



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS:
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN
LA CIUDAD DE PIURA 2018.**

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

Autor:

Bach. Carreño Flores Oscar David

Asesor:

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

**Pimentel – Perú
2020**



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS:
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor (a):
Bachiller. Carreño Flores Oscar David**

**Pimentel – Perú
2020**

**HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.**

APROBACIÓN DE INFORME DE TESIS

Asesor: Mg. Heredia Llatas Rojas Flor Delicia _____

Presidente: Dr. Merino Núñez Mirko _____

Secretario: Mg. Garcia Yovera Abraham Jose _____

Vocal: Mg. Silva Gonzales Liset Sugeily _____

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por darme la vida, el saber que terminare gracias a lo que me propuse logre, de la mejor manera.

Tener presente y agradecer a 2 familias grandes que ocupan mi corazón: Carreño Flores y Carreño Villegas, por hacer posible de terminar el saber que todo esfuerzo tiene recompensa con su ayuda.

Gracias a los asesores metodológicos, de hacer posible que este tema pueda quedar plasmado y registrado en dicha universidad.

AGRADECIMIENTO

La empresa LIMONES PERUANOS SRL que ha hecho posible, que este trabajo se halla desarrollado en campo, ya que somos los líderes en mercado de exportación, a todo el equipo que ha colaborado para que se pueda llegar a lejos en la investigación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo general Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018. El tipo de estudio es descriptivo, de diseño no experimental de corte transversal; la muestra fue de tamaño 40 trabajadores de la empresas, se aplicó dos instrumentos; un cuestionario para la variable habilidades gerenciales (20 ítems) y desarrollo organizacional (23 ítems).

Se obtuvo los siguientes resultados con respecto a las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL; son Habilidades Conceptuales el 82% de encuestados indican que se encuentra en un nivel medio; mientras que en Habilidades Técnicas el 83% de los encuestados indica que se encuentra en un nivel medio, para las Habilidades Humanas el 85% de los encuestados indica que se encuentra en un nivel medio. Se concluye que la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, que las habilidades gerenciales si tiene relación directa con el desarrollo organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL en Piura, esto dado la correlación de Pearson igual a 0,240 con un nivel de significancia menor a 0,05, por lo que se puede afirmar que existe una relación significativa entre las variables. Se recomienda a la gerencia a la gerencia general un plan de incentivos por resultados dirigido fundamentalmente al cambio de los procesos organizacionales con el fin de conseguir dos elementos clave desarrollo profesional y rentabilidad empresarial.

Palabras Claves: Colaboradores desarrollo organizacional, habilidades gerenciales.

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze the relationship between management skills and the organizational development of the employees of the company of Limones Peruanos SRL, Piura 2018. The type of study is descriptive, non-experimental cross-sectional design; the sample was of size 40 workers of the companies, two instruments were applied; a questionnaire for the managerial skills variable (20 items) and organizational development (23 items).

The following results were obtained with respect to management skills in the employees of the company Limones Peruanos SRL; Conceptual Skills 82% of respondents indicate that they are at a medium level; while in Technical Skills 83% of respondents indicate that they are at a medium level, for Human Skills 85% of respondents indicate that they are at a medium level. It is concluded that the relationship between managerial skills and organizational development of the employees of the company of Limones Peruanos SRL, that managerial skills if directly related to organizational development in the company Limones Peruanos SRL in Piura, this given the Pearson correlation equal to 0.240 with a level of significance less than 0.05, so it can be affirmed that there is a significant relationship between the variables. Management is recommended to general management an incentive-for-results plan aimed primarily at changing organizational processes in order to achieve two key elements of professional development and business profitability.

Keywords: Collaborators organizational development, management skills.

INDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
I. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos.....	19
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	25
1.4 Formulación del problema.....	44
1.5 Justificación e importancia del estudio.....	44
1.6 Hipótesis	44
1.7. Objetivos	45
1.7.1 Objetivo general	45
1.7.2 Objetivos específicos.....	45
II. MATERIAL Y MÉTODO	47
2.1 Tipo y Diseño de investigación	47
2.1.1 Tipo de Investigación	47
2.1.2 Diseño de Investigación.....	47
2.2 Población y muestra.....	48
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1 Técnica de recolección de datos.....	53
2.4.2 Instrumentos de recolección de datos.....	53
2.4.3 Validez	53

2.4.4	Confiabilidad.....	53
2.5	Procedimientos de análisis de datos.....	53
2.6	Aspectos éticos.....	54
2.7	Criterios de Rigor científico.....	54
III.	RESULTADOS.....	57
3.1.	Tablas y Figuras.....	57
3.1.1.	Resultados de tablas y gráficos de datos	57
3.2.	Discusión de resultados	110
3.3.	Propuesta de la Investigación	113
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
4.1.	Conclusiones	124
4.2.	Recomendaciones.....	124
	REFERENCIAS	126
	ANEXOS	130
	ANEXO 01. Instrumento para la variable Habilidades Gerenciales	135
	ANEXO 02. Instrumento para la variable Desarrollo Gerencial.....	136
	ANEXO 03. Validación de expertos.....	138
	ANEXO 04. Evidencias	144

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las habilidades directivas.....	27
Tabla 2. Clasificación de habilidades	29
Tabla 3. Operacionalización de la variable independiente Habilidades Gerenciales.....	50
Tabla 4. Operacionalización de la variable dependiente Desarrollo Organizacional	51
Tabla 5. Criterios de rigor científico de la investigación ..	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. Distribución de la población según por sexo	57
Tabla 7. Responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.....	58
Tabla 8. Elaboración de planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.	59
Tabla 9. Ejecuta estrategias innovadoras	60
Tabla 10. Logra los objetivos institucionales.....	61
Tabla 11. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.....	62
Tabla 12. Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los colaboradores.....	63
Tabla 13. Toma decisiones consensuadas y acertadas.....	64
Tabla 14. Promueven el trabajo en equipo dentro de la institución	65
Tabla 15. Participa su Jefe con usted en el Trabajo en Equipo.	66
Tabla 16. Propicia la motivación en el desempeño de la persona.....	67
Tabla 17. Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución	68
Tabla 18. Promueve entre los miembros del personal, la identificación con la Institución y su desarrollo	69
Tabla 19. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.....	70
Tabla 20. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los colaboradores	71
Tabla 21. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el Directivo	72
Tabla 22. Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros	73

Tabla 23. <i>Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.....</i>	74
Tabla 24. <i>Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores</i>	75
Tabla 25. <i>Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.....</i>	76
Tabla 26. <i>Sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal</i>	77
Tabla 27. <i>Reconocimientos por el desempeño</i>	78
Tabla 28. <i>El Ambiente organizacional mejora la productividad del personal.....</i>	79
Tabla 29. <i>El personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal</i>	80
Tabla 30. <i>La evaluación de desempeño de indicadores en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal.....</i>	81
Tabla 31. <i>El establecimiento de metas lleva a la productividad del personal</i>	82
Tabla 32. <i>Las metas de la empresa son compartidas con los colaboradores</i>	83
Tabla 33. <i>Una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal</i>	84
Tabla 34. <i>El establecimiento de metas para el desempeño de los colaboradores.....</i>	85
Tabla 35. <i>El establecimiento de metas un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño.....</i>	86
Tabla 36. <i>Preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización.....</i>	87
Tabla 37. <i>La toma de decisiones está centralizada.....</i>	88
Tabla 38. <i>El personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones</i>	89
Tabla 39. <i>Una administración con orientación a la solución de problemas</i>	90
Tabla 40. <i>El proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas</i>	91
Tabla 41. <i>El personal se encuentra comprometida con la labor de la institución</i>	92
Tabla 42. <i>El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal.</i>	93

Tabla 43. <i>El personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo y/o desarrollar intraemprendimientos</i>	94
Tabla 44. <i>Los cambios planeados en la gerencia se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico</i>	95
Tabla 45. <i>El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal</i>	96
Tabla 46. <i>El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad y calidad de vida del personal de la Empresa Limones Peruanos S.R.L</i>	97
Tabla 47. <i>Es necesario que la Empresa Limones Peruanos S.R.L cuente con un sistema de incentivos y productividad.</i>	98
Tabla 48. <i>Dimensión Habilidades Conceptuales</i>	99
Tabla 49. <i>Dimensión habilidades técnicas</i>	100
Tabla 50. <i>Dimensiones habilidades humanas</i>	101
Tabla 51. <i>Resumen de Habilidades de Gerenciales</i>	102
Tabla 52. <i>Dimensión Sistema de Incentivos</i>	103
Tabla 53. <i>Dimensión orientación a los resultados</i>	104
Tabla 54. <i>Dimensión orientación sistemática</i>	105
Tabla 55. <i>Dimensión orientación al cambio</i>	106
Tabla 56. <i>Resumen de las dimensiones de la variable desarrollo organizacional</i>	107
Tabla 57. <i>La relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.</i>	108
Tabla 58. <i>Pruebas de Chi – cuadrado</i>	109
Tabla 59. <i>Escala de rúbrica</i>	122
Tabla 60. <i>Evaluación de rúbrica</i>	122

I. INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Internacional

Benalcázar (2016); explica que actualmente en las organizaciones indican que existen algunos inconvenientes en el ámbito emocional, personal, administrativo en las finanzas y en la economía, el cuál está orientado esencialmente a la performance y al desempeño de los colaboradores, de cuyo trabajo tiene injerencia en la ejecución de los proyectos en los plazos acordados los cuales tienen relación directa con la rentabilidad de la compañía. Se deben de analizar aquellos procesos de constante capacitación que se encuentren dirigidos a lograr crecimientos sostenidos y obtener el sostenimiento constante y que debe de estar vinculado con las diversas estrategias utilizadas por los niveles altos de la empresa como el de los accionistas de la misma en donde se tiene que poner énfasis en implementar y potenciar el área de gestión de calidad, que es de perfeccionamiento activo, y esta también atado a la visión de la compañía que debe de mejorar todos los procedimientos para inducir a los colaboradores que se deban de ejecutar los proyectos de construcción que es un motor de la economía que en constante cambio, pero que en los últimos años ha tenido un crecimiento inusual positivo, el cual permite que sea el desarrollo potenciado en todo el país.

Mancheno & Villalba (2016); explican que las el manejo gerencial demuestra tener un determinado poder de decisión para saber haer influencia en el direccionamient de la competitividad en la mayor parte de las empresas en el mundo. Por lo que se plantea en las organizaciones varios modelos de gestión qe están ligados al hecho de como manejan la información, entre ellas manejar las que son oficiles e informales, esto hace que se consolide la información y hacer una relación sobre las habilidades gerenciales y la competitividad, sobre todo de aquellas que no ha sido maximizadas al nivel más alto.

Basantes, Basantes, & Bonilla (2018); explican que las pequeñas empresas textiles en el distrito del Chimborazo tienen muchas dificultades que son el resultado de las malas prácticas en la gestión administrativa debido a la falta de competencias y conocimientos de sus directivos, todo esto que se ha identificado permitió tener un diagnóstico claro y hacer una evaluación de los factores críticos para buscar soluciones integrales con propuestas concretas orientadas a la formalidad y mejorar el estándar de estas textiles, es por ello que los resultados permitieron hacer mejoras en la parte sistemática de los procesos y realizar una mejor integración y lograr tener algunas ventajas con el manejo de la información para lograr estandarizar y hacer que se compita en equiparidad de condiciones en todas las regiones y de igual manera a nivel latinoamericano (PELA'S).

