidades; y la mejor manera de hacerlo es en un ambiente donde reina la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y el enfrentamiento constructivo. Por ello la importancia de los *Valores humanistas* en las empresas para que los empleados tengan la certeza de que la organización será un medio con el cual puedan satisfacer sus necesidades económicas y la vez le permita crecer y desarrollarse tanto en lo personal como en lo profesional. Además, *Un agente de Cambio* surge con la necesidad de hacer cambios en la organización, es aquella persona que toma el reto de abrirse con nuevas ideas y de influir en las otras personas en cuanto a sus creencias, hábitos, actitudes, decisiones y formas de trabajo para hacer cambios por lo que cree conveniente para la organización. Asimismo, son más objetivos en la hora de realizar el proceso de desarrollo organizacional, como también poseen mayor capacidad de experiencia, e incluso actúan de manera independiente en la organización excluyendo jerarquías y políticas de la organización. No obstante, el desarrollo organizacional hace hincapié en que los participantes sean capacitados para identificar y resolver problemas existentes en el trabajo en ese momento. Dicho de otro modo, en este aspecto el objetivo es desarrollar las habilidades de los trabajadores a través de capacitaciones para encontrar los problemas, encontrar datos sobre ellos, emprender medidas correctivas y hacer seguimiento de la misma constantemente. De esta manera se busca involucrar a todos los empleados, darle la confianza y el poder para tomar decisiones, y aprenden a aprender en base a sus experiencias de manera que resolverán nuevos problemas a futuro, convirtiéndose en una alternativa de solución (*Solución de problemas*). Queda claro que esta herramienta es muy importante para la organización, ya que permite involucrar a todos los trabajadores de la empresa y trabajar por un solo objetivo.



Guízar (2013) señala:

El desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y tomar medidas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (p. 6).

Por lo tanto, se busca a través del desarrollo organizacional el funcionamiento y efectividad de las personas, estructuras y procesos con el fin de trabajar por un objetivo en común.

Así mismo, el autor destaca tres características de desarrollo organizacional como valores humanistas, agentes de cambio, solución de problemas y retroalimentación.

Por último, Hernández, Gallardo y Espinoza (2011) sostienen que:

El desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con esto, puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional. (p. 9).

Dicho de otra manera; si una empresa requiere de un cambio, tiene que comenzar modificando lo más importante que es la cultura organizacional. Es importante en que las organizaciones tengan una buena cultura de reconocimiento, crecimiento (tanto personal y profesional) y comunicación. Cuando las personas se sientan reconocidas y retribuidas por la labor que cumplen dentro de la empresa, incrementara su productividad y también la cultura de compromiso se impondrá. Asimismo, el autor destaca tres características de desarrollo organizacional como orientación sistémica, Valores humanistas y solución de problemas.

En definitiva, con el desarrollo organizacional lo que busca es utilizar el conocimiento del comportamiento humano para cambiar la cultura, estrategias, estructura y prácticas de manera que la empresa sea más competitivo y que se adapte mejor al desarrollo de la tecnología y a dinamismo en el mercado empresarial.

## **1.4. Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?

### **Problemas específicos**

¿Existe relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?

¿Existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?

¿Existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?

¿Existe relación entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

La recopilación y utilizando de autores como Arroyo, Newstrom, entre otros, permitirá contribuir a la colectividad científica de un juicio propio y actualizado de las variables en estudio, muy importantes en tiempos donde existe la necesidad de ir estableciendo conceptos que sirven como sustento teórico para el beneficio de las organizaciones.

### **Justificación practica**

La obtención de resultados de las variables en estudio permitirá plantear alternativas de solución a los problemas que hoy viene afrontando la empresa Megamix Nijau S.A.C. con respecto a las habilidades gerenciales lo cual impide el buen desarrollo organizacional.

Además, se brindará recomendaciones para la implementación de algunas herramientas y estrategias en diversos procesos y actividades en donde la empresa presenta deficiencias.

### **Justificación metodológica**

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, se elaboró dos instrumentos de medición para ambas variables, posteriormente se aplicó la encuesta a los 30 trabajadores que lo conforman la empresa Megamix Nijau S.A.C. Una vez evidenciada su validez y confiabilidad, servirá como guía metodológica para las investigaciones similares que se puedan desarrollar en el futuro en los temas de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

### **Justificación social:**

La obtención de los resultados en este estudio nos permitirá conocer las deficiencias que presenta hoy en día la empresa con respecto al desarrollo de habilidades gerenciales, y de esta manera crear nuevas estrategias que pueden motivar no solo a los trabajadores, sino también al líder de la empresa para que pueda trabajar de la mano con todo su equipo de trabajo, involucrándolos a todos y retomar el compromiso de los mismos para conseguir objetivos comunes. Por otra parte, el hecho de obtener el compromiso de los colaboradores serán claves en la empresa ya que esto permitirá que ellos trabajen a conciencia e incrementaran las ventas, lo cual también servirá para que puedan percibir mayores ingresos

para sus familias. Asimismo, con los proveedores se incrementarán las alianzas estratégicas con la finalidad de ampliar la capacidad de distribución y abarcar más mercados. La competencia juega un papel muy importante en el mercado; ya que ayudará a la empresa a implementar nuevas estrategias de satisfacción al cliente con el fin de no ser desplazados.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

### **Hipótesis Específicas**

Existe relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018

Existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018

Existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

Existe relación entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Describir si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018

### **Objetivos específicos**

Describir si existe relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

Describir si existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018

Describir si existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

Describir si existe relación entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018

## **II. MÉTODO**

## **2.1. Diseño de investigación**

El presente estudio es de enfoque cuantitativo.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “una investigación con este enfoque utiliza la recolección de datos para probar las hipótesis [...]” (p. 4).

Asimismo, es de diseño no experimental.

Hernández et al. (2014) sostienen que “en una investigación de este tipo no se manipulan las variables, solo se observa en su ambiente o estado natural” (p.152).

Además, es de corte transversal o transeccional, porque se procedió a tomar la información de los colaboradores de la empresa Megamix Nijau S.A.C. en un determinado momento.

Lo anterior tiene respaldo teórico de Hernández, et al. (2014) quienes sostienen que “el diseño de investigación transeccional o transversal permite recopilar datos en un solo momento” (p.154). También es útil para analizar el grado en que se asocian dos o más variables en un momento establecido.

### **Tipo de investigación**

Este estudio es de tipo aplicada, porque se necesitaron de aportes teóricos de autores, que sus conocimientos plasmados permitieron formular algunas recomendaciones de mejora en cuanto a las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Megamix Nijau S.A.C.

Al respecto Valderrama (como se citó en Soto, 2015, p.51) menciona lo siguiente: [...] la investigación de tipo aplicada se encuentra sujeta a la investigación básica, porque necesita mucho de sus descubrimientos, hallazgos y contribuciones teóricas para solucionar un problema, para el bienestar de la sociedad.

## **Nivel de investigación**

Este estudio es descriptivo: Hernández, et al. (2014) indican que “con un estudio descriptivo se busca establecer cualidades y particularidades importantes de cualquier fenómeno que se analice. [...] ” (p. 92).

Además es correlacional, porque lo que buscamos es descubrir la relación o grado de asociación entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

Hernández, et al. (2014) sostuvieron que lo que se busca con esta investigación es “saber la correlación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en una muestra o contexto en particular” (p.93).

## **2.2. Variable y Operacionalización**

### **Variable**

Las variables son una palabra o símbolo que representa aquello que se sujeta a un cambio o prototipo de un elemento.

Hernández, et al (2014) señalan que: “Una variable es aquella que está sujeto a cambios constantes y cuya transformación es susceptible de medirse u analizarse” (p.123).

Las variables que se medirán en la presente investigación son:

**V.1. Habilidades gerenciales**

**V.2. Desarrollo Organizacional**



## **Definición conceptual**

### *Habilidades gerenciales*

Arroyo (2012) “[...] las habilidades gerenciales hacen referencia a las herramientas técnicas o a la propiedad con la que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar una determinada tarea [...]” (p. 36).

### *Desarrollo organizacional*

El desarrollo organizacional es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupales y la organización en su conjunto) para realizar el cambio planeado. Sus objetivos incluyen mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. [...] es decir el objetivo general del desarrollo organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerle más humanamente sensible, eficaz y capaz de llevar a cabo el aprendizaje organizacional y la auto renovación. [...] (p. 371).

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Habilidades Gerenciales*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
HABILIDADES GERENCIALES	Arroyo (2012) sostiene que “[...] las habilidades gerenciales hacen referencias a las herramientas técnicas o la propiedad con la que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar una determinada tarea”. [...] (p.43).	Para medir las habilidades gerenciales se utilizó un cuestionario de 30 preguntas que estarán comprendidos por las dimensiones según Arroyo (2012) como parte de los tipos de habilidades gerenciales: Habilidad técnica, habilidad humana, habilidad de conceptualización y habilidad de diseño. Asimismo, de dichas dimensiones se desprenden los indicadores los cuales servirán para elaborar las preguntas del cuestionario.	HABILIDAD TÉCNICA	1. Conocimientos	1, 2, 3	CUESTIONARIO	Ordinal De tipo Likert  1. <i>Nunca</i> 2. <i>Casi Nunca</i> 3. <i>A veces</i> 4. <i>Casi Siempre</i> 5. <i>Siempre</i>
				2. Destrezas	4, 5, 6		
				3. Capacitación	7, 8, 9		
			HABILIDAD HUMANA	1. Trabajo en equipo	10, 11		
				2. Liderazgo	12, 13		
				3. Motivación	14, 15		
				4. Compromiso	16, 17		
				5. Empatía	18, 19		
				6. Reconocimiento	20, 21		
			HABILIDAD DE CONCEPTUALIZACIÓN	1. Toma de decisiones	22, 23		
				2. Productividad	24, 25		
				3. Competitividad	26		
				4. Eficacia	27		
				5. Eficiencia	28		
			HABILIDAD DE DISEÑO	1. Resolución de problemas	29		
	2. Creatividad	30					

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Desarrollo Organizacional*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Newstrom (2011) El desarrollo organizacional es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupala y la organización en su conjunto) para realizar el cambio planeado. Sus objetivos incluyen mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. [...] es decir el objetivo general del desarrollo organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerle más humanamente sensible, eficaz y capaz de llevar a cabo el aprendizaje organizacional y la auto renovación. [...] p. 371.	Para medir el desarrollo organizacional se utilizará un cuestionario de 30 preguntas que estarán comprendidos por las dimensiones según Newstrom (2011) como parte de las características del DO: orientación sistémica, valores humanísticos, agentes de cambio y solución de problemas. Asimismo, de dichas dimensiones se desprenden los indicadores los cuales servirán para elaborar las preguntas del cuestionario.	ORIENTACIÓN SISTÉMICA	1. Tecnología	1, 2, 3	CUESTIONARIO	Ordinal De tipo Likert  1. <i>Nunca</i> 2. <i>Casi Nunca</i> 3. <i>A veces</i> 4. <i>Casi Siempre</i> 5. <i>Siempre</i>
				6. Estructura	4, 5, 6		
			VALORES HUMANÍSTICOS	1. Superación	7		
				2. Comunicación abierta	8, 9		
				3. Confianza interpersonal	10		
			AGENTES DE CAMBIO	4. Participación	11, 12		
				5. Poder compartido	13		
				1. Valor	14, 15		
			SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	2. Poder	16, 17, 18		
				3. Visión	19, 20, 21, 22		
1. Capacitación	23						
2. Identificación de problemas	24						
3. Recolección de datos	25, 26						
	4. Medidas Correctivas	27, 28, 29					
	5. Evaluación y seguimiento	30					

## **2.3. Población y muestra**

### **Población**

Hernández, et. al (2014) manifestaron que la población “Es el conglomerado de todos los casos que coinciden con una serie de determinaciones” (p.174).

La población al cual se le aplicó este estudio está conformada por todos los colaboradores que laboran en la actualidad en la empresa Megamix Nijau S.A.C., que en su totalidad son 30.

### **Censo**

En este estudio fue necesario la aplicación del censo, ya que se utilizó el 100% de la población, siendo 30 empleados de la empresa Megamix Nijau S.A.C.

Según el *Centro Centroamericano de Población*, el censo poblacional es:

“El proceso total de recoger, reunir, evaluar, examinar o analizar y publicar los datos (o la información) demográfico, económicos y sociales pertenecientes a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo”. (párr. 1).

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

El procedimiento utilizado para compilar datos de los trabajadores de la empresa fue a través de una encuesta.

Para Hernández et. al. (2014 “La técnica de compilación de datos significa realizar un plan detallado de procedimientos para reunir datos con un objetivo específico” (p. 198).

Asimismo, como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario compuesto por 30 preguntas para cada variable, a través de la escala de medición tipo Likert de cinco categorías: Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi Siempre (4) y Siempre (5).

Hernández, et. al. (2014) definen al cuestionario como “Un conjunto de interrogantes formuladas con respecto a una o más variables” (p.217).

Cabe señalar que la elaboración del cuestionario para esta investigación tuvo por finalidad recabar información descriptiva de los colaboradores de la empresa para poder encontrar la relación de las variables en estudio, y se calificó marcando con una X en la casilla que el encuestado creyó conveniente.

## Validación de Instrumento

La validación de los instrumentos de recolección de datos se realizó a través de Juicio de 2 expertos en investigación (1 metodólogo y 1 temáticos), los cuales lo conforman docentes de la Universidad Cesar Vallejo – Escuela profesional de Administración. Se evaluaron varios criterios de calificación como la pertinencia, relevancia y claridad para su aprobación de las variables en estudio.

Hernández, et al. (2014) señalan que “la validación de expertos es el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés [...]” (p.204). Es decir, se refieren a que un instrumento realmente mide la variable que se pretender medir.

Tabla 3

### *Validez V de Aiken de la Variable Habilidades Gerenciales*

*Validez vasado en el contenido a través de la V de Aiken*

N° Ítems		?	DE	V Aiken
Ítem 1	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 2	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 3	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	0	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 4	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 5	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 6	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 7	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 8	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 9	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 10	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

Ítem 11	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 12	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 13	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 14	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 15	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 16	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 17	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 18	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 19	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 20	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 21	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 22	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 23	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 24	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 25	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 26	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 27	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 28	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 29	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 30	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

**Nota:** Con valores de *V.Aiken* como  $V= 0.70$  o más son adecuados (Charter, 2003)

Tabla 4

*Validez V de Aiken de la Variable Desarrollo Organizacional*

*Validez vasado en el contenido a través de la V de Aiken*

N° Ítems		?	DE	V Aiken
Ítem 1	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 2	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 3	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	0	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 4	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 5	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 6	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 7	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 8	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 9	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 10	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 11	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 12	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 13	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00

Ítem 14	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 15	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 16	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 17	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 18	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 19	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 20	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 21	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 22	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 23	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 24	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 25	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 26	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 27	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00



Ítem 28	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 29	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 30	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0.00	1.00

**Nota:** Con valores de *V* Aiken como  $V = 0.70$  o más son adecuados (Charter, 2003)

### Confiabilidad del Instrumento

Hernández, et al. (2014) señalan que: “es el grado en que un instrumento crea resultados sólido y lógico”. (p. 200). Para medir la confiabilidad del instrumento de esta investigación fue necesario procesar los datos en el SPSS 24 y hallar el alfa de cronbach.

Tabla 5

#### Rango de confiabilidad

##### ESCALA DE VALORES PARA DE TERMINA LA CONFIABILIDAD

-Coeficiente alfa >.9 es excelente	FIABLE y
- Coeficiente alfa >.8 es bueno	CONSISTENTE
-Coeficiente alfa >.7 es aceptable	
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable	
- Coeficiente alfa >.5 espobre.	INCONSISTENTE,
-Coeficiente alfa <.5 es inaceptable	INESTABLE
-Coeficiente alfa de 01. A 0.49 baja confiabilidad	
-Coeficiente alfa 0 es No confiable	NO CONFIABLE.

**Fuente:** George y Mallery (2003, p.231); Leyenda: > mayor  $\alpha$ ; < menor  $\alpha$

Tabla 6

*Procesamiento del Alfa de Cronbach*

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

Tabla 7

*Estadística de confiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	60

**Interpretación:**

En la tabla 7 se muestra el resultado obtenido con el SPSS 24, donde el índice de confiabilidad es 0.967, nivel considerada como excelente, fiable y consistente de acuerdo a los criterios de George y Mallery (2003, p.231). Asimismo, este resultado es elevado, de acuerdo a los criterios de Hernández et al. (2014, p. 208) lo que significa que su medida es muy confiable.

## **2.5. Método de análisis de datos**

Luego de realizar la encuesta mediante un cuestionario en físico se procesó la información mediante un software SPSS version24, lo cual nos permitió presentar los datos en cuadros estadísticos. Asimismo, para realizar la prueba de hipótesis se utilizó una estadística inferencial de datos cuyas pruebas realizadas fueron: tablas cruzadas, prueba de hipótesis y pruebas de correlación de las variables Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional. Además, el coeficiente de correlación rho Spearman nos indicará el grado de correlación entre ambas variables.

## **2.6. Aspectos éticos**

El presente proyecto de investigación ha sido realizado con información verídica y consecuentemente con previa autorización de la empresa Megamix Nijau S.A.C. Toda la información que se presenta en esta investigación fue realizada con fuentes verdaderas, y citadas cuidadosamente con recelo de su autenticidad y respeto hacia los autores originales, Asimismo, los datos estadísticos plasmados en los antecedentes fueron tomados de acuerdo a los resultados encontrados en dichas investigaciones.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Descripción de resultados

En el siguiente capítulo se describirán los resultados obtenidos luego del procesamiento de datos en el SPSS 24. Dichos resultados corresponden a la distribución de las frecuencias tanto de las variables en estudio como de las dimensiones de señaladas en la primera variable.

#### 3.1.1. Tablas cruzadas

Tabla 8

*Distribución de frecuencias de las variables Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*

			DESARROLLO ORGANIZACIONAL			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
HABILIDADES GERENCIALES	MALO	Recuento	7	2	1	10
		% del total	23,3%	6,7%	3,3%	33,3%
	REGULAR	Recuento	2	12	2	16
		% del total	6,7%	40,0%	6,7%	53,3%
	BUENO	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0,0%	0,0%	13,3%	13,3%
Total		Recuento	9	14	7	30
		% del total	30,0%	46,7%	23,3%	100,0%

#### Interpretación:

En la tabla 8 se puede apreciar que del 100% de los trabajadores encuestados el 53.3% consideran que las habilidades gerenciales en la empresa Megamix Nijau S.A.C. es regular y el 46.7% opinan que el desarrollo organizacional también es regular. No obstante, el objetivo general de la presente investigación es describir si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018; Del resultado obtenido se puede expresar que si las habilidades gerenciales son buenos también el desarrollo organizacional es bueno con un 13.3%. Asimismo, cuando las habilidades gerenciales son regulares, también el desarrollo organizacional es regular tal como lo muestra el gráfico con un 6.7%. Además, cuando la habilidad gerencial es malo, también el desarrollo organizacional es malo con un 23.3%.

Tabla 9

*Distribución de frecuencias de la habilidad técnica y el desarrollo organizacional*

			DESARROLLO ORGANIZACIONAL			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
HABILIDAD TÉCNICA	MALO	Recuento	4	4	2	10
		% del total	13,3%	13,3%	6,7%	33,3%
	REGULAR	Recuento	5	7	2	14
		% del total	16,7%	23,3%	6,7%	46,7%
	BUENO	Recuento	0	3	3	6
		% del total	0,0%	10,0%	10,0%	20,0%
Total		Recuento	9	14	7	30
		% del total	30,0%	46,7%	23,3%	100,0%

**Interpretación:**

En la tabla 9 se observa que del 100% de los trabajadores encuestados consideran que tanto la habilidad técnica como el desarrollo organizacional es regular con un 46.7% respectivamente. No obstante, el primer objetivo específico de nuestra investigación es describir si existe relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018. Del resultado obtenido se puede expresar que si la habilidad técnica es bueno el desarrollo organizacional también resulta ser bueno con un 10%. Asimismo, cuando la habilidad técnica es regular también el desarrollo organizacional es regular con un 23.3%. Además, cuando la habilidad técnica es malo el desarrollo organizacional también es mala con un 13.3%.