Kruger (2018); indica que la implicancia en el desarrollo de las organizaciones tanto de la parte interna como la externa, en este último hay que tener en cuenta los objetivos están enmarcados en las habilidades de los directivos en lograr de cambiar las perspectivas de la planificación según sean los objetivos planteados por la empresa, esto amerita que se ponga énfasis en ser efectivos, con referencia al ambiente interior, se tiene que dar capacitaciones y para mejorar las habilidades de los colaboradores y de igual manera hacer una revisión del sistema de información para tener todo interlazado y tener mejor respuesta de los avances en el logro de sus objetivos a corto plazo y también del crecimiento de la parte cualitativa de los mismos, por ello se debe de poner mucho interés en el cliente interno.

De esta manera se puede mejorar el desarrollo y la organización de las empresas, pero lo importante es que los trabajadores tengan que colaborar en poner esfuerzos para maximizar la inversión que hagan las organizaciones, lo importante es saber cómo se hace el control en el tiempo para tener que medir los resultados a corto plazo, asimismo es importante que el modelo es lo que permite consolidar los objetivos y facilita el cambio para que la actualización de los elementos tecnológicos estos mejoren los procesos y cambien las estructuras, esto llevará a tener una mejor visión del negocio, por consecuencia es bueno inferir que la empresa tiene un

sostenimiento al largo plazo y mejora el desempeño de sus colaboradores, y estos últimos por consecuencia mejoran sus performances.

Nacional

Brown (2016). Los cambios organizacionales involucran un desarrollo paulatino en otras palabras no es automático sino que puede tener un proceso que no asegura un resultado semanal, mensual o en los años venideros, estos cambios a veces muestran diversidad de naturalezas y grado de complejidad ya que están sujetas a los cambios y las innovaciones ya sea en desarrollo de productos y con algo de creatividad los servicios, de igual manera mejorar la estructura de la empresa ya sea creando nuevas áreas como la de innovación digital, pero también fusionando o eliminando áreas, también tener una mirada a la nueva apertura de nuevos mercados, hacer una investigación del nuevo uso y costumbres de los clientes para poder tomar decisiones estratégicas, en todo este proceso vale tener en cuenta el desarrollo de una estrategia que tome la empresa pero por sobre todo como estimular a la fuerza de ventas para llegar a los objetivos trazados. (p.1).

D'Agostino (2017), manifiesta que la empresa que es líder en temas del desarrollo del capital de las personas Deloitte Perú, nos dice que los colaboradores en forma especial los Millennials, están presionando a los empleadores a realizar cambios en la manera de interpretar las expectativas de los colaboradores ya que están migrando a modelos que hacen tener una mirada en la forma de hacer el trabajo, de producir y hasta de consumir, es por ello que es necesario hacer un replantamiento de la manera como hacer que ese desarrollo personal se vea alienado con los objetivos de la empresa, esto involucra hacer un replantamiento de la misión y visión de las empresas no solo a nivel local sino nacional, a esto se le atribuye que las organizaciones deben de hacer cambios innovadores para saber gestionar a su talento humano y adaptarse a esta nueva filosofía de trabajo para recuperar el control.

En ese propósito el estudio indicó que un gran porcentaje casi el 88% de los gerentes de las áreas del talento humano y de negocios a nivel global se ven interesados en el tema de diagnosticar la ausencia del compromiso de los

trabajadores en la mayoría de organizaciones, por ello también hay un 61% de los encuestados que manifestaron que no hay un modelo adecuado para hacer una medición de esa performance y hacer que mejore el compromiso en el trabajo. Por otro lado, el 13% manifiesta haber estandarizado un proceso para definir y fortalecer la cultura organizacional y solo el 8% manifestó haber alcanzado un buen nivel al incentivar un compromiso e los colaboradores en sus respectivas organizaciones.

Según Manosalva (2017), explica que en las empresas que el liderazgo transformacional es aquel que deja una inspiración y hace que las gerencias tengan la efectividad que necesitan para sostener la empresa en y formar a colaboradores que generen valor para la organización, el especialista hace una recomendación basada en la mejora de las competencias cognitivas que ponen énfasis en la mejora de la planificación, comunicación, las habilidades duras, y en relación a las habilidades emocionales pone énfasis en el autoconocimiento, el pensamiento crítico, la empatía y en especial la toma de las decisiones. De igual manera se tiene la mala idea que un gerente debe ser condescendiente con sus subordinados, ya que lo importante es fortalecer el carácter en los mismos ya que no es fácil dirigir a un grupo humano sino sabe tener las suficientes habilidades blandas para mejorar la performance de sus gestiones y tener una sostenibilidad en el tiempo.

Local

En la actualidad en los negocios es muy cambiante con respecto al entorno laboral, gerentes muchas veces no cumplen con las características para cubrir las habilidades gerenciales. He ahí nace la necesidad que todo profesional que aspire a obtener un cargo de gerente, debe estar en constante capacitación, realizar capacitaciones de liderazgo gerencial, habilidades blandas entre otros.

Además, como profesionales debemos identificar hasta qué nivel gerencial llegar y si cuento con las habilidades para asignar funciones a mi personal de manera equitativa para lograr el desarrollo de la organización, si bien es cierto que las habilidades humanas son importantes en cualquiera de sus niveles, con respecto a las conceptuales llegan a ser importantes en los altos niveles gerenciales; asimismo en aquellos que se les considera que son muy críticos se identifican aquellas habilidades que son más técnicas.

La empresa Limones Peruanos SRL se encuentra ubicada en km. 18 Chalacala Alta- Bellavista Sullana en Piura; cuenta con 40 trabajadores, incluyendo al gerente General, y de igual manera a los jefes de las divisiones de : logística, recursos humanos, contabilidad, un jefe de seguridad, exportaciones y procesos y almacén.

Por ende, en de manera concreta se define que los problemas de las habilidades gerenciales en la empresa de limones Peruanos SRL, Piura 2018, son la insatisfacción laboral, mucha rotación del personal, ausentismo laboral y la organización en desorden, por lo que esto determina que el desarrollo de la organización es muy deficiente.

Las posibles causas pueden ser que no existe capital humano capacitado, como también el trabajo en equipo no es muy motivado, la alta gerencia no cuenta con líderes que manejen y asignen funciones de una manera muy adecuada y eso conlleva a un desempeño laboral muy deficiente que conlleva a que el desarrollo de la organización se estanque.

1.2 Trabajos previos

A nivel internacional

Reyes (2016); en su investigación que lleva como título *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*, cuyo objetivo fue analizar la interrelación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, el estudio fue realizado con los integrantes de la asociación de dueños de la asociación de hostales y hoteles de la región de Quetzaltenangu. El tipo de investigación fue aplicada, transeccional. La población estuvo integrada por 20 gerentes de la asociación de hoteles de Quetzaltenangu; los mismos que también son directivos de las mismas. Se aplicó una encuesta con medición de escala de Likert con 31 ítems y una guía de entrevista al presidente de dicha organización y que tuvo 12 ítems (p. 11).

Los resultados nos arrojan que fue muy significativa y fiable por la cual se determinó y que si hay una correlación ya que el nivel de significancia llegó a 0.001 lo que comprobó que si existe relación. Además, se pudo concluir que es muy relevante que los directivos tengan que usar su experiencia y en especial sus

habilidades blandas para lograr que los colaboradores puedan alcanzar las metas trazadas y por ende mejorar su productividad y lograr que la empresa pueda llegar a sus objetivos organizacionales al corto plazo y de igual manera reestructurar su visión para aumentar el crecimiento sostenible en el tiempo y ser reconocida por su desarrollo organizacional. (p. 11)

Alcón (2016); en su investigación titulada *Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*; tiene por objetivo general analizar las habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y se fundamentó en la base teórica de las actitudes para fomentar una buena gerencia educativa. El estudio tuvo como base científica a Lastorás de Maxwell (2013) y su metodología fue aplicada, descriptiva, explicativa, y un diseño cuasi experimental. Se concluyó que existe una falta de comunicación con los colaboradores, la gerencia no hace una toma de las decisiones con el auspicio de los colaboradores y no existe el consenso, de igual manera no se promueve el trabajo en equipo, no hay una estrategia para manejar casos críticos dentro de la organización.

Sánchez (2015); en su estudio titulado *Aplicación de las habilidades gerenciales en una organización y su relación con el concepto de liderazgo*; cuyo objetivo general fue analizar la relación de las habilidades gerenciales y el concepto de liderazgo. El tipo de estudio fue aplicado, descriptivo; su diseño fue de corte transeccional. Se concluyó que las empresas privadas y públicas le otorga a los gerentes la potestad y autoridad por reglamento institucional para ejercer liderazgos efectivos, pero esto no es determinante para que se logre el objetivo y mucho menos que los liderazgos sean efectivos, por lo cual que es necesario aplicar una serie de habilidades gerenciales que minimize las falencias de la dirección de manera general o en alguna división en especial, las cuales son de responsabilidad de las gerencias, es por ello que se necesita ejercer un liderazgo de manera estable y sostenible en el tiempo para lograr la efectividad que exige las altas gerencias o la junta de accionistas, no solo por el tema de la rentabilidad sino de imagen de la empresa.

Naranjo (2015); en su tesis titulada *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*, cuyo objetivo general fue determinar las habilidades de gerencia que tienen aquellos líderes de las pequeñas empresas en

Colombia y la manera como pueden ejercer el cumplimiento de las tareas que son inherentes en la propia gestión. La metodología utilizada es descriptiva. Para la realización de este trabajo se tuvo que entrevistar a 785 líderes emprendedores de las medianas empresas que se encuentran ubicadas en América del Sur, el Caribe y la región andina, que permitió poder reconocer las diferentes características de los líderes, su tipo de conducta y distintos comportamientos, entre otros. Se concluyó que los diferentes líderes tienen diferentes estilos de liderazgo, se comportan como líderes transformacionales están muy ocupados y presentan un nivel alto de manejo de estrés.

A nivel nacional

Vera (2016); en su estudio realizado *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería, Lima 2016*, cuyo principal objetivo fue analizar la correlación de ambas variables las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del área de enfermería. El tipo de estudio fue aplicada, descriptivo, y de corte transeccional. La población de estudio estuvo conformada por 345 enfermeras del Hospital de Federico Villareal de la ciudad de Lima. El tipo de muestreo fue de corte aleatorio conformado por 60 enfermeras. Entre sus principales conclusiones se pudo afirmar que existió una directa relación y algo significativa entre las dimensiones de las variables estudiadas del área de enfermería, estudiado; y se obtuvo una correlación de rho de Pearson = 0,906 y de acuerdo al parámetro de medición, es alta. (p. xii)

Anaya & Paredes (2016); en su investigación titulada *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*, cuyo objetivo general fue proponer la mejora del clima organizacional de la empresa BC service, considerando las opiniones de sus colaboradores. El tipo de estudio fue descriptivo aplicada, su diseño corte transversal. El tamaño de la muestra es de 80 trabajadores por la cual se le aplicó una encuesta (30 ítems) como instrumento. Como resultado se obtuvo que el nivel de compromiso compartido entre los líderes del área del talento humano presenta un cuello de botella que impide que el programa tenga el éxito

esperado y la propuesta no se llegue a implementar, no se asegura que llegue al objetivo sino existe el compromiso de la totalidad de jefes directos.