Tabla 10

*Distribución de frecuencias de la habilidad humana y el desarrollo organizacional*

		DESARROLLO ORGANIZACIONAL			Total	
		MALO	REGULAR	BUENO		
HABILIDAD HUMANA	MALO	Recuento	6	3	2	11
		% del total	20,0%	10,0%	6,7%	36,7%
	REGULAR	Recuento	3	8	2	13
		% del total	10,0%	26,7%	6,7%	43,3%
	BUENO	Recuento	0	3	3	6
		% del total	0,0%	10,0%	10,0%	20,0%
Total		Recuento	9	14	7	30
		% del total	30,0%	46,7%	23,3%	100,0%

**Interpretación:**

En la tabla 10 se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 43.3% consideran que la habilidad humana es regular y el desarrollo organizacional es regular con un 46.7%. Sin embargo, el segundo objetivo específico de la presente investigación es describir si existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018; del resultado obtenido en la tabla se puede apreciar que cuando la habilidad humana es bueno, también el desarrollo organizacional es bueno con un 10%. Asimismo, cuando la habilidad humana es regular el desarrollo organizacional también es regular con un 26.7%. Además, cuando la habilidad humana es malo el desarrollo organizacional es malo con un 20%.

Tabla 11

*Distribución de frecuencias de la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional*

			DESARROLLO ORGANIZACIONAL			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
HABILIDAD DE CONCEPTUALIZACIÓN	MALO	Recuento	7	6	2	15
		% del total	23,3%	20,0%	6,7%	50,0%
	REGULAR	Recuento	1	7	1	9
		% del total	3,3%	23,3%	3,3%	30,0%
	BUENO	Recuento	1	1	4	6
		% del total	3,3%	3,3%	13,3%	20,0%
Total		Recuento	9	14	7	30
		% del total	30,0%	46,7%	23,3%	100,0%

**Interpretación:**

En la tabla 11 se puede apreciar que del 100% de los trabajadores encuestados el 50% respondieron que la habilidad de conceptualización es malo y el 46.7% respondieron que el desarrollo organizacional es regular. No obstante, el tercer objetivo específico del presente estudio es describir si existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018; del resultado obtenido se puede señalar que cuando la habilidad de conceptualización es bueno, el desarrollo organizacional también es bueno con un 13.3%. Asimismo, cuando la habilidad de conceptualización es regular el desarrollo organizacional también es regular con un 23.3%. Además, cuando la habilidad de conceptualización es malo, el desarrollo organizacional también es malo en un 23.3%.



Tabla 12

*Distribución de frecuencias de la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional*

			DESARROLLO ORGANIZACIONAL			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
HABILIDAD DE DISEÑO	MALO	Recuento	6	2	1	9
		% del total	20,0%	6,7%	3,3%	30,0%
	REGULAR	Recuento	3	11	3	17
		% del total	10,0%	36,7%	10,0%	56,7%
	BUENO	Recuento	0	1	3	4
		% del total	0,0%	3,3%	10,0%	13,3%
Total		Recuento	9	14	7	30
		% del total	30,0%	46,7%	23,3%	100,0%

**Interpretación:**

En la tabla 12 se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 56.7% respondieron que la habilidad de diseño es regular y el 46.7% respondieron que el desarrollo organizacional también es regular.

El cuarto y último objetivo específico de esta investigación es describir si existe relación entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018; del resultado obtenido se puede precisar que cuando la habilidad de diseño es bueno; el desarrollo organizacional también es bueno con un 10%. Asimismo, cuando la habilidad de diseño es regular el desarrollo organizacional también es regular con un 36.7%. Además, cuando la habilidad de diseño es malo, el desarrollo organizacional también es malo en un 20%.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

Tabla 13

#### *Análisis de correlación*

<b>Coefficiente</b>	<b>Correlación</b>
-1.00	Correlación negativa grande o perfecta
-0.90	Correlación negativa muy alta o muy fuerte
-0.75	Correlación negativa alta o considerable
-0.50	Correlación negativa moderada o media
-0.25	Correlación negativa baja o débil
-0.10	Correlación negativa muy baja o muy débil
0.00	No existe Correlación alguna entre las variables o es nula
+0.10	Correlación positiva muy baja o muy débil
+0.25	Correlación positiva baja o débil
+0.50	Correlación positiva moderada o media
+0.75	Correlación positiva alta o considerable
+0.90	Correlación positiva muy alta o muy fuerte
+1.00	Correlación positiva grande y perfecta

**Fuente:** Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 238)

Tabla 14

#### *Contraste de hipótesis de las variables Habilidades Gerenciales y el Desarrollo organizacional*

		Habilidades Gerenciales	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,777**
		N	30
	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	,777**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Ho:** No existe relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

**Ha:** Existe relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

En la tabla 14 se observa que la población al cual se aplicó la investigación fue de 30 colaboradores, la prueba es no paramétrica y el coeficiente de correlación Rho de Spearman es = 0.777; el cual de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 13) indica que existe una correlación positiva alta o considerable. De igual manera el valor de significancia; Sig. (bilateral) = 0.000, el cual es menor que el nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, dejando evidencia que las variables Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional si tienen relación.

### 3.2.1. Contrastación de hipótesis específicos

Tabla 15

*Contraste de hipótesis de la habilidad técnica y el desarrollo organizacional*

		Habilidad Técnicas	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Habilidad Técnicas		
		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,514**
		N	30
	Desarrollo Organizacional		
		Coefficiente de correlación	,514**
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	30	

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Ho:** No existe relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

**Ha:** Existe relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

De acuerdo a la Tabla 15 se observa que la población al cual se aplicó la investigación fue de 30 colaboradores, la prueba es no paramétrica y el coeficiente de correlación Rho de Spearman es = 0.514; el cual de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 13) indica que existe una Correlación positiva moderada o media. De igual manera el valor de significancia; Sig. (bilateral) = 0.004, el cual es menor que el nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, dejando evidencia que la habilidad técnica y el desarrollo Organizacional si tienen relación.

Tabla 16

*Contraste de hipótesis de la habilidad humana y el desarrollo organizacional*

		Habilidad Humana	Desarrollo Organizacional
Rho de <u>Spearman</u>	Habilidad Humana	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,625**
		N	30
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,625**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Ho:** No existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

**Ha:** Existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

De acuerdo a la Tabla 16 se observa que la población al cual se aplicó la investigación fue de 30 colaboradores, la prueba es no paramétrica y el coeficiente de correlación Rho de Spearman es = 0.625; el cual de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 13) indica que existe una Correlación positiva moderada o media. De igual manera el valor de significancia; Sig. (bilateral) = 0.000, el cual es menor que el nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, dejando evidencia que la habilidad humana y el desarrollo Organizacional si tienen relación.

Tabla 17

*Contraste de hipótesis de la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional*

			Habilidad de Conceptualización	Desarrollo Organizacional
Rho de <u>Spearman</u>	Habilidad de Conceptualización	Coefficiente de correlación	1,000	,549**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	30	30
	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	,549**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	30	30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Ho:** No existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

**Ha:** Existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

De acuerdo a la Tabla 17 se observa que la población al cual se aplicó la investigación fue de 30 colaboradores, la prueba es no paramétrica y el coeficiente de correlación Rho de Spearman es = 0.549; el cual de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 13) indica que existe una Correlación positiva moderada o media. De igual manera el valor de significancia; Sig. (bilateral) = 0.002, el cual es menor que el nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, dejando evidencia que la habilidad de conceptualización y el desarrollo Organizacional si tienen relación.

Tabla 18

*Contraste de hipótesis de la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional*

		Habilidad de Diseño	Desarrollo Organizacional
Rho de <u>Spearman</u>	Coeficiente de correlación	1,000	,538**
	Habilidad de Diseño		
	Sig. (bilateral)	.	,002
	N	30	30
	Coeficiente de correlación	,538**	1,000
	Desarrollo Organizacional		
	Sig. (bilateral)	,002	.
	N	30	30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Ho:** No existe relación entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

**Ha:** Existe relación entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018

De acuerdo a la Tabla 18 se observa que la población al cual se aplicó la investigación fue de 30 colaboradores, la prueba es no paramétrica y el coeficiente de correlación Rho de Spearman es = 0.538; el cual de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 13) indica que existe una Correlación positiva moderada o media. De igual manera el valor de significancia; Sig. (bilateral) = 0.002, el cual es menor que el nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, dejando evidencia que la habilidad de diseño y el desarrollo Organizacional si tienen relación.

#### **IV. DISCUSIÓN**

## DISCUSIÓN

La presente investigación se desarrolló con el fin de describir si existe relación o no entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018. Asimismo, se busca describir la relación de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales, los cuales son: habilidad técnica, habilidad humana, habilidad de conceptualización y habilidad de diseño.

Entre las dificultades que se presentaron a lo largo de la investigación fue al momento de realizar las encuestas al personal de la empresa Megamix Nijau; el hecho de no seguir laborando en dicha empresa dificultaba el contacto constante e inmediato a la colaboración de cada uno de ellos. Sin embargo, en coordinación con el Gerente de la empresa nos pusimos de acuerdo con cada uno de los colaboradores para hacerles la visita de acuerdo a la disposición de sus tiempos a cada uno de sus áreas y en caso de los vendedores fue previa coordinación en la oficina de preventa y facturación al cual acuden a diario entregar sus cartillas de preventa.

Cabe recalcar que los cuestionarios utilizados en la presente investigación se ajustan completamente a la particularidad de la empresa Megamix Nijau S.A.C., lo cual fueron evaluados y validados por dos expertos conformados por docentes de la Universidad César Vallejo (1 Metodólogo y 1 temático) quienes calificaron adecuado y valido ambos instrumentos.

De los resultados obtenidos se puede precisar que los colaboradores de la empresa Megamix Nijau S.A.C. consideran que las habilidades gerenciales en dicha organización solo es regular con un 53.3%, sin embargo, hay otro grupo que lo considera bueno con un 13.3% y un 33.3% considera que es malo. Por otro lado, los encuestados respondieron con respecto al desarrollo organizacional, en el cual el 46.7% consideraron que es regular, el 23.3% considera que es bueno y el 30% contestaron que es malo.

Analizando la relación entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los resultados arrojados en la Tabla 8 (tabla cruzada) podemos decir que cuando las habilidades gerenciales resulta ser bueno el desarrollo organizacional también es bueno con una 13.3%, cuando las habilidades gerenciales es regular el desarrollo organizacional también es regular con un 40% y finalmente cuando las habilidades



gerenciales son malas también el desarrollo organizacional resulta ser malo con un 23.3%. Sin duda estos resultados nos muestra la existencia de una relación directa entre ambas variables, hecho que también se observa en los resultados obtenidos en la prueba estadística de correlación Rho Spearman = 0.777, sig. (Bilateral) = 0.000;  $p \leq 0.05$ .

Continuando con el análisis de los resultados de las cuatro dimensiones mencionadas en la tabla de operacionalización (Tabla 1) se puede observar que con un mayor porcentaje resalta la habilidad de diseño con un 56.7% de regular, asimismo la habilidad técnica arroja con una calificación porcentual de 46.7%, la habilidad humana con un 43.3% y la habilidad de conceptualización con un 30% de regular respectivamente. Por otro lado, tanto la habilidad técnica, humana y de conceptualización recibieron una calificación porcentual igualitaria del 20% como bueno para cada uno, mientras que la habilidad de diseño resulto bueno con una calificación de 13.3%. En consecuencia, debido a que tanto las habilidades gerenciales y las dimensiones de dicha variable recibieron una calificación no tan buena desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., el gerente tiene la necesidad de mejorar dichas habilidades; entre ellas las habilidades humanas, lo cual serán claves para conseguir involucrara sus colaboradores, motivarlos y comprometerlos con el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

Como parte de la contratación de hipótesis de las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional se logró la correlación de Spearman (Rho=0.777\*\*, sig. (Bilateral) = 0.000; ( $p \leq 0.05$ )), lo cual indica que existe una correlación positiva alta o considerable entre ambas variables, de igual manera el valor de significancia; sig. (Bilateral) = 0.000, lo cual es menor que el valor de significancia  $p \leq 0.05$ . De esta manera se confirma la existencia de una relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018. Dicho resultado es muy similar a lo de Rodríguez (2018) quien obtuvo el coeficiente de correlación Spearman (Rho = 0.810\*\*, sig. (Bilateral) = 0.000; ( $p \leq 0.05$ )), demostrando la existencia de una relación positiva alta o considerable entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, 2017. Asimismo, Vera (2017) logró obtener (Rho = 0.907\*\*, sig. (Bilateral) = 0.000; ( $p \leq 0.05$ )), lo cual nos demuestra la existencia de una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud

del Niño, Lima 2016. Además, Huatuco (2017) en los resultados de coeficiente de correlación Spearman obtuvo ( $Rho = 0.552^{**}$ , sig. (Bilateral) = 0.000; ( $p \leq 0.05$ )), lo que significa que existe una correlación positiva considerable entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad distrital de Ate – 2016. Por último, Tafur (2017) en la prueba de correlación Spearman de su investigación logró obtener (obtuvo ( $Rho = 0.904^{**}$ , sig. (Bilateral) = 0.000; ( $p \leq 0.05$ ))), demostrando la existencia de una correlación positiva muy alta o muy fuerte entre las habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, Lima – 2016. Finalmente queda demostrado que existe relación entre las variables en estudio aplicado a diversas empresas de diferentes sectores.

Seguidamente realizamos la contratación de las hipótesis específicos conformados por las dimensiones de la variable habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional, siendo la habilidad técnica, el cual arrojó como resultado en el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.514^{**}$ , Sig. (bilateral) 0.004; ( $p \leq 0.05$ )), del cual se pudo determinar la existencia de una relación positiva moderada o media. Del mismo modo el valor de significancia = 0.004 y es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo que se confirma la existencia de relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018. Este resultado tiene respaldo por parte de investigadores como: Vera (2017) quien obtuvo como resultado del coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.819^{**}$ , Sig. (bilateral) 0.007; ( $p \leq 0.05$ )), el cual nos muestra la existencia de una correlación positiva alta o considerable entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima – 2016.

Como segunda dimensión se realizó la contratación de hipótesis entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional, donde se logró obtener como resultado del coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.625^{**}$ , Sig. (bilateral) 0.000; ( $p \leq 0.05$ )), lo que significa que existe una relación positiva moderada o media entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018. Los resultados de esta prueba tienen el respaldo de investigadores como Vera (2017) quien pudo obtener resultados concernientes al coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.824^{**}$ , Sig. (bilateral) 0.000; ( $p \leq 0.05$ ))),

del cual también se comprueba que existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima – 2016.

En cuanto a la tercera dimensión se realizó la contratación de hipótesis entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional, prueba que arrojó como resultado del coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.549^{**}$ , Sig. (bilateral) 0.002; ( $p \leq 0.05$ )), dejando comprobado la existencia de una correlación positiva moderada o media entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018. Este resultado tiene el respaldo de Vera (2017) quien al momento de realizar la prueba de hipótesis en su investigación obtuvo como resultado del coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.785^{**}$ , Sig. (bilateral) 0.001; ( $p \leq 0.05$ )), evidenciando que efectivamente existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima – 2016.

Finalmente tenemos a la habilidad de diseño que lamentablemente los resultados de esta dimensión no fueron posibles hacer la comparación con otros resultados debido a que no se encontraron investigaciones donde se describen dicha dimensión. Sin embargo, tiene respaldo teórico como es el de Arroyo (2012) quien sostiene que un administrador debe ser capaz no solo de advertir un problema sino también de diseñar una solución práctica a dicho problema. Resumiendo lo anterior podemos decir que la habilidad de diseño es la capacidad de solucionar problemas que pueden presentarse en la organización. (p. 44). También Guízar (2013) señala que el DO es el estudio de los procesos sociales existentes dentro de una organización con el fin de ayudar a sus miembros a identificar los problemas que impiden su eficacia como grupo y tomar medidas correctivas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones e influir significativamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (p. 6).

Por lo tanto, con estos resultados se puede señalar que existen suficientes evidencias para poder afirmar que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional; es decir si se mejora el nivel de habilidades gerenciales en la organización mejor será el desarrollo organizacional para la misma.

## **V. CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Luego de haber obtenido los diferentes resultados y en base a la información recopilada de los trabajadores de la empresa Mega Mix Nijau S.A.C. podemos describir las siguientes conclusiones:

1. Se evidenció que existe una correlación positiva alta o considerable entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018, dado que el valor del coeficiente de correlación Spearman  $Rho = 0.777$  con un valor de significancia Sig. (bilateral) = 0.000. Es decir, cuanto mejor sea las habilidades gerenciales, mejor será el desarrollo organizacional.
2. A través del análisis estadístico se demostró que existe una correlación positiva moderada o media entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018, dado que el valor del coeficiente de correlación Spearman  $Rho = 0.514$  con un valor de significancia Sig. (bilateral) = 0.004. Es decir, cuanto mejor sea la habilidad técnica en el gerente, mejor será el desarrollo organizacional.
3. Luego de haber realizado la prueba de hipótesis se evidenció que existe una correlación positiva moderada o media entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018, dado que el valor del coeficiente de correlación Spearman  $Rho = 0.625$  con un valor de significancia Sig. (bilateral) = 0.000. Es decir, cuanto mejor sea la habilidad humana en el gerente, mejor será el desarrollo organizacional.
4. Se pudo comprobar la existencia de una correlación positiva moderada o media entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018, dado que el valor del coeficiente de correlación Spearman  $Rho = 0.549$  con un valor de significancia Sig. (bilateral) = 0.002. Es decir, cuanto mejor sea la habilidad de conceptualización en el gerente, mejor será el desarrollo organizacional.
5. Se demostró que existe una correlación positiva moderada o media entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018, dado que el valor del coeficiente de correlación Spearman  $Rho = 0.538$  con un valor de significancia Sig.

(bilateral) = 0.002. Es decir, cuanto mejor sea la habilidad de diseño en el gerente, mejor será el desarrollo organizacional.

## **VI. RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

Luego de analizar los resultados de la presente investigación se plantean algunas recomendaciones para la empresa Megamix Nijau S.A.C.:

1. Se recomienda al gerente de la empresa Megamix Nijau S.A.C. emprender en el desarrollo de habilidades humanas, el cual está dirigido netamente al talento humano. La aplicación de esta habilidad implica valorar más a los trabajadores, porque lo más importante que puede tener la empresa es su factor humano; del aporte de cada uno de ellos dependerá el éxito o el fracaso de la organización.
2. Al gerente de la empresa Megamix Nijau S.A.C., tomar el liderazgo dentro de la organización, fomentando el trabajo en equipo, creando un ambiente armonioso donde el personal se sienta protegido y pueda expresar libremente sus opiniones sin temor a ser rechazado. Darle la confianza, involucrarlo, motivarlo, ser flexibles o transmitirlos confianza serán claves para lograr el compromiso de los mismos, y de esta manera se podrá lograr los objetivos y metas trazadas por la organización.
3. El trabajo sin ninguna medida de seguridad puede traer problemas no solo a los trabajadores sino también a la empresa, por lo que se recomienda a la empresa Megamix Nijau S.A.C. emprender un plan de seguridad hacia los colaboradores, ya que es una necesidad por la misma actividad que realizan, y también realizar capacitaciones con respecto al uso correcto de los implementos de seguridad
4. Debido a los constantes cambios y más hoy en día con todo el boom de la tecnología que nos rodea se recomienda a la empresa Megamix Nijau S.A.C. adaptarse a los nuevos cambios de crecimiento y desarrollo implantando estrategias que pueda hacer frente a ello con el fin de no ser desplazados por otras empresas del mismo rubro que si lo vienen haciendo. Por ejemplo, utilizar la tecnología como estrategia de ventas para mejorar la capacidad de respuesta a los pedidos de los clientes y mantenerlos más informados sobre los nuevos productos, promociones, cambios de productos, etc.
5. Al gerente de la empresa Megamix Nijau S.A.C., establecer objetivos y metas anuales reales, tomando como referencia las ventas históricas de años anteriores, y de esta manera también fijar metas mensuales a los vendedores que realmente este a su alcance y la mejorar manera de conseguirlo es trabajando todos en equipo
6. A la administración de la empresa Megamix Nijau S.A.C. se recomienda implementar un nuevo sistema (software) para una mejor administración de la organización