Valderrama (2015), en su estudio titulado *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. Planta Samanco - Provincia Samanco - Región Ancash*, cuyo objetivo general fue analizar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa estudiada. El tipo de metodología fue aplicativa, de manera descriptiva y se propuso utilizar los métodos deductivo, inductivo, con un esquema estadístico etnográfico, teniendo como técnica a la observación, la encuesta y la entrevista, también se tuvo en cuenta a una muestra de 62 colaboradores.

Asimismo, entre sus principales resultados a través de la consolidación de las dimensiones indicaron que el manejo de los recursos humanos se da manera regular y observamos que el 38% de los colaboradores indican que siempre existe la asistencia de los jefes inmediatos para mejorar las decisiones que son empoderadas en el trabajo y de igual forma se indica que hay falta de confianza entre los colaboradores y sus jefes el cual es referenciado por el 47% de los colaboradores de la empresa consideran no son esporádicas la falta de confianza entre los diferentes grupos de trabajo. Por esta coyuntura para mejorar el talento humano se tiene que mejorar por sobre todo la comunicación de manera concreta. En conclusión, los colaboradores tienen en consideración que el desempeño laboral es influenciado por la manera como son considerados por los jefes y ejecutivos, esto mejora el comportamiento de los colaboradores.

Aparicio y Medina (2015); en su tesis titulada *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú : un análisis comparativo*, cuyo principal objetivo fue explorar aquellas habilidades gerenciales de los expertos en recursos humanos de las diferentes empresas comerciales en el Perú, se usó una metodología descriptiva, exploratoria, de tipo no experimental, transeccional. Asimismo, la muestra estuvo conformada por 51 especialistas, que tenían las condiciones de ser empresarios, gerentes, gerente de gestión del talento humano. Se aplicó una entrevista como instrumento. Los resultados indican que las son importantes las habilidades técnicas, también hay un gran porcentaje las habilidades blandas que son dinámicas y que

están inmersas en la comunicación, el pensamiento crítico, entre otros, por otro lado en el estudio se logro determinar que las habilidades concernientes al cambio y la empatía no estuvieron consideradas como las más importantes en el estudio.

A nivel local

Dávila y Gamboa (2017), en su investigación titulada *Nivel de habilidades gerenciales en estudiantes de ingeniería empresarial de la UCV Filial Chiclayo en el 2017*; en el presente estudio analiza las habilidades gerenciales en los estudiantes de ingeniería, estos son procesos procedimentales de aquellas competencias que permiten a los estudiantes lograr el éxito en aquellas tareas que enfrentarán en su ejercicio profesional. Éstos son susceptibles de aprendizaje y desarrollo, y es de gran interés de la universidad la implementación e implantación de estrategias para alcanzar niveles óptimos de los mismos. El tipo de investigación es cuantitativa con diseño descriptivo diagnóstico, para ello se trabaja con la población referida a 200 estudiantes y con una muestra de 50 de los implicados.

La información fue obtenida a través del instrumento de campo denominado “Test de Habilidades Gerenciales”, obteniendo como resultado un nivel deficiente en el 52% de los estudiantes sometidos al instrumento.

Castro (2016); en su estudio titulado *Propuesta de un programa en habilidades sociales para la mejora del clima laboral en una empresa editora de comercialización y servicios de Chiclayo*, cuyo objetivo general fue proponer un programa de habilidades sociales para la mejorar el clima laboral en la empresa investigada, el tipo de estudio fue descriptivo, aplicativo, ya que se describen aquellas similtudes en el clima laboral; el tipo de investigación es propositiva ya que propone el programa que mide las variables de estudio, también fue exploratoria ya que hce un estudio basado en el analisis de los encuestados de manera integral y describe una secuencia de hechos.

La unidad de análisis fue con todo el personal de la empresa editora y de igual manera se utilizó como muestra , para la recolección de datos se emplearon varios tipos de técnicas de investigació, entre ellas la encuesta, la entrevista y la guía

documental además se utilizaron dos tipos de escala de Likert para medir a los ítems del estudio además se trabajó dos tipos de recolección de datos. Los resultados nos indican que la presente investigación está enmarcada en el proceso de mejorar el clima laboral que presentan con los colaboradores de la compañía para que sea en beneficio de los mismos.

Lozano (2016), en su tesis titulada *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016*, Este estudio tuvo como objetivo fue determinar la relación que existe entre las variables estudiadas, estudio que se realizó con la gerente de bienestar y desarrollo humano y el personal de la misma. El método de recolección de datos fue la encuesta y se utilizó la escala de Likert, con lo que se midió las variables del estudio, dando un como resultado resultado la fiabilidad del instrumento a través del alfa de Cronbach, de igual manera se pudo determinar la correlación de ambas variables con la medición y contrastación con el método de Spearman que arrojó un resultado positivo de 0.001 el cual valida la hipótesis de estudios. Entre sus principales resultados se pudo determinar las correlaciones de las dimensiones de la variable independiente y dependiente, entre las más relevantes encontramos al pensamiento crítico y a las habilidades blandas.

Muguerza (2015); en su estudio titulado *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*; cuyo objetivo general analizar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional en la empresa de venta comercial y de las áreas de ventas y de logística, así como las diferentes locaciones como la lavandería y recepción.

El tipo de estudio fue cuantitativo con variables cualitativas para encontrar y cuantificar los resultados de cada ítem propuesto con sus indicadores. Los resultados fueron procesados con la utilización del sistema SPSS24 y de igual manera para medir la correlación de ambas variables se utilizó la correlación de dependencia lineal de Pearson. Entre sus principales conclusiones el Hostal Inti perteneciente a la familia Asenjo, se puede indicar que el clima organizacional tuvo resultados positivos y entre las habilidades que más destacaron fueron la tendencia al cambio, el

autocontrol y la resiliencia, por otro lado con menos relevancia se encontraron al liderazgo y la trascendencia del manejo de emociones.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Habilidades Gerenciales

1.3.1.1. Definición de Habilidades

Madrigal, et al. (2009). Se define a la palabra *habilidad* como la forma de hacer algo con destreza y de igual manera en la ejecución. Por el contrario según la Real Academia Española la define como una confusión dispuesta con disimulo e ingenio, por otro lado para el propósito de este estudio se tuvo como referencia al autor Guthrie Knapp (2007) que tienen la siguiente definición de habilidad :

La capacidad de las personas que es revelada con la consecución del aprendizaje y las habilidades duras que nos permiten alcanzar metas previstas con la certeza que se lograrán en el plazo más mediano posible, y teniendo la seguridad que se lograrán los objetivos. (p.45).

Madrigal, (2002). Es importante tomar como referencia a las habilidades de manera completa, los mismos que se tienen que vincular con una tarea específica que se puede vincular con un entorno, las cuales pueden hacer una sinergia con las tareas asignadas, las cuales pueden ser de manera agrupada, las mismas se vinculan con tareas específicas con eficacia, y el propósito de aprender. Esto involucra que es importante quebrar las creencias y derrotar a los paradigmas y hacer que las clásicas teorías como las de Elton Mayo y del mismo Einstein. El primero puso énfasis en la siguiente premisa: “Existen dos tipos de ciudadanos: las que nacieron para dar ordenes y las se someten a solo a recibir ordenes”.

1.3.1.2. Definición de habilidades gerenciales

Según García & Becerril (2015); definen a este tipo de habilidades, como gerenciales como el cúmulo de aprendizajes y habilidades que las personas deben de poseer para ejecutar aquellas tareas que involucran al liderazgo y con el involucramiento de las tareas que se hacen en equipo.

Whetten & Cameron (2005) entienden por habilidades a las destrezas innatas para poder manejar la vida misma, así como la interrelación con el entorno social. Los modernos tiempos están plagados de cambios que suelen ser estacionarios o de manejo repentino, sin embargo en algunas oportunidades no se podrán reemplazar en muy poco tiempo. (p.8)

Asimismo, Madrigal (2009) llama habilidad al ingenio o talento de una persona para ejecutar una acción, por otro lado en el plano organizacional se le consideran que las habilidades en los gerentes se pueden medir evaluando su aptitud frente al cambio y su capacidad en la administración de los procesos ya sean en organizaciones públicas o privadas. (p. 27).

1.3.1.3. Clasificación de las Habilidades en la dirección

Madrigal (2011), explica que existen diferentes clasificaciones de habilidades en la dirección para que los ejecutivos de cualquier empresa obtenga un excelente desempeño laboral se requiere aplicar y desarrollar habilidades interpersonales, de liderazgo y las sociales .

Las principales habilidades son las siguientes.

Tabla 1. *Clasificación de las habilidades directivas*

Habilidades	Alcance
Técnicas	Emprender tareas de manera específica.
Interpersonales	Se entiende a la facilidad de trabajar de manera grupal, con un alto espíritu de cooperación, colaboración y cortesía con el propósito de solucionar las necesidades de otros individuos.
Sociales	Se entiende por las acciones que ejecutan las demás personas, de igual manera con el intercambio de las partes y el tema de la convivencia entre las personas.
Académicas	Es la habilidad y suficiencia para recoger los diversos análisis, pensamiento crítico, desarrollo, evaluación y etc.
De innovación	Descubrimiento, invenciones, formulación de hipótesis.
Prácticas	Involucra la implementación.
Físicas	Auto eficiencia, temas de salud y flexibilidad.
De pensamiento	Generar conocimiento y aprender a desaprender.
Directivas	Saber direccionar, trabajar en equipos.
De liderazgo	Motivación, trabajo en equipo.
Empresariales	Emprendimientos de nuevas ideas de negocio.

Fuentes: Madrigal (2011)

En la Tabla 1 se observa la clasificación de las habilidades directivas y el alcance que tiene dentro de una empresa, para Limones Peruanos SRL según las definiciones de Madrigal (2011) se encuentra desarrolladas las Técnicas, Interpersonales, Sociales, Académicas; asimismo es de suma importancia aplicar las habilidades de creatividad, innovación, de pensamiento crítico, de liderazgo; ya que busca mejorar el entorno gerencial para mejorar el desarrollo organizacional.

1. Habilidades conceptuales en la organización

Madrigal (2011). Estas son aquellas que están relacionadas a las que tienen visibilidad para ver a la empresa como un solo eje de trabajo, en la cual no solo se tienen contemplados a las habilidades duras sino también a las blandas, las cuales también involucran a la destreza para hacer una evaluación de las ideas, la teoría y la parte práctica. Para ello se debe de conocer:

1. La organización
2. La Administración
3. La Planeación estratégica
4. Ciencias de involucramiento y el comportamiento
5. Temas de cultura
6. Ambiente y Globalización

2. Habilidades técnicas y profesionales

Baltazar y González (2007). Son las que se relacionan con utilizar a favor de ellos o para un grupo de estudio los recursos que hagan desarrollar las tareas que nos hagan enfrentar los problemas los desafíos que se nos presentan, es por ello que es importante tener el manejo de una profesión y tener el control de muchas actividades que necesitan un análisis más concreto para que logren sus objetivos.