## REFERENCIAS

- Aburto, H. y Bonales J. (enero-abril, 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*. Vol. 19, núm. 51. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Acuña B., & Navarro P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=8IwSDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=IMPORTANCIA+DE+LAS+HABILIDADES+DIRECTIVAS&hl=es>
- ADEN (2017, Febrero, 18). *El gerente ideal*. Recuperado de: <https://www.aden.org/business-magazine/el-gerente-ideal/>
- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: editorial Granica
- Arroyo T. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Chacón K. J. (2014). ¿Qué tipo de talento buscan las empresas hoy en día?. 15 de Setiembre, de El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/que-tipo-de-talento-buscan-las-empresas-hoy-en-dia/B4CECH32IRBKDBENMH63LKYSA/story/>
- Connect, A. (2017). *La importancia de las habilidades blandas en las PYMES*. Conexión Intal. Recuperado de <http://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>
- El portal de los emprendedores (2018). *Mypes: por qué son importantes para la economía peruana*. PQS.pe. recuperado de: <https://www.pqs.pe/economia/mypes-importancia-economia-peru>

Escuela de Negocios y Dirección (2018). Las 10 habilidades más valoradas por las empresas. Recuperado de: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/las-habilidades-mas-valoradas-por-las-empresas/>

Finanzas Personales (2017). Los profesionales que las empresas necesitan con urgencia. Recueprado de: <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/cuales-carreras-puestos-trabajo-necesitan-hoy-dia/54985>

Griffin, R. & Van, D. (2014). *Habilidades directivas, evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.

Guízar Montufar R, (2013). *Desarrollo Organizacional* (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw- Hill Education

Gutiérrez Tobar E, (2016). *Competencias Gerenciales* (2ª ed.). Bogotá: Editorial Ecoe.

Hernández R., Fernández C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6º ed.). México: Editorial Mc Graw Hill Education.

Hernández, J., Gallarda, M., & Espinoza. (2011). *Desarrollo Organizacional, Un enfoque Latinoamericano*. México: Editorial Pearson.

Huatuco V. (2017). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016* (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco\\_NVJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco_NVJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Huerta Benites, F. (2012). Estrategias y habilidades directivas de las MiPymes para el mundo actual. Chimbote. Instituto de Economía y Empresa, p. 45. Recuperado de: <http://www.iee.edu.pe/doc/Presentaciones/IEE-CCS-DireccionDeHabilidades.pdf>

- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación*. México: Editorial McGraw - Hill/interamericana editores
- Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7–22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Madriz, J. L. (2016). Personal and professional competences applied by managers under scenarios of economic uncertainty. *Negotium*, 11 (33), 69-98. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1912192182?accountid=37408>
- Matos, G. y Caridad, M. (2009). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en Universidades nacionales experimentales* (Tesis de maestría). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28296114\\_Competencias\\_gerenciales\\_y\\_desempeno\\_laboral\\_de\\_autoridades\\_en\\_universidades\\_nacionales\\_experimentales](https://www.researchgate.net/publication/28296114_Competencias_gerenciales_y_desempeno_laboral_de_autoridades_en_universidades_nacionales_experimentales)
- Meza Cuadra, M. (2014). Encuesta del talento: estos son los retos de las empresas Peruanas en la gestión humana. *Semana económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/136073-ii-encuesta-del-talento-los-principales-retos-de-las-empresas-peruanas-para-gestionar-personas/>
- Newstrom, J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw - Hill/interamericana editores
- Noris, L. (2014). *Habilidades Gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. (Tesis de Posgrado). Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/941/1/nalcon.pdf>.

- Querales, M. (2013). *Competencias gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico* (Tesis de Doctorado). Obtenido de <file:///C:/Users/win/Downloads/Dialnet-CompetenciasGerencialesYVentajasCompetitivasDeLasE-3218357.pdf>
- Real Academia Española (2018). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=DgIqVCc>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. (Tesis de grado). Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera\\_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Robbins P. y Judge A. (2013) *Comportamiento Organizacional* (5° ed.). México: Editorial Educación Pearson.
- Rodrigo, N. A. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38) Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1702131020?accountid=37408>
- Rodríguez, A. (2013). *Habilidades Gerenciales y su importancia en el éxito de una organización*. (Ensayo). Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10099/2/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf>
- Rodríguez, H. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017* (Tesis de maestría). Obtenido de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12987/Rodr%C3%ADguezHSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ruiz, P. (2013, 26 de febrero). Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial. M& M. Recuperado de <https://revista-mm.com/blog/administracion/las-habilidades-gerenciales-y-su-importancia-en-la-direccion-empresarial/>
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The relationship between managerial skills and managerial effectiveness in managerial simulation game. *Innovar*, 26(62), 11-22. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1837592250?accountid=37408>
- Soto, R. (2015). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. Perú: Editorial Nueva Milenio.
- Tafur, M. (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento – 2016- Lima* (Tesis de maestría). Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8888/Tafur\\_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8888/Tafur_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de Posgrado). Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera\\_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

# Cuestionario de Habilidades Gerenciales

Objetivo: Estimado(a) Sr(a): Como alumno de la Universidad César Vallejo me es grato dirigirme a Ud. con la finalidad de obtener información sobre el las Habilidades Gerenciales de la empresa Megamix Nijau S.A.C. Le hacemos de su conocimiento que este instrumento es anónimo y que los resultados que se obtengan serán de uso exclusivo para la presente investigación.

En el siguiente listado de afirmaciones **marque con una "X"** la opción que mejor describa la situación. Considera Ud. que el gerente...

<b>SEXO</b>	M		N°	LEYENDA					
	F		1	Nunca					
			2	Casi nunca					
			3	A veces					
			4	Casi siempre					
			5	Siempre					
<b>EDAD</b>			<b>Considera Ud. Que el gerente</b>						
<b>DIMENSIONES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INDICADORES</b>	1	2	3	4	5		
<b>HABILIDAD TÉCNICA</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>								
	1	¿Demuestra sus conocimientos sobre dirección de empresas?							
	2	¿Maneja correctamente los procesos administrativos de la empresa?							
	3	¿Demuestra capacidad para organizar tareas de forma creativa?							
	<b>DESTREZAS</b>								
	4	¿Demuestra capacidad de adaptación al cambio?							
	5	¿Demuestra que tiene capacidad comunicativa?							
	6	¿Demuestra que tiene la capacidad para resolver los conflictos laborales?							
	<b>CAPACITACIÓN</b>								
7	¿Realizar inducción al personal nuevo con respecto a las funciones que va desempeñar?								
8	¿Realiza capacitaciones a los colaboradores con respecto a los nuevos productos de lanzamiento?								
9	¿Realiza capacitaciones con respecto al uso correcto de los implementos de seguridad en el trabajo?								
<b>HABILIDAD HUMANA</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>								
	10	¿Promueve el trabajo en equipo?							
	11	¿Desarrolla actividades de interrelación entre los colaboradores?							
	<b>LIDERAZGO</b>								
	12	¿Cumple el papel de líder en la organización?							
	13	¿Demuestra una actitud cordial y amistosa con los trabajadores?							
	<b>MOTIVACIÓN</b>								
	14	¿Brinda un plan de salud eficiente para el trabajador y su familia?							
	15	¿Brinda un salario neto justo en relación al trabajo que realiza?							
<b>COMPROMISO</b>									
16	¿Crea un ambiente de confianza donde ambas partes salgan beneficiados (Empleador - Empleado)?								

	17	¿Se preocupa por hacer que cada uno de los colaboradores se sienta parte del equipo?							
	<b>EMPATIA</b>								
	18	¿Tiene cierta facilidad de ponerse en el lugar de sus colaboradores?							
	19	¿Se preocupa por las condiciones laborales de su personal?							
	<b>RECONOCIMIENTO</b>								
	20	¿Reconoce constantemente el trabajo y el logro de los trabajadores que benefician a la empresa?							
	21	¿Promueve el ascenso y la promoción en base a la antigüedad de los trabajadores?							
<b>HABILIDAD DE CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>								
	22	¿Toma decisiones acertadas para la empresa?							
	23	¿Toma alternativas de solución acertadas a las dificultades que se presentan en la organización?							
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>								
	24	¿Busca la mejora continua de los procesos de la empresa?							
	25	¿Opta por el uso de un software o base de datos para la administración eficaz de la organización?							
	<b>COMPETITIVIDAD</b>								
	26	¿Elabora estrategias para el logro de objetivos organizacionales?							
	<b>EFICACIA</b>								
	27	¿Establece metas alcanzables para la organización?							
<b>EFICIENCIA</b>									
28	¿Destina adecuadamente los recursos para el buen funcionamiento de la empresa?								
<b>HABILIDAD DE DISEÑO</b>	<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>								
	29	¿Encuentra soluciones prácticas como solución a los problemas que la empresa enfrenta?							
	<b>CREATIVIDAD</b>								
30	¿Demuestra creatividad en cuanto al diseño de un plan para enfrentar a los problemas de la organización?								



## ANEXO 2

# Cuestionario de Desarrollo Organizacional

Objetivo: Estimado(a) Sr(a): Como alumno de la Universidad César Vallejo me es grato dirigirme a Ud. con la finalidad de obtener información sobre el desarrollo organizacional de la empresa Megamix Nijau S.A.C. Le hacemos de su conocimiento que este instrumento es anónimo y que los resultados que se obtengan serán de uso exclusivo para la presente investigación.

En el siguiente listado de afirmaciones **marque con una "X"** la opción que mejor describa la situación. No existe respuesta correcta ni incorrecta, solo lo que Ud. considera. Gracias.