3. Habilidades interpersonales

Baltazar y González (2007). Son aquellas actividades que nos facilitan trabajar en equipo y de manera grupal con la esencia de trabajo colaborativo, con cortesía y con responsabilidad social para poder trabajar aquellas necesidades de los individuos, es por ello la importancia de la motivación y para ello se necesitan trabajar los siguientes propósitos:

1. La Motivación.
2. Inteligencia emotiva.
3. Supervisión y dirección.
4. Facultamiento y delegación.
5. Los estilos de liderazgo.
6. Calidad de vida y manejo de estrés

7. Tendencia al cambio.
8. Dirección efectiva.
9. Administración de la estrategia.
10. Maquiavelismo gerencial.
11. Habilidades blandas del pensamiento.
12. Negociación efectiva.
13. Motivación conductual.

4. Habilidades Sociales

Madrigal (2011). Son aquellas que son inherentes de la persona y es aplicable a la sociedad. Es el acto de intercambiar acciones en función de la relación de la convivencia de los seres humanos. Son tan importantes por su rol social y de intercambio de pensamientos para lograr cambios a través de las acciones e intercambios de información. Tan igual que las dos habilidades anteriores, las habilidades sociales tienen distintas clasificaciones.

Tabla 2. *Clasificación de habilidades*

Grupo I. Primeras habilidades sociales	
a)	Escuchar activa.
b)	Apertura de una plática.
c)	Formulación de consultas.
d)	Conversaciones activas.
e)	Ofrecer las gracias.
Grupo II. Habilidades sociales avanzadas	
a)	Solicitar la ayuda.
b)	Participación activa.
c)	Seguir instrucciones y luego darlas.
Grupo III. Habilidades relacionadas con los sentimientos	
a)	Entender a nuestros sentimientos.
b)	Expresarlos en la comunidad.
c)	Comprensión de los sentimientos de las personas.
Grupo IV. Habilidades alternativas a la agresión	
a)	Solicitar permiso.
b)	Compartir algo.
c)	Responder de mala manera a las bromas
d)	Estar a la defensiva.
Grupo V. Habilidades para hacer frente al estrés	
a)	Realizar un reclamo u queja.
b)	Responder a un reclamo u queja.

- c) Ser Resiliente.
- d) Resolver con iniciativa la vergüenza..

Grupo VI. Habilidades de planificación

- a) Tomar sus propias iniciativas.
- b) Tomar conciencia sobre la causa de un problema.
- c) Establecer los objetivos de resolución.
- d) Hacer recolección de información.
- e) Dar solución a los problemas.

Fuente: Elaboración de Madrigal (2011).

En la Tabla 2 se observa los seis grupos de habilidades gerenciales; habilidades que busca el intercambio cuando existe un problema en la organización es positivo; ya que los funcionarios de toda organización buscan que su talento humano pueda desarrollar habilidades y pueda hacer frente a las contingencias que se les enfrente dentro en la empresa.

1.3.1.4. Importancia de la Habilidades Directivas

Vázquez y Zarate (2009). Es importante porque hacer entender a los ejecutivos de la empresa que deben de realizar para solucionarlos y las medidas de contingencia para cambiar los resultados del manejo de conflictos y los que en el transcurrir del tiempo se compliquen ya sea con el cliente interno de la empresa como de sus proveedores y de los clientes que son lo más importante dentro del propósito de la empresa, por ello se requiere tener una disposición al cambio y buscar liderazgos efectivos, se considera que para hacer buenos liderazgos hay que capacitarse en temas de las habilidades que se requieren para liderar y motivar a sus equipos de trabajo y también a nivel directivo.

1.3.1.5. Tipos de habilidades para desarrollar a los directivos

Madrigal (2002) Para formar a los futuros líderes tenemos hacer una serie de formaciones en lo profesional a través de la capacitación ya sea para empresas públicas como privadas para hacer que los futuros líderes tengan las competencias y experiencia en el tema de las habilidades técnicas que necesitan para realizar su trabajo, estos tienen la misión de encontrar soluciones integrales a los problemas que ese presenten en las empresas y de igual manera ver la manera de empoderarlos a sus colaboradores y alcanzar el éxito que están comprometidos para el sostenimiento de las organizaciones . El autor precisa que la capacitación es importante y necesita que

le hagan seguimiento.

Habilidades del líder

Vázquez y Zarate (2009). El liderazgo no es considerado como una habilidad dura de conocimiento técnico ya que necesita de que exista un contacto dinámico personal y desarrollar distintas habilidades inherentes al cambio en la forma de comunicarse y lograr los resultados que necesita la organización. El líder en su proceso de aprendizaje debe de aprender nuevas habilidades que estén orientadas al aspecto técnico, interpersonal, teóricos y sociales.

¿Por qué deben desarrollarse las habilidades directivas?

Vázquez y Zarate (2009). Esas habilidades son importantes y son recomendadas por la (OMS, 1999), que manifiesta que es importante el rol del proceso de cambio a nivel académico en las universidades e institutos técnicos que hagan una reestructuración de sus líneas bases de formación para que estén orientados en competencias. Aquellas competencias que son importantes para nuestro normal desenvolvimiento son las siguientes :

- a) Toma de decisiones y resolución de problemas.
- b) Pensamiento disruptivo y analítico.
- c) La comunicación efectiva.
- d) Conocerse así mismo y la parte empática.
- e) Manejo del estrés y las emociones.

Hacer que estas habilidades se puedan aprender involucra cambiar las que son de carácter interpersonal, ya que en el texto se comenta que existen 17 habilidades que son importantes para el desarrollo de los diferentes capítulos, pero entre las más importantes son las que están dirigidas al cambio personal, de ser su propio líder para lograr resultados extraordinarios y poder direccionar a los demás.

Las decisiones gerenciales

Puchol (2010) nos manifiesta que es importante que el pensamiento crítico conlleve a evaluar la forma de tomar decisiones no solo para la alta dirección sino también para los colaboradores, esto implica tener un grado de decisiones que en estos y tiempos son necesarias en las organizaciones, es por ello que para tomar decisiones se debe de renunciar a una alternativa el cual debe de analizarse y este aspecto lo más importante es la experiencia y el grado de fracasos que hayan tenido en su experiencias laborales.

En esta misma perspectiva, Ramírez (2007) nos manifiesta que existen cinco pasos para la toma de decisiones gerenciales:

- a. El primero paso se establece del diagnóstico del problema, como justificarlo y como tomar decisiones y realizarse preguntas poderosas con relación a la manera como resolver los problemas y cuantos puntos clave serán de análisis e importancia.
- b. El segundo paso está involucrado en la identificación de los factores intrínsecos y extrínsecos.
- c. El tercer paso es el planteamiento de los objetivos y las prioridades luego de identificar el problema primigenio y las causas que están involucrando la toma de decisiones y finalmente establecer los temas de corrección.
- d. El cuarto paso es hacer el análisis de posibles alternativas, las cuales deben de plantear una resolución real al problema y que tenga éxito en el proceso y se hace un seguimiento del mismo.
- e. El último paso, esta enmarcado en la toma de decisión de alguna de las posibilidades de alternativas que se plantearon y validaron en las alternativas anteriores y puesto en conocimiento del personal ejetivo para la toma de decisiones.

1.3.1.6. Dimensiones de las Habilidades Directivas

Robbins y Coulter (2012), nos manifiestan que existen tres tipos de habilidades que están direccionadas en los siguientes puntos: (a) habilidades técnicas; (b)

habilidades humanas; y (c) habilidades conceptuales; las mismas son usadas según lo requiera la gerencia de la empresa:

a) Habilidades conceptuales

Kotler (2010), manifiesta lo siguiente:

Hay que enfocar a la empresa como el centro lo importante es tener el criterio de tenerlo como un ente en donde se deben de realizar las operaciones por este motivo es importante hacer ver que tiene un manejo de habilidad conceptual, en el cual el enfoque esta basado en las funciones básicas para el manejo de las actividades que se centran en la producción, cabe destacar que pueden existir cambios que pueden alterar esta interacción entre la parte de la producción y el clima organizacional y esto al final va es desmedro de la economía nacional (p. 159).

Kotler (2010) indicó que:

Las habilidades de un ejecutivo de alto rango en una empresa son de alto performance y siempre están dispuestos a generar valor con las acciones que generan sus reacciones frente a los desafíos de los objetivos trazados por la empresa al corto y largo plazo, esto genera valor para la organización, esto crea la fundamentación de la posibilidad que cada empresa depende de la otra (p.162).

La habilidad de tipo conceptual, es casi parecida a la de conducción humanística, la cual se entiende de manera amplia, por lo que se han creado varios métodos para mejorar esta habilidad, consolidando varios estadios de éxito. Se puede observar que entre los resultados más destacados son los que están orientados a la dirección de los colaboradores por parte de los jefes, los cuales empoderan solo las responsabilidades específicas.

b) Habilidades técnicas

Están relacionadas con un abanico de competencias, casi la mayoría de las mismas, las que el colaborador pudo consolidar en su etapa de estudiante universitario u técnicos y que le permitió realizar algunas capacitaciones en distintas áreas de su desarrollo educativo, que pueden ser como ejemplo las matemáticas, el

lenguaje, química. etc. Pero no están necesariamente del modo estático, ya que son de perfeccionamiento activo.

Según Chiavenato (2011) manifestó que:

Es importante que la experiencia en los diferentes grupos de personas, tienen como base los diferentes conocimientos en distintas áreas de la empresa, estas están circunscritas en la acción y difundida en varios campos, es por ello que no debemos de hablar que los colaboradores aglutinan las habilidades técnicas a través de la incorporación de nuevos conocimientos, los demás se adquieren la experiencia con los años laborados en la empresa (p. 149).

La evolución de las habilidades técnicas ha sido revalidada durante los últimos años ya sea en algunas industrias como en la parte comercial, de igual manera las escuelas tienen un rol importante en este propósito y se enfocan en profundizar los valores y desarrollar a los individuos para que sean más competitivos en el mercado y que hagan de ello una experiencia y en el momento de realizar la retroalimentación sea más efectiva para el recurso humano.

c) Habilidades humanas

El compartir de los diferentes grupos de personas y grupos de interés en estos últimos tiempos le ha dado la denominación de habilidades humanas, esto involucra que se deban de asumir en cualquier tipo de nivel organizacional y que las empresas tengan la posibilidad de potenciarlo para mejorar la interacción de los distintos grupos y áreas que tiene la organización, teniendo en cuenta que son importantes para la mejora de todos los procesos y el logro de los objetivos en el ámbito de trabajo. Se deben de contar con las suficientes competencias para tener claro en que se debe de mejorar.