<b>SEXO</b>	M	<b>N°</b>	<b>LEYENDA</b>
	F	1	Nunca
<b>EDAD</b>		2	Casi nunca
		3	A veces
		4	Casi siempre
		5	Siempre

DIMENSIONES	ITEMS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>ORIENTACIÓN SISTÉMICA</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>						
	1	¿La empresa utiliza tecnología para realizar la preventa del producto?					
	2	¿La empresa utiliza herramientas adecuadas para realizar la carga y distribución del producto?					
	3	¿La empresa responde adecuadamente a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
	<b>ESTRUCTURA</b>						
	4	¿Existe interés de parte del gerente por mejorar la estructura organizacional de la empresa?					
5	¿Existe una buena interacción entre las áreas de la organización?						
6	¿Existe confusión en cuanto a las funciones de las áreas existentes en la organización?						
<b>VALORES HUMANÍSTICOS</b>	<b>SUPERACIÓN</b>						
	7	¿La empresa ayuda a sus colaboradores a superarse personal y profesionalmente?					
	<b>COMUNICACIÓN ABIERTA</b>						
	8	¿Se promueve la comunicación abierta en la organización, trayendo consigo resultados positivos?					
	9	¿Se promueve la comunicación abierta en la organización como parte de la cultura corporativa?					
<b>CONFIANZA INTERPERSONAL</b>							

AGENTES DE CAMBIO	10	¿Tanto su jefe y sus compañeros de trabajo le dan la confianza necesaria para interactuar con ellos?								
	<b>PARTICIPACIÓN</b>									
	11	¿La empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del colaborador?								
	12	¿Se siente usted participe de las actividades de la organización?								
	<b>PODER COMPARTIDO</b>									
	13	¿La empresa les da la potestad de tomar decisiones a los colaboradores?								
	<b>VALOR</b>									
	14	¿El gerente asume riesgos de cada acción o decisión tomada?								
	15	¿El gerente da iniciativas con el fin de hacer cambios en su organización?								
	<b>PODER</b>									
	16	¿En la empresa, el personal tiene la oportunidad de aplicar nuevas formas de realizar su trabajo?								
	17	¿El cambio organizacional tiene que empezar por el cambio del estilo de trabajo del líder?								
	18	¿El jefe es quien tiene el máximo poder en la organización?								
	<b>VISIÓN</b>									
	19	¿La empresa define bien sus objetivos?								
	20	¿La visión de la empresa es realista?								
	21	¿La visión de la empresa motiva a sus colaboradores a estar comprometido con ella?								
	22	¿La visión muestra coherencia con los valores, los principios y la cultura de la empresa?								
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<b>CAPACITACIÓN</b>								
		23	¿Los colaboradores son capacitados para poder solucionar los distintos problemas que se pueden presentar en la organización?							
		<b>IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS</b>								
		24	¿Los problemas son notorios y fáciles de percibir en la organización?							
<b>RECOLECCIÓN DE DATOS</b>										
25		¿La recolección de datos ante un problema ayuda a que la organización sea más efectivo al momento de realizar el cambio?								
26		¿La recolección de datos como parte de la solución de un problema incurriría en un gasto adicional para la organización?								
<b>MEDIDAS CORRECTIVAS</b>										
27		¿Los colaboradores tienen la capacidad de proponer medidas correctivas ante algún problema que se presenta en la organización?								
28		¿Se toman las medidas correctivas positivas ante situaciones que pueden perjudicar a la empresa?								
29		¿Su jefe realiza un análisis sobre cualquier problema que aqueja a la organización para luego tomar medidas correctivas?								
<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>										
30	¿En la empresa se realiza seguimientos a las acciones correctivas empleadas como parte de la solución de algún problema?									



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las Habilidades Gerenciales**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias	
		M D D	D A A	M A A	M D D	A A A	M A A	M D D	A A A	M A A		
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDAD TÉCNICA</b>												
1	¿Demuestra sus conocimientos sobre dirección de empresas?											
2	¿Maneja correctamente los procesos administrativos de la empresa?											
3	¿Demuestra capacidad para organizar tareas de forma creativa?											
4	¿Demuestra capacidad de adaptación al cambio?											
5	¿Demuestra que tiene capacidad comunicativa?											
6	¿Demuestra que tiene la capacidad para resolver los conflictos laborales?											
7	¿Realizar inducción al personal nuevo con respecto a las funciones que va desempeñar?											
8	¿Realiza capacitaciones a los colaboradores con respecto a los nuevos productos de lanzamiento?											
9	¿Realiza capacitaciones con respecto al uso correcto de los implementos de seguridad en el trabajo?											
<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDAD HUMANA</b>												
10	¿Promueve el trabajo en equipo?											
11	¿Desarrolla actividades de interrelación entre los colaboradores?											
12	¿Cumple el papel de líder en la organización?											
13	¿Demuestra una actitud cordial y amistosa con los trabajadores?											
14	¿Brinda un plan de salud eficiente para el trabajador y su familia?											
15	¿Brinda un salario neto justo en relación al trabajo que realiza?											
16	¿Crea un ambiente de confianza donde ambas partes salgan beneficiados (Empleador - Empleado)?											
17	¿Se preocupa por hacer que cada uno de los colaboradores se sienta parte del equipo?											
18	¿Tiene cierta facilidad de ponerse en el lugar de sus colaboradores?											
19	¿Se preocupa por las condiciones laborales de su personal?											
20	¿Reconoce constantemente el trabajo y el logro de los trabajadores que benefician a la empresa?											
21	¿Promueve el ascenso y la promoción en base a la antigüedad de los trabajadores?											
<b>DIMENSIONES / ítems</b>												
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDAD DE CONCEPTUALIZACIÓN</b>												
22	¿Toma decisiones acertadas para la empresa?											
23	¿Toma alternativas de solución acertadas a las dificultades que se presentan en la organización?											







**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el Desarrollo Organizacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M	D	A	M	D	A	M	D	A	
<b>DIMENSION 1: ORIENTACIÓN SISTÉMICA</b>											
1	¿La empresa utiliza tecnología para realizar la preventa del producto?			✓			✓			✓	
2	¿La empresa utiliza herramientas adecuadas para realizar la carga y distribución del producto?			✓			✓			✓	
3	¿La empresa responde adecuadamente a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?			✓			✓			✓	
4	¿Existe interés de parte del gerente por mejorar la estructura organizacional de la empresa?			✓			✓			✓	
5	¿Existe una buena interacción entre las áreas de la organización?			✓			✓			✓	
6	¿Existe confusión en cuanto a las funciones de las áreas existentes en la organización?			✓			✓			✓	
<b>DIMENSION 2: VALORES HUMANÍSTICOS</b>											
7	¿La empresa ayuda a sus colaboradores a superarse personal y profesionalmente?			✓			✓			✓	
8	¿Se promueve la comunicación abierta en la organización, trayendo consigo resultados positivos?			✓			✓			✓	
9	¿Se promueve la comunicación abierta en la organización como parte de la cultura corporativa?			✓			✓			✓	
10	¿Tanto su jefe y sus compañeros de trabajo le dan la confianza necesaria para interactuar con ellos?			✓			✓			✓	
11	¿La empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del colaborador?			✓			✓			✓	
12	¿Se siente usted participe de las actividades de la organización?			✓			✓			✓	
13	¿La empresa les da la potestad de tomar decisiones a los colaboradores?			✓			✓			✓	
<b>DIMENSIONES / ítems</b>											
<b>DIMENSION 3: AGENTES DE CAMBIO</b>											
14	¿El gerente asume riesgos de cada acción o decisión tomada?			✓			✓			✓	
15	¿El gerente da iniciativas con el fin de hacer cambios en su organización?			✓			✓			✓	
16	¿En la empresa, el personal tiene la oportunidad de aplicar nuevas formas de realizar su trabajo?			✓			✓			✓	
17	¿El cambio organizacional tiene que empezar por el cambio del estilo de trabajo del líder?			✓			✓			✓	
18	¿El jefe es quien tiene el máximo poder en la organización?			✓			✓			✓	
19	¿La empresa define bien sus objetivos?			✓			✓			✓	
20	¿La visión de la empresa es realista?			✓			✓			✓	
21	¿La visión de la empresa motiva a sus colaboradores a estar comprometido con ella?			✓			✓			✓	

















**ANEXO 4**

**Matriz de consistencia**



TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA			OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES							
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	I.M		
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MEGAMIX NIJAU S.A.C., SAN JUAN DE LURIGANCHO - 2018	¿Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?	Describir si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018	Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018	HABILIDADES GERENCIALES	Arroyo (2012) sostiene que "[...] las habilidades gerenciales hacen referencias a las herramientas técnicas o la propiedad con la que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar una determinada tarea". [...] (p.43).	Para medir las habilidades gerenciales se utilizó un cuestionario de 30 preguntas que estarán comprendidos por las dimensiones según Arroyo (2012) como parte de los tipos de habilidades gerenciales: Habilidad técnica, habilidad humana, habilidad de conceptualización y habilidad de diseño. Asimismo, de dichas dimensiones se desprenden los indicadores los cuales servirán para elaborar las preguntas del cuestionario.	HABILIDAD TÉCNICA	1. Conocimientos 2. Destrezas 3. Capacitación	CUESTIONARIO		
							HABILIDAD HUMANA	1. Trabajo en equipo 2. Liderazgo 3. Motivación 4. Compromiso 5. Empatía 6. Reconocimiento			
							HABILIDAD DE CONCEPTUALIZACIÓN	1. Toma de decisiones 2. Productividad 3. Competitividad 4. Eficacia 5. Eficiencia			
							HABILIDAD DE DISEÑO	1. Resolución de problemas 2. Creatividad			
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES			
	¿Existe relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?	Describir si existe relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018	Existe relación entre la habilidad técnica y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Newstrom (2011) El desarrollo organizacional es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupar y la organización en su conjunto) para realizar el cambio planeado. Sus objetivos incluyen mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. [...] es decir el objetivo general del desarrollo organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerle más humanamente sensible, eficaz y capaz de llevar a cabo el aprendizaje organizacional y la auto renovación. [...] p. 371.	Para medir el desarrollo organizacional se utilizará un cuestionario de 30 preguntas que estarán comprendidos por las dimensiones según Newstrom (2011) como parte de las características del DO: orientación sistémica, valores humanísticos, agentes de cambio y solución de problemas. Asimismo, de dichas dimensiones se desprenden los indicadores los cuales servirán para elaborar las preguntas del cuestionario.	ORIENTACIÓN SISTÉMICA	1. Tecnología			
											2. Estructura
	¿Existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?	Describir si existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018	Existe relación entre la habilidad humana y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018							VALORES HUMANÍSTICOS	1. Superación
											2. Comunicación abierta
											3. Confianza interpersonal
¿Existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?	Describir si existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018	Existe relación entre la habilidad de conceptualización y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018			AGENTES DE CAMBIO	1. Valor					
						2. Poder					
						3. Visión					
¿Existe relación entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018?	Describir si existe relación entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018	Existe relación entre la habilidad de diseño y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018			89	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1. Capacitación				
					2. Identificación de problemas						
					3. Recolección de datos						
					4. Medidas Correctivas						
					5. Evaluación y seguimiento						