Kotler (2010) precisó que:

La habilidad humana, que por mucho tiempo no se le dio la importancia debida y con el transcurrir del tiempo y la llegada de la tecnología se fue desterrando su interacción, es por ello que en la academia y en las universidades se ha puesto

énfasis en su recuperación para humanizar más a las personas y tomen mejores criterios para las áreas que manejan al talento humano (p. 165).

Es importante que los gerentes trabajen la sensibilidad ya que es efectiva para el manejo de los diferentes grupos de personas y hacer que se potencie el trabajo en equipo, que exista la cooperación efectiva entre las áreas correspondientes, esto permitirá fundamentalmente que las personas trabajen y accionen todas sus habilidades ya sean técnicas como especialistas para encontrar soluciones y también accionar el trabajo colaborativo dentro de las organizaciones. El gerente debe de contar especialmente con una desarrollada sensibilidad para entender las actitudes de los diferentes grupos humanos y no hablar de solo algunas suposiciones sino también de aspectos técnicos que valoren a los grupos de personas e interactúan para la consolidación de los objetivos, es por ello que el conocimiento y la experiencia son muy valaderos para manifestar con hechos a las personas y hacer que las cosas ocurran teniendo como base a la experiencia esto hace que se considere por los demás la conducta del líder para poder articular soluciones frente al anejo del recurso humano dentro de la organización.

Koontz y Weihrich (2009) indicaron que para tener una buena convivencia de manera constante se deben tomar decisiones que unan al grupo de trabajo y permitan ser colaborativos y tratar de buscar la habilidad de cada trabajador (p. 89).

Desde la mirada de la alta dirección podemos decir que la habilidad humana es el centro medular de la acción de un ejecutivo, gerente u administrador de los diferentes grupos humanos, ya que con su experiencia y toma de decisiones podrá determinar las competencias que deben de considerarse para todo equipo humano que desee trabajar en equipo en una organización, esas competencias lograrán mejorar las performances técnicas que poseen los colaboradores y trabajen mejor, pero por sobre todo hacer que la humanización haga a las personas trabajar en un ambiente de armonía y satisfacción, esto hará que se sientan orgullosos de trabajar en una organización que está orientada en el talento de las personas.

1.3.2. Desarrollo Organizacional

1.3.2.1. Definición

Chiavenato (2008) manifiesta que el desarrollo organizacional es el estudio de como se comportan los individuos con referencia a los objetivos estratégicos de una organización y puedan hacer frente a los diferentes cambios que existen en el ambiente externo y del interno pero teniendo en cuenta la productividad de la misma. (p.49)

George y Álvarez (2005) indican que para que exista un desarrollo en una organización tiene que estar conectada a dar solución a los problemas y tener una respuesta a los cambios que suceden en las organizaciones y sepan adaptarse mejor a las exigencias del mercado laboral.

1.3.2.2. Objetivos básicos del desarrollo organizacional.

Torres (2010). Se deben de establecer para mejorar el desarrollo organizacional algunos objetivos específicos, que resultan del diagnóstico que se hace específicamente a una situación en especial que se deba de modificar, estos objetivos no necesariamente se deben de aplicar a las situaciones básicas, sino en potenciar las que convengan en mejorar el desarrollo organizacional y son las :

- a. Propiciar un buen ambiente de receptividad para entender como reaccionan los grupos, hacer el diagnóstico y solucionar los problemas.
- b. Posicionar un ambiente de confianza, en la cual no tenga injerencia los colegas, los jefes y los colaboradores.
- c. Potenciar las habilidades de las personas en las competencias que son mas relevantes: administrativa, interpersonal y técnica.
- d. Mejorar el trabajo en equipo y la colaboración entre los grupos de trabajo y entre los colaboradores.
- e. Encontrar nuevas fuentes de energía para mitigar el estrés de los colaboradores dentro de los espacios de trabajo.

- f. Hacer posible que se tenga armonía entre los colaboradores para integrar aquellas necesidades que son necesarias en la empresa.
- g. Lograr estimular que los colaboradores pongan más emoción y expresen sus sentimientos entre sus compañeros de trabajo.
- h. Es importante sincerar el trato directo para mejorar los conflictos y dar solución de una manera más racional y lograr ser más constructivo.
- i. Estimular la manera de construir nuevos objetivos y metas para que logren también llegar a ser cuantificados en cada programación de actividades y luego ser evaluadas y encontrar mejorar los desempeños.
- j. Analizar que se adapten las formas de hacer realidad los propósito de la empresa y medir los resultados
- k. Focalizar las diferentes posibilidades de solución en la toma de decisiones, que tengan que verificar las fuentes de información.
- l. Desarrollar a la organización a través de la mejora de los colaboradores y estimular su progreso y éxito personal.

1.3.2.3. Importancia y Necesidad del desarrollo organizacional

Torres (s.f). La importancia es de importancia en el desarrollo de la organización ya que es los recursos humanos son determinantes para determinar el éxito u fracasos de las organizaciones y hay que poner énfasis en las decisiones que tomen la alta dirección para el logro de las competencias de los colaboradores, es por ello que es necesario que se formen equipos de trabajo para ver que tipo de soluciones se pueden brindar para fomentar los resultados en la organización, se debe de adecuar en principio las bases de la organización comenzando por reestructurar el organigrama, de igual manera por mejorar a los equipos de trabajo para redireccionar los liderazgos y desarrollar al equipo humano con capacitaciones y dándoles la oportunidad de mejorar sus estilos de vida .

1.3.2.4. Proceso del desarrollo organizacional

George y Álvarez (2005) en la actualidad no hay una definición concreta sobre las etapas que tiene el proceso del desarrollo organizacional, pero se sugieren las siguientes :

- a. **Reconocimiento.-** Tiene que existir una presentación de parte del consultor como del cliente, para generar las posibilidades de posibilitar el cambio en la organización, en este punto se realiza un diagnóstico de la estructura organizacional para ver en parte de la misma se comienzan a elaborar los cambios que requiere la empresa.
- b. **Diagnóstico.-** Una vez que se hace el reconocimiento se debe de detectar el problema en concreto, utilizando una técnica de recolección de datos a través de la observación y de los cuestionarios , es por ello que se debe de poner énfasis en la mirada que tienen los colaboradores entorno a la organización.
- c. **Planeación.-** Una vez que se consolidan las conclusiones del diagnóstico se hacen un planteamiento de los objetivos que posibilitarán los cambios, es por ello que se deben de poner énfasis en observar algunos fenómenos como la forma de hacer las cosas, el trabajo en equipo, las actitudes con la gerencia y etc.
- d. **Actuación.-** En este punto se debe de mejorar las tácticas de cambio, y se deben de poner en movimiento los mismos.
- e. **Evaluación.-** Los resultados se tabulan y luego se comparan con las mejoras que se hagan según la decisión de la alta gerencia.

En la tercera etapa, se tienen como proceso al diagnóstico, en donde se recaba la información correspondiente que se tabula en los diferentes cuestionarios y las entrevistas que se consideren con los directivos de la organización, esto se puede hacer con los recursos propios de la empresa, esto deriva en tener un diagnóstico eventual, luego se hacen las otras etapas que tienen que ver con el diagnostico en su totalidad y se hacen una planificación de las acciones a seguir. Las últimas cuatro etapas forman un ciclo recurrente. Para mayor comprensión se muestra la figura 1.

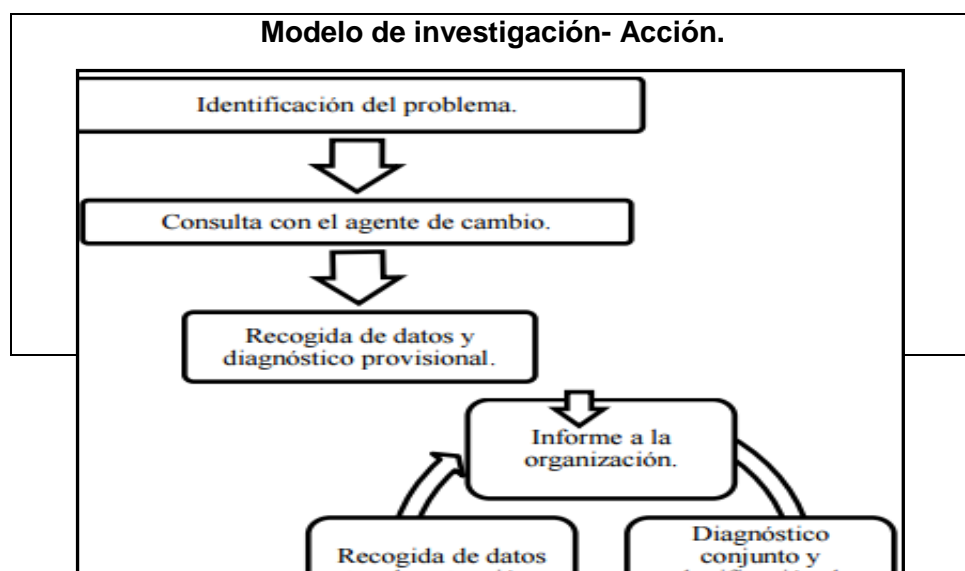


Figura 1. El Modelo de investigación- Acción se da inicio con la identificación del problema dado dentro del entorno de la organización; seguido a esto se concreta la consulta con el agente de cambio, asimismo se realiza la recolección de datos para concluir con las otras etapas que permiten realizar el informe a la organización, se hace el diagnóstico en su conjunto y se hace una planificación de acciones, que incluyen a la ejecución del plan y por finalmente el recojo de datos. Las últimas cuatro etapas forman un ciclo recurrente.
Fuente: Fernández (2010)

Por otro lado, Porret (2008) nos indica que los altos directivos están siempre interesados en posibilitar los cambios y son muy conscientes que esto provocará algunas consecuencias y en especial la adaptabilidad al cambio, por lo que hay que tener en cuenta algunos factores como son los que indicamos a continuación :

- a. El compromiso de la alta dirección.- En este punto la alta dirección debe de mostrar a sus trabajadores que deben de accionar de acuerdo a lo planificado, ellos deben de dar el ejemplo para que puedan influir de manera positiva con los colaboradores y logren los objetivos planificados.
- b) El proceso del cambio.- En este punto es primordial planificar los tiempos de cada etapa del proceso, los cuales deben ser los más concretos y adecuados para realizar las acciones encomendadas, en este punto los colaboradores deben de aceptar los cambios para que se adecuen a mejorar los procesos, sino hay sinergia a los mismos se debe de evaluar un cambio en la estructura.
- c) El liderazgo.- Es innato en cada persona ya que los liderazgos no tienen comparación con otros, por lo tanto en el espacio que dure el cambio en la organización el líder debe de hacer visible su carisma y dotes de persuasión para lograr el convencimiento.

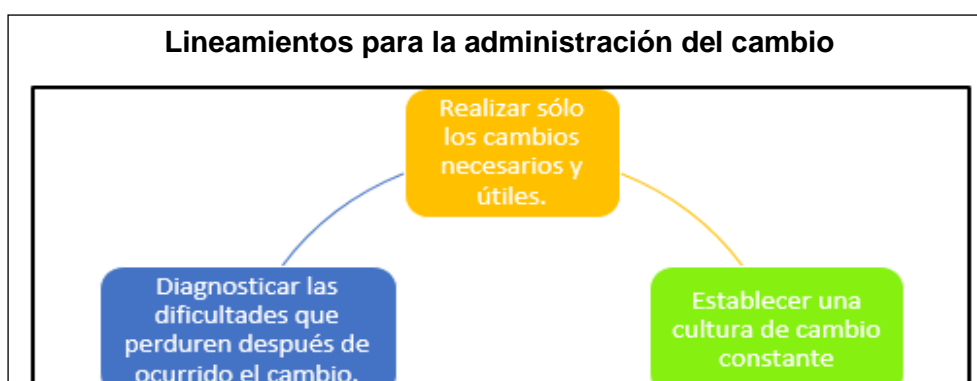
- d) Creación de grupos adecuados.- Los contratistas que demuestren tener actitudes que sean muy carismáticas y positivas y por supuesto que se encuentran dispuestos a realizar los cambios que necesiten los colaboradores o grupos de trabajo, esto se hace para tener sinergias con los grupos de trabajo.
- e) Planificación del cambio.- Están conectados con el establecimiento de los objetivos del cambio y deben de ser conocidos por todos o colaboradores de la empresa, los mismos que deben de adaptarse al cambio y detectar a los que se resiste al mismo y ver los correctivos necesarios.

1.3.2.5. Resistencia al desarrollo organizacional

Para Davis y Newstrom (2007) los colaboradores y la alta dirección pueden ser sujetos a presentar una alta resistencia al cambio por tres motivos y son los siguientes:

- a. Detestan el cambio ya que hay un alto impacto en romper sus paradigmas y tienen miedo a la incertidumbre.
- b. Siente que el método empleado no permitirá una buena comunicación.
- c. No hay beneficios obtenidos después de aplicar el cambio.

La resistencia al cambio tiene tres clases, la resistencia lógica, psicológica y por factores sociológicos. La primera tiene una relación con su análisis racional, y deben de hacer frente a las decisiones aceptadas. La segunda clase tienen una dependencia de los sentimientos, las emociones y el cambio de actitud, estas deben de manejarse de manera efectiva, para que no se presente algún el lado negativo, en esta etapa es importante que se deban de observar quienes tienen tendencias del cambio. Esta resistencia corre el riesgo de alertar al agente de cambio, en la figura 2 se resumen varios procesos para gerenciar el cambio con carácter responsable. Figura 2:



1.3.2.6. Dimensiones del desarrollo organizacional

Guizar (2004), indico que el desarrollo organizacional esta relacionado a la planificación que tiene las empresas, y es determinado por la alta gerencia, estas están involucradas con los logros en la producción y que los colaboradores tengan empatía con la organización y son las siguientes : (a) sistema de incentivos, (b) orientación a los resultados(c) orientación sistémica, (d) orientación al cambio (p. 77).

a) Sistema de incentivos

Guizar (2004) nos indicó que: “son una serie de cambios que permiten a los colaboradores de una organización mejorar muy sustancialmente sus resultados en lo concerniente a lo cuantitativo relacionado a la producción y lo cualitativo mejorando el comportamiento con sus compañeros de trabajo.” (p.78). Cuando se realizan este

tipo de estimulación ya sea con dinero o con salario emocional los colaboradores tienen una mejora sustancial en sus performances y llegan a los objetivos organizacionales y se motivan en todo momento .

Por el espacio de los años siempre se tuvo en cuenta que los trabajadores solo estaba contento con la asignación de su salario efectivizado con dinero ya que este solo le daba la estabilidad de supervivencia pero en muchos casos no se enfocaba en mejorar su estilo de vida, solo le generaba cierta tranquilidad y estabilidad, esto también aumentaba a rentabilidad de las empresas, pero los estudios han permitido enfocar en la parte cuantitativa sino también en verse tratados como seres humanos y no como objetos.

El recibir una contraprestación económica hace que el trabajador no solo se concentre en producir sino en tener empatía por su organización y hace que produzca mucho mejor, se siente feliz, pero se ha demostrado que mejora su actitud cuando hay una mejora en el ambiente de trabajo, de igual manera es importante que se hagan un a serie de procesos de capacitación para mejorar las actitudes de los colaboradores ello hace que sientan satisfacción y orgullo por la mejora continua.

b) Orientación a los resultados

Las empresas en este nuevo milenio ponen mucho énfasis en poder dar cumplimiento a los objetivos de la institución, ser claro en fundamentar la importancia de su cumplimiento y hacer los seguimientos correspondientes para llegar a cumplirlos esto está sujeto a los objetivos de la organización, todo esto debe de estar amparado en las buenas tomas de decisiones por parte de alta gerencia y tienen que tener la cobertura de control y cumplimiento. (Guizar, 2004, p.34).

La gran motivación para los empresarios es lograr que los colaboradores se desenvuelvan en un clima laboral idóneo y tengan un compromiso con su institución y hagan que se logren los objetivos y hagan lo mejor posible para dar cumplimiento a

los objetivos de la empresa, Algunas organizaciones no están conectados con este propósito y solo se dedican a ganar dinero y no cumplen con sus colaboradores la parte emocional, no mejoran el ambiente de trabajo y los colaboradores se marchan insatisfechos y eso hace que la empresa pierda dinero e imagen institucional.

c) Orientación sistémica

Davis (1995, citado en Guizar, 2004) indica que las organizaciones tienen a realizar una orientación sistémica que hace tener una imagen más clara de como se ponen en marcha y de que manera funcionan y este sirve de guía a todos los integrantes de la organización ya que esta metodología no se puede dar por separado y debe de tener la guía de un especialista que guie a mejorar los resultados que se tienen planeados, es por ello importante que se definan bien los conceptos de eficiencia y eficacia de manera conjunta para el logro del objetivo (p.35).

Es importante tener en cuenta que el desarrollo de las organizaciones es saber que desea los colaboradores y hacer la consulta para poder hacer un cambio en los planes estratégicos de la empresa, en donde también sea importante valorar al componente humano que es vital para el ejercicio de las mismas, de igual manera priorizar los objetivos estratégicos para tener una responsabilidad social empresarial y de igual manera tener una sostenibilidad en el tiempo, evitado también los conflictos e incentivar el trabajo mancomunado (p.36).

d) Orientación al cambio

Guizar (2004) manifestó que “las empresas deben de adaptarse a los cambios que tiene la administración, de la adaptabilidad de las nuevas generaciones de profesionales y como ellos valoran que los procesos se reestructuren buscando siempre la mejora continua en los mismos colaboradores”. (p. 85)

Hampton (2005), nos dice que los integrantes de una organización establecen sus labores buscando cumplir con los objetivos que están conectados a la visión de la empresa y que busquen que los cambios sean para generar un cambio en los procesos de la empresa y de todos sus integrantes, con ello se estaría fomentando las acciones que consoliden los mismos. (p. 79)

1.4 Formulación del problema

¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018?

1.5 Justificación e importancia del estudio

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), se debe de enfocar la justificación desde el punto de vista metodológico para ver de que manera las habilidades gerenciales y su aplicación metódica en el ámbito del desarrollo organización es de vital importancia en toda organización ya que es la base para el logro de un desempeño laboral de excelencia.

También se debe de tener en cuenta los aportes teóricos, ya que los autores mencionados en esta investigación contribuyen a enriquecer el tema de estudio por los trabajos previos y las publicaciones científicas y los aportes prácticos obtenidos del estudio nos permite inferir las diferentes consecuencias para las diferentes áreas de la organización, y de igual manera la mejora en el trabajo en equipo, la empatía el liderazgo, el estilo de administración. También es importante el manejo de la información sobre cómo guiar a la alta gerencia y colaboradores como desarrollar sus habilidades gerenciales, ya sean blandas o técnicas, ya que estas pueden mejorar las habilidades gerenciales de la organización.

También se desarrollan técnicas e instrumentos de aplicación, por lo cual se pretenderá identificar los factores que dificultan las habilidades gerenciales dentro de la empresa, es importante también investigar sobre las aspiraciones del personal para poder potenciar las metas que se tienen en el desarrollo de la organización.

1.6 Hipótesis

H₁: Existe relación significativa entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.

H_0 : No Existe relación significativa entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.

1.7. Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018.

1.7.2 Objetivos específicos

1. Identificar las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL.
2. Analizar los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL.
3. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL
4. Proponer un plan de habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.

II. MATERIAL Y MÉTODO

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1 Tipo y Diseño de investigación

2.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación cuantitativa y Correlacional.

Hernandez, Fernández, y Baptista (2014), nos mencionan que es de tipo correlacional, ya que según la utilidad de los estudios correlacionales es saber como se comporta una variable o concepto conociendo el comportamiento de las variables estudiadas, en otras palabras predecir un valor , es decir, que es importante predecir el valor que tendrá un grupo de individuos en una variable.

2.1.2 Diseño de Investigación

No experimental

Se estableció que el diseño de este proyecto es no experimental de corte transversal, ya que se analizaron las variables tal y como se muestran y no se aplicó ningún estímulo. Según el autor Hernandez, Fernández, y Baptista (2014), define que este tipo de investigación es empirica y sistemática en donde la variable independiente no se adultero porque ya han sucedido.

Transversal

Según indican los autores Hernandez, Fernández, y Baptista (2014), nos explico que “tienen como objeto investigar la incidencia de las diversas modalidades de una o más variables en una población. recolectando la información en un solo tiempo y un solo momento”.

2.1.3 Métodos

Método analítico

Bernal (2007) “manifiesta que la metodología analítica es un proceso que divide un objeto en estudio, realizando una separación general de todas las partes a estudiar para así llegar a un estudio en forma individualizada”.

Asimismo, el autor indica que el análisis es la evaluación y observación de un suceso en particular. Es propicio conocer el ente y la forma del fenómeno a estudiar para entender su naturaleza, en la cual desarrolla analogías, comprender mejor su procedimiento y determinar nuevas teorías.

Método inductivo

Según Bernal (2007); menciona que “Este método consiste en usar juicios para llegar a concluir que todo parte de los sucesos particulares aprobados como válidos, para concluir en aplicaciones de carácter holístico”.

Este método se ha empleado para obtener diversas conclusiones partiendo de un análisis simple de la muestra la cual se sub dividió en tres estratos para llegar a conclusión en general.

Método deductivo

Carvajal (2006); afirmo que “Este tipo de investigación logra crear nuevas leyes por conocer y generar nuevos conocimientos. Además, permite generar una ley y luego plantear hipótesis nuevas como resultado de otras generalizadas”.

Se utilizó esta metodología para lograr peculiaridad dando inicio desde las observaciones principales. (General- particular).

2.2 Población y muestra.

Población

Sampieri (2008) menciona que la población es la totalidad de los fenómenos a estudiar que poseen una característica igual o común del objeto de estudio y concuerda con los datos del estudio.

La población está conformada por los 40 trabajadores entre gerentes y colaboradores.

Muestra

Balestrini (2001) se define como el subgrupo que deriva de la población. Es parte de los elementos que están involucrados en el conjunto.

En el presente estudio se tomó como muestra censal en otras palabras se tomó en cuenta al total de la población. Por lo que la muestra es: $n= 40$ trabajadores.

2.3. Variables, operacionalización

2.3.1. Variables

Variable Independiente

Madrigal (2009) Son aquellas que son inherentes de la persona y es aplicable a la sociedad. Es el acto de intercambiar acciones en función de la relación de la convivencia de los seres humanos. Son tan importantes por su rol social y de intercambio de pensamientos para lograr cambios a través de las acciones e intercambios de información. (p. 113)

Variable dependiente

Chiavenato (2008) manifiesta que el desarrollo organizacional es el estudio de como se comportan los individuos con referencia a los objetivos estratégicos de una organización y puedan hacer frente a los diferentes cambios que existen en el ambiente externo y del interno pero teniendo en cuenta la productividad de la misma. (p. 78)

2.3.2. Operacionalización

Tabla 3. Operacionalización de la variable independiente Habilidades Gerenciales

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento de recolección de datos	Índice
Habilidades Gerenciales	Habilidades conceptuales	Responsabilidad Puntuación Productividad Competitividad Eficacia Eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones. 2. Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución. 3. Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales. 4. Ejecuta estrategias innovadoras. 5. Logra los objetivos institucionales 6. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales 	Encuesta/ Cuestionario	Escala de Likert <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Habilidades técnicas	Comunicación Toma de decisiones Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 7. Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los colaboradores. 8. Toma decisiones consensuadas y acertadas. 9. Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución. 10. Participa su Jefe con usted en el Trabajo en Equipo. 11. Propicia la motivación en el desempeño de la persona. 12. Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución. 13. Promueve entre los miembros del personal, la identificación con la Institución y su desarrollo. 		
	Habilidades humanos	Motivación Compromiso Sentido de pertenencia Sinergia Reconocimiento Empatía	<ol style="list-style-type: none"> 14. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento. 15. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los colaboradores. 16. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el Directivo. 17. Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros. 18. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad. 19. Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores. 20. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema. 		

Tabla 4. Operacionalización de la variable dependiente Desarrollo Organizacional

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento de recolección de datos	Índice
Desarrollo Organizacional	SISTEMAS DE INCENTIVOS	Incentivos Reconocimientos Desarrollo personal	1. ¿Considera Ud. que es necesario que la Empresa Limones Peruanos S.R.L cuente con un sistema de incentivos y productividad?	Técnica Encuesta	Escala de Likert
			2. ¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal?		
Desarrollo Organizacional	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Metas organizacionales Objetivos organizacionales	3. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño?	Instrumento Cuestionario	1. Muy en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
			4. ¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?		
Desarrollo Organizacional	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Metas organizacionales Objetivos organizacionales	5. ¿Considera Ud. que en la Empresa Limones Peruanos S.R.L, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?	Instrumento Cuestionario	1. Muy en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
			6. ¿Considera Ud. que se aplica la evaluación de desempeño indicadores en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?		
Desarrollo Organizacional	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Metas organizacionales Objetivos organizacionales	7. ¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal?	Instrumento Cuestionario	1. Muy en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
			8. ¿Considera Ud. que las metas de la empresa son compartidas con los colaboradores?		
Desarrollo Organizacional	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Metas organizacionales Objetivos organizacionales	9. ¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal?	Instrumento Cuestionario	1. Muy en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
			10. ¿Cree que es básico el establecimiento de metas para el desempeño de los colaboradores?		
Desarrollo Organizacional	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Metas organizacionales Objetivos organizacionales	11. ¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	Instrumento Cuestionario	1. Muy en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.

ORIENTACIÓN SISTEMÁTICA	Tecnología Tomas de decisiones Solución de problemas	de	12. ¿Considera Ud. que está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?
			13. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones está centralizada?
			14. ¿Considera Ud. que el personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones?
			15. ¿Considera Ud. que tiene una administración con orientación a la solución de problemas?
			16. ¿Considera Ud. que en el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?
			17. ¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo?
			18. ¿Considera Ud. que el personal se encuentra comprometida con la labor de la institución?
			19. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?
			20. ¿Considera Ud. que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo y/o desarrollar intraemprendimientos?
			ORIENTACIÓN AL CAMBIO
22. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal?			
23. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad y calidad de vida del personal de la Empresa Limones Peruanos S.R.L?			

Fuente: Chiavenato (2008).

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

2.4.1 Técnica de recolección de datos

Encuesta: Las técnicas que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta la cual se utilizó para recabar información de la variable independiente “Habilidades gerenciales”, obteniendo información sobre las dimensiones habilidades conceptuales, habilidades técnicas y profesionales, habilidades interpersonales y habilidades sociales. Asimismo, también se medirá la variable dependiente “Desarrollo organizacional” obteniendo información acerca de las dimensiones Clima de receptividad, cultura organizacional y estrategia organizacional.

2.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario: En esta investigación de tesis se desarrolló un cuestionario la cual se hizo un total de 20 preguntas (Habilidades Gerenciales); y 23 preguntas (Desarrollo Organizacional); estas fueron dirigida a los trabajadores de la empresa Limones Peruanos SRL.

2.4.3 Validez

Se hizo la validez a través de la validación de 3 expertos, que posean el grado de magister o doctorado en las ciencias administrativas, de igual manera que cuenten con más de cuatro años de cátedra en la docencia universitaria, los mismos que validaron y realizaron algunas observaciones y dieron su consentimiento para aplicarlo.

2.4.4 Confiabilidad

Para encontrar la confiabilidad se tuvo una prueba piloto a 20 trabajadores de la empresa Limones Peruanos SRL., luego de realizarla se hizo el consolidado de la misma a través del estadígrafo SPSS Versión 24, quien nos arrojó un alfa de Cronbach de (0,854) el cual nos indica que la confiabilidad es alta.

2.5 Procedimientos de análisis de datos

Se ha planteado dos técnicas para la recolección de datos la encuesta; la que consta de 30 preguntas cerradas hechas a los trabajadores de la empresa Limones

Peruanos SRL siendo estas plasmadas en Excel para poder analizar los datos estadísticos de la empresa.

Para procesar los datos estadísticos, se optará por utilizar el programa Excel Windows 10 y SPSS de IBM . se realizará su tabulación y presentación en las tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones. Los análisis se realizaron según la realidad que se percibió en la empresa luego de la recolección de datos.

2.6 Aspectos éticos

Confidencialidad: Se aplicó a toda la data que se pudo recolectar y se hizo con la muestra que se informó en nuestra investigación la misma que fue manejada de manera muy confidencial y que solo fue manejada por el titular de la investigación.

Consentimiento informante: La totalidad de personas encuestadas estuvieron de acuerdo con dar información sobre los enunciados que se hicieron en el presente estudio.

Observación participante: Se tuvo mucha prudencia en el uso de la información y los datos recolectados en el presente estudio, actuando en todo momento con ética y responsabilidad con todos los sujetos itinerantes en la investigación.

2.7 Criterios de Rigor científico

Noreña et al (2012) nos indican que se tienen que ser bases primordiales que sostengan el rigor de la investigación los cuales son los siguientes:

Credibilidad: Aquí se pone énfasis en los resultados que deben de tener credibilidad y coherencia por parte de los encuestados, los mismos que sirvieron para detallar la discusión de resultados.

Consistencia para la replicabilidad: Es importante que el cuestionario haya sido validado por los expertos, y que el instrumento sea replicado por otras investigaciones.

Relevancia: Se llegó a tener una comprensión bien clara de las variables estudiadas y los resultados tuvieron sintonía con la justificación.

III. RESULTADOS

III. RESULTADOS

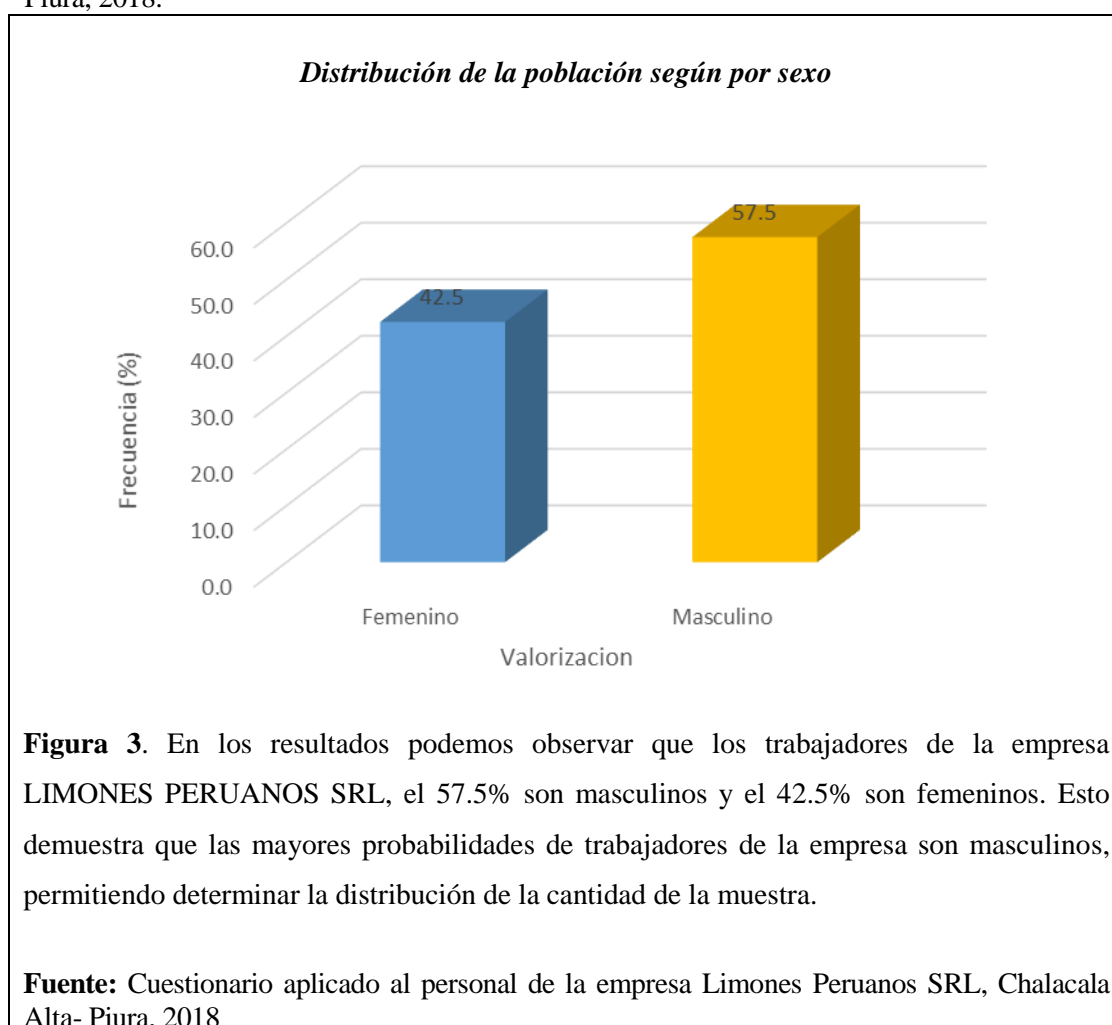
3.1. Tablas y Figuras

3.1.1. Resultados de tablas y gráficos de datos

Tabla 5. *Distribución de la población según por sexo*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	15	37,4
Masculino	25	62,6
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta-Piura, 2018.