**ANEXO 5. TABLA DE ESPECIFICACIONES DE VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES**

		Considera Ud. que el gerente			
VARIABLE	DIMENSIONES	PESO	ITEMS	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>	<b>Habilidades Técnicas</b>	30%	9	conocimiento	¿Demuestra sus conocimientos sobre dirección de empresas?
					¿Maneja correctamente los procesos administrativos de la empresa?
					¿Demuestra capacidad para organizar tareas de forma creativa?
				Destrezas	¿Demuestra capacidad de adaptación al cambio?
					¿Demuestra que tiene capacidad comunicativa?
					¿Demuestra que tiene la capacidad para resolver los conflictos laborales?
				capacitación	¿Realizar inducción al personal nuevo con respecto a las funciones que va desempeñar?
					¿Realiza capacitaciones a los colaboradores con respecto a los nuevos productos de lanzamiento?
					¿Realiza capacitaciones con respecto al uso correcto de los implementos de seguridad en el trabajo?
	<b>Habilidades Humanas</b>	40%	12	Trabajo en equipo	¿Promueve el trabajo en equipo?
					¿Desarrolla actividades de interrelación entre los colaboradores?
				Liderazgo	¿Cumple el papel de líder en la organización?
					¿Demuestra una actitud cordial y amistosa con los trabajadores?
				Motivación	¿Brinda un plan de salud eficiente para el trabajador y su familia?
					¿Brinda un salario neto justo en relación al trabajo que realiza?
				Compromiso	¿Crea un ambiente de confianza donde ambas partes salgan beneficiados (Empleador - Empleado)?
					¿Se preocupa por hacer que cada uno de los colaboradores se sienta parte del equipo?
				Empatía	¿Tiene cierta facilidad de ponerse en el lugar de sus colaboradores?
					¿Se preocupa por las condiciones laborales de su personal?
				Reconocimiento	¿Reconoce constantemente el trabajo y el logro de los trabajadores que benefician a la empresa?
					¿Promueve el ascenso y la promoción en base a la antigüedad de los trabajadores?
	<b>Habilidades conceptuales</b>	23%	7	Toma de decisiones	¿Toma decisiones acertadas para la empresa?
					¿Toma alternativas de solución acertadas a las dificultades que se presentan en la organización?
productividad				¿Busca la mejora continua de los procesos de la empresa?	
				¿Opta por el uso de un software o base de datos para la administración eficaz de la organización?	
Competitividad				¿Elabora estrategias para el logro de objetivos organizacionales?	
Eficacia				¿Establece metas alcanzables para la organización?	
Eficiencia	¿Destina adecuadamente los recursos para el buen funcionamiento de la empresa?				
<b>Habilidad de diseño</b>	7%	2	Resolución de problemas	¿Encuentra soluciones prácticas como solución a los problemas que la empresa enfrenta?	
			Creatividad	¿Demuestra creatividad en cuanto al diseño de un plan para enfrentar a los problemas de la organización?	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>30</b>		

**ANEXO 6. TABLA DE ESPECIFICACIONES VARIABLE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

VARIABLE	DIMENSIONES	PESO	ITEMS	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Orientación sistémica</b>	20%	6	Tecnología	¿La empresa utiliza tecnología para realizar la preventa del producto?
					¿La empresa utiliza herramientas adecuadas para realizar la carga y distribución del producto?
					¿La empresa responde adecuadamente a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?
				Estructura	¿Existe interés de parte del gerente por mejorar la estructura organizacional de la empresa?
					¿Existe una buena interacción entre las áreas de la organización?
					¿Existe confusión en cuanto a las funciones de las áreas existentes en la organización?
	<b>Valores humanísticos</b>	23%	7	Superación	¿La empresa ayuda a sus colaboradores a superarse personal y profesionalmente?
				Comunicación abierta	¿Se promueve la comunicación abierta en la organización, trayendo consigo resultados positivos?
					¿Se promueve la comunicación abierta en la organización como parte de la cultura corporativa?
				Confianza interpersonal	¿Tanto su jefe y sus compañeros de trabajo le dan la confianza necesaria para interactuar con ellos?
				Participación	¿La empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del colaborador?
	¿Se siente usted participe de las actividades de la organización?				
	Poder compartido	¿La empresa les da la potestad de tomar decisiones a los colaboradores?			
	<b>Agentes de cambio</b>	30%	9	Valor	¿El gerente asume riesgos de cada acción o decisión tomada?
					¿El gerente da iniciativas con el fin de hacer cambios en su organización?
				Poder	¿En la empresa, el personal tiene la oportunidad de aplicar nuevas formas de realizar su trabajo?
					¿El cambio organizacional tiene que empezar por el cambio del estilo de trabajo del líder?
					¿El jefe es quien tiene el máximo poder en la organización?
				Visión	¿La empresa define bien sus objetivos?
					¿La visión de la empresa es realista?
					¿La visión de la empresa motiva a sus colaboradores a estar comprometido con ella?
	<b>Solución de Problemas</b>	27%	8	Capacitación	¿Los colaboradores son capacitados para poder solucionar los distintos problemas que se pueden presentar en la organización?
				Identificación de problemas	¿Los problemas son notorios y fáciles de percibir en la organización?
				Recolección de datos	¿La recolección de datos ante un problema ayuda a que la organización sea más efectivo al momento de realizar el cambio?
					¿La recolección de datos como parte de la solución de un problema incurriría en un gasto adicional para la organización?
				Medidas correctivas	¿Los colaboradores tienen la capacidad de proponer medidas correctivas ante algún problema que se presenta en la organización?

				¿Se toman las medidas correctivas positivas ante situaciones que pueden perjudicar a la empresa?
				¿Su jefe realiza un análisis sobre cualquier problema que aqueja a la organización para luego tomar medidas correctivas?
			Evaluación y seguimiento	¿En la empresa se realiza seguimientos a las acciones correctivas empleadas como parte de la solución de algún problema?
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>30</b>	

## ANEXO 7

### Detalle de confiabilidad del instrumento de la variable Habilidades gerenciales

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,917	,910	30

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
V1D111	93,07	137,513	,541	,914
V1D112	93,27	141,513	,567	,914
V1D113	93,27	139,789	,629	,913
V1D114	93,17	137,937	,620	,912
V1D115	93,03	141,275	,610	,913
V1D116	93,83	142,557	,325	,918
V1D117	92,60	137,490	,551	,914
V1D118	92,17	131,454	,781	,909
V1D119	92,70	133,666	,771	,910
V1D2110	92,37	134,930	,783	,910
V1D2111	92,37	137,344	,737	,911
V1D2112	93,97	148,240	,176	,918
V1D2113	93,03	140,654	,553	,914
V1D2114	93,97	148,378	,164	,918
V1D2115	93,83	145,937	,324	,917
V1D2116	93,80	143,683	,501	,915
V1D2117	94,00	150,897	-,040	,921
V1D2118	94,67	142,575	,340	,917
V1D2119	93,77	151,495	-,084	,921
V1D2120	93,87	148,878	,056	,921
V1D2121	92,87	146,809	,257	,917
V1D3122	93,10	138,714	,598	,913



V1D3I23	93,13	141,706	,607	,913
V1D3I24	93,10	136,783	,667	,912
V1D3I25	91,70	146,562	,304	,917
V1D3I26	92,97	139,964	,550	,914
V1D3I27	93,00	138,276	,610	,913
V1D3I28	93,10	137,541	,706	,911
V1D4I29	93,10	134,162	,768	,910
V1D4I30	93,77	139,082	,578	,913

## ANEXO 8

### Detalle de confiabilidad del instrumento de la variable Desarrollo organizacional

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,954	,955	30

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
V2D1I31	95,57	183,840	,369	,954
V2D1I32	94,37	180,378	,469	,954
V2D1I33	94,80	186,717	,398	,954
V2D1I34	94,73	182,892	,622	,952
V2D1I35	94,07	176,271	,772	,951
V2D1I36	95,20	181,131	,521	,953
V2D2I37	93,87	177,637	,684	,951
V2D2I38	94,20	183,131	,600	,952

V2D2I39	94,33	182,023	,637	,952
V2D2I40	94,23	183,220	,618	,952
V2D2I41	94,47	179,292	,633	,952
V2D2I42	94,27	176,271	,710	,951
V2D2I43	94,37	171,482	,708	,952
V2D3I44	94,00	177,241	,710	,951
V2D3I45	94,20	180,166	,570	,953
V2D3I46	93,13	174,189	,761	,951
V2D3I47	93,10	181,059	,573	,952
V2D3I48	92,97	181,689	,611	,952
V2D3I49	94,10	181,472	,658	,952
V2D3I50	94,03	179,689	,683	,952
V2D3I51	94,00	181,310	,639	,952
V2D3I52	94,30	173,045	,797	,950
V2D4I53	95,23	178,875	,697	,951
V2D4I54	92,97	181,344	,632	,952
V2D4I55	93,00	184,276	,458	,953
V2D4I56	94,17	182,764	,605	,952
V2D4I57	94,13	178,947	,701	,951
V2D4I58	94,27	184,064	,586	,952
V2D4I59	94,43	178,875	,798	,951
V2D4I60	94,10	178,576	,661	,952