3.1.2. Resultados de gráficos y tablas de cuestionario de variable habilidades gerenciales.

Tabla 6. Responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	9	22,5	22,5
En desacuerdo	3	7,5	30,0
Indiferente	9	22,5	52,5
De acuerdo	10	25,0	77,5
Muy de acuerdo	9	22,5	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018.

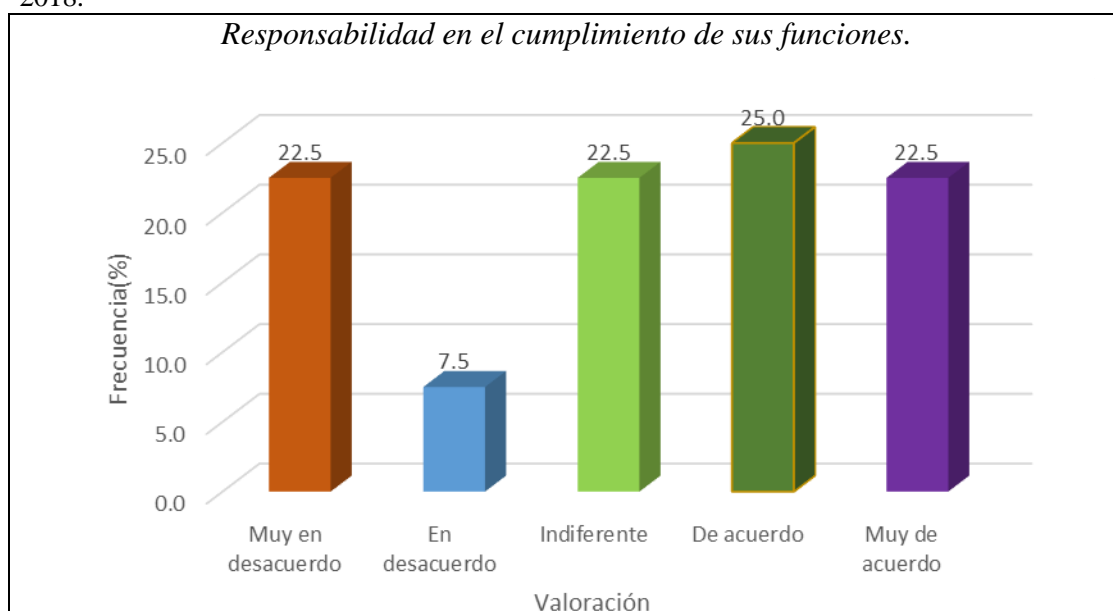


Figura 4. Con respecto a la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, el 30.0% de los encuestados indica que está en desacuerdo, mientras que el 47.5% de los encuestados indica que de acuerdo. Esto demuestra que si cumplen con sus funciones asignadas en sus áreas por la cual es una ventaja positiva para la empresa ya que la productividad mejorará en la organización.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta-Piura, 2018.

Tabla 7. *Elaboración de planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	5	12.5	12.5
En desacuerdo	14	35.0	47.5
Indiferente	5	12.5	60.0
De acuerdo	9	22.5	82.5
Muy de acuerdo	7	17.5	100.0
Total	40	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018.

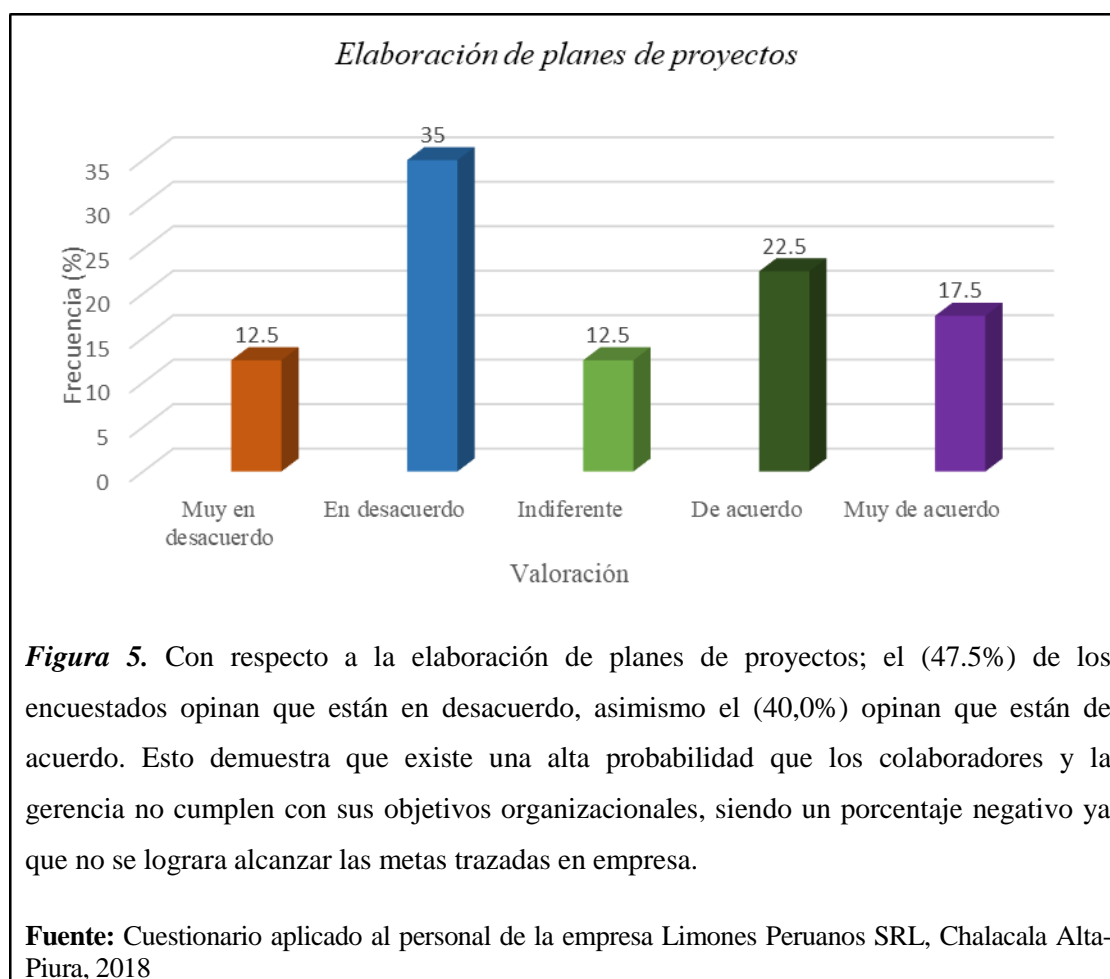


Tabla 8. *Ejecuta estrategias innovadoras*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	5	12.5	12.5
En desacuerdo	10	25.0	25.0
Indiferente	7	17.5	17.5
De acuerdo	8	20.0	20.0
Muy de acuerdo	10	25.0	25.0
Total	40	100.0	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalcacala Alta- Piura, 2018.

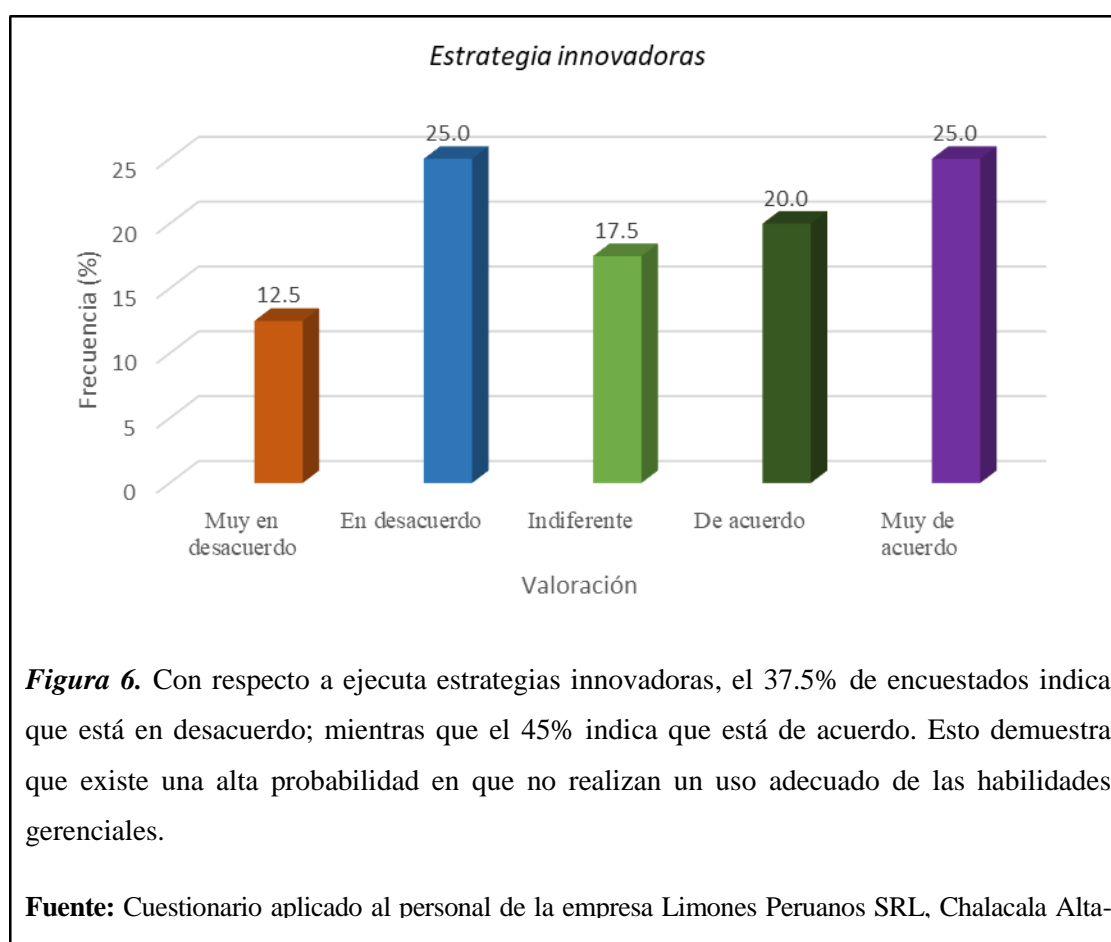


Figura 6. Con respecto a ejecuta estrategias innovadoras, el 37.5% de encuestados indica que está en desacuerdo; mientras que el 45% indica que está de acuerdo. Esto demuestra que existe una alta probabilidad en que no realizan un uso adecuado de las habilidades gerenciales.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalcacala Alta-

Tabla 9. Logra los objetivos institucionales

Valorización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	17,5	45,0
Indiferente	4	10,0	55,0
De acuerdo	10	25,0	80,0
Muy de acuerdo	8	20,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018.