---

## ANEXO 9

### Base de datos de las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional

RDEN	V1D111	V1D112	V1D113	V1D114	V1D115	V1D116	V1D117	V1D118	V1D119	V1D1	KV1D1	V1D2110	V1D2111	V1D2112	V1D2113	V1D2114	V1D2115	V1D2116	V1D2117	V1D2118	V1D2119	V1D2120	V1D2121	V1D2	KV1D2	V1D3122	V1D3123	V1D3124	V1D3125	V1D3126	V1D3127	V1D3128	V1D3	KV1D3	V1D4129	V1D4130	V1D4	KV1D4	V1	KV1
1	5	4	3	3	4	3	5	4	5	36	4	4	5	3	3	2	3	3	3	2	3	1	4	36	3	3	4	3	5	3	3	3	24	3	3	3	6	3	102	3
2	4	4	3	3	4	2	4	5	4	33	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	39	3	4	4	4	5	5	5	4	31	5	5	5	10	5	113	4
3	4	3	3	4	3	2	3	5	3	30	3	5	4	3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	39	3	4	3	4	5	3	4	3	26	4	3	3	6	3	101	3
4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	30	3	4	4	2	4	2	2	3	3	1	3	3	4	35	3	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	2	6	3	96	3
5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	19	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	26	2	2	2	2	5	3	2	2	18	2	2	2	4	2	67	2
6	3	3	3	3	4	3	4	5	4	32	4	4	4	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	33	3	4	4	5	5	4	4	31	5	3	2	5	2	101	3	
7	4	3	3	4	3	2	5	4	4	32	4	5	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	36	3	3	3	3	4	3	4	3	23	3	3	2	5	2	96	3
8	2	3	1	1	2	2	2	1	2	16	1	2	3	3	1	2	3	3	1	1	2	2	2	25	2	3	3	3	5	3	3	23	3	2	2	4	2	68	2	
9	1	3	4	4	3	2	3	5	4	29	3	5	5	3	4	2	3	2	3	2	3	1	4	37	3	4	3	4	5	3	2	24	3	4	2	6	3	96	3	
10	3	3	3	3	3	3	3	4	3	28	3	4	4	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	33	3	4	4	5	5	4	4	31	5	4	3	7	3	99	3	
11	4	3	3	4	4	2	4	4	4	32	4	4	4	2	4	3	3	2	2	1	2	3	4	34	3	4	4	3	5	4	4	27	4	4	3	7	3	100	3	
12	3	3	3	3	4	2	4	5	4	31	3	4	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	35	3	3	4	3	5	3	3	24	3	3	3	6	3	96	3	
13	4	3	3	3	4	3	5	5	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	2	1	2	2	2	35	3	2	4	3	5	4	4	25	4	3	3	6	3	100	3	
14	3	3	4	4	4	2	3	5	3	31	3	4	5	2	4	3	2	2	2	3	3	2	4	36	3	4	3	3	5	3	3	25	4	4	2	6	3	98	3	
15	4	3	3	3	3	3	5	4	4	32	4	5	5	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	34	3	4	3	3	5	3	4	26	4	3	2	5	2	97	3	
16	5	4	4	4	3	2	5	5	5	37	4	4	4	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	32	3	4	3	3	5	3	3	24	3	3	2	5	2	98	3	
17	3	3	3	4	4	2	4	4	3	30	3	4	4	2	4	3	2	3	2	1	4	3	4	36	3	4	3	3	5	3	3	24	3	3	3	6	3	96	3	
18	5	4	4	3	3	2	5	4	5	35	4	4	4	2	4	3	2	2	2	3	2	2	4	35	3	3	3	4	4	4	4	26	4	3	2	5	2	101	3	
19	3	3	3	4	4	3	3	5	4	32	4	4	5	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	38	3	4	3	3	4	4	3	24	3	4	4	8	4	102	3	
20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	34	4	5	5	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	37	3	4	4	5	5	4	4	31	5	5	3	8	4	110	4	
21	2	2	2	2	2	1	2	2	1	16	1	2	2	2	3	2	1	1	3	1	3	3	4	27	2	1	2	1	3	2	2	12	1	1	1	2	1	57	2	
22	3	3	4	3	3	2	5	5	4	32	4	4	4	3	4	2	3	3	2	1	3	3	3	35	3	3	3	3	5	4	3	24	3	4	3	7	3	98	3	
23	4	3	3	3	3	4	4	4	4	32	4	5	5	2	4	2	3	3	2	1	3	3	4	37	3	3	3	3	5	4	4	25	4	4	2	6	3	100	3	
24	3	3	4	3	3	3	4	4	3	30	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	37	3	3	3	3	5	3	4	25	4	3	3	6	3	98	3	
25	3	3	3	4	4	5	3	4	4	33	4	4	4	2	4	2	2	2	3	1	3	3	4	34	3	3	3	3	5	3	4	24	3	4	3	7	3	98	3	
26	4	4	3	3	3	5	5	4	4	35	4	4	4	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	34	3	3	3	4	4	3	4	24	3	4	3	7	3	100	3	
27	4	4	3	3	4	2	4	4	4	32	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	4	38	3	3	4	4	5	3	3	26	4	3	3	6	3	102	3	
28	2	2	3	3	3	3	4	5	4	28	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	38	3	3	3	3	4	3	3	23	3	3	3	6	3	95	3	
29	3	4	3	3	4	3	4	4	3	31	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	32	3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	3	4	4	107	4	
30	4	4	3	4	3	2	2	2	2	13	4	3	5	4	4	3	3	4	4	2	5	1	4	3	38	3	3	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	110	4
1	2	3	3	3	4	2	17	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	22	3	3	4	3	4	2	5	36	3	3	3	3	4	3	107	4	
2	3	2	2	4	2	15	2	4	3	3	3	2	3	3	3	21	3	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	4	2	5	4	3	4	3	3	29	4	101	3	
2	3	3	3	4	1	16	3	4	3	3	3	3	3	3	4	23	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	34	4	3	5	5	3	3	4	29	4	102	3		
1	2	2	2	3	2	12	2	2	3	3	3	2	2	1	16	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2	27	3	1	4	4	3	3	3	23	3	78	2			
2	4	3	3	4	3	19	3	4	3	3	4	3	3	4	24	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	33	4	2	4	4	3	3	3	25	3	101	3			
3	4	2	3	3	2	17	3	4	3	4	3	3	3	3	23	3	4	3	4	4	5	3	3	3	32	4	2	4	5	4	3	3	27	3	99	3				
1	1	2	1	2	1	8	1	2	2	1	2	2	1	1	11	1	2	2	2	2	3	2	2	1	18	2	1	3	4	2	2	1	2	17	2	54	1			
1	4	3	2	3	2	15	2	4	4	3	3	2	2	2	20	3	2	2	3	4	5	3	3	4	2	28	3	1	4	4	3	3	2	23	3	86	3			
3	3	3	3	4	3	19	3	4	4	3	4	4	3	3	24	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	38	5	3	4	5	3	4	3	29	4	110	4			
2	4	3	2	3	2	16	3	4	3	3	3	4	3	2	22	3	3	4	4	5	3	4	3	4	34	4	2	4	4	3	4	4	28	3	100	3				
1	2	3	3	3	2	14	2	4	3	4	3	4	3	4	25	4	4	3	4	5	4	3	4	3	33	4	2	5	5	3	3	4	28	3	100	3				
1	3	3	3	4	3	17	3	3	3	3	3	3	3	3	4	22	3	3	4	5	4	3	4	4	3	34	4	3	4	5	4	3	4	29	4	102	3			
1	3	2	3	3	2	14	2	3	3	3	4	3	3	3	4	23	3	4	4	5	4	4	4	4	3	36	4	3	4	4	3	4	4	29	4	102	3			
2	4	3	3	3	2	17	3	4	3	3	3	3	4	3	23	3	4	4	4	4	4	4	3	3	32	4	2	5	5	4	3	3	28	3	100	3				
3	3	3	3	3	2	17	3	4	3	3	3	3	4	2	22	3	4	4	5	5	4	3	3	4	35	4	2	5	3	4	3	4	27	3	101	3				
3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	3	4	3	4	4	24	3	3	3	5	5	4	3	4	3	34	4	3	4	4	3	3	4	27	3	102	3				
2	3	3	3	3	2	16	3	4	3	3	4	4	4	3	25	4	4	3	5	5	3	4	3	3	35	4	3	4	4	4	3	4	29	4	105	4				
2	3	3	3	4	1	16	3	3	3	3	4	3	3	3	22	3	4	3	5	4	5	4	4	3	36	4	2	5	5	3	4	3	28	3						

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
Licenciado en Administración

**AUTOR:**  
Rodolfo Pujuelo Iglesias

**ASESORES:**  
Mgtr. Marco Antonio Cándia Menor  
Dr. Darín Burramedo Rodríguez Gallán

Resumen de coincidencias **28%**

1	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet	18%
2	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1%
3	core.ac.uk	Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uta.edu.ec	Fuente de Internet	1%
5	repo.uta.edu.ec	Fuente de Internet	1%
6	recursos.bibli.uni.edu.gt	Fuente de Internet	<1%
7	disinet.unirioja.es	Fuente de Internet	<1%
8	www.publicaciones.urb...	Fuente de Internet	<1%
9	semanticonomica.com	Fuente de Internet	<1%
10	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	<1%

## ANEXO 11

### Carta de Autorización de ejecución de tesis en la empresa Megamix Nijau S.A.C

San Juan de Lurigancho, 21 de abril del 2018

Señores

Universidad César Vallejo

Asunto

Autorización de ejecución de tesis

Habiendo revisado el proyecto de tesis titulada: **“Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018”** del Sr. **Rodolfo Pajuelo Iglesias**, la empresa autoriza la ejecución del proyecto, asimismo nos comprometemos a brindar la información necesaria para la realización de la misma.

Atte

  
MEGAMIX NIJAU S.A.C.  
ADOLFO QUISPE PALOMINO  
Gerente General

---

**ADOLFO QUISPE PALOMINO**  
Gerente General

Yo, MARCO ANTONIO CANDIA MENOR, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la Universidad César Vallejo – Lima Este revisor (a) de la tesis titulada: **“Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018”** del estudiante **Rodolfo Pajuelo Iglesias** Constató que la investigación tiene un índice de similitud de 28% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 11 de diciembre del 2018.



Firma

Nombres y apellidos del (de la) docente

DNI: .....  
*10012151*

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------





**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo RODOLFO PAJUELO IGLESIAS, identificado con DNI N° 47379906, egresado de la Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MEGAMIX NIJAU S.A.C., SAN JUAN DE LURIGANCHO - 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



FIRMA

DNI: 47379906

FECHA: 14 de Diciembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
MG. MARCO ANTONIO CANDIA MENOR

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:  
RODOLFO PAJUELO IGLESIAS

INFORME TÍTULADO:

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESDE  
LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MEGAMIX  
NIJAU S.A.C., SAN JUAN DE LURIGANCHO - 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 22-12-2018

NOTA O MENCIÓN: 18 (DIECIOCHO)



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN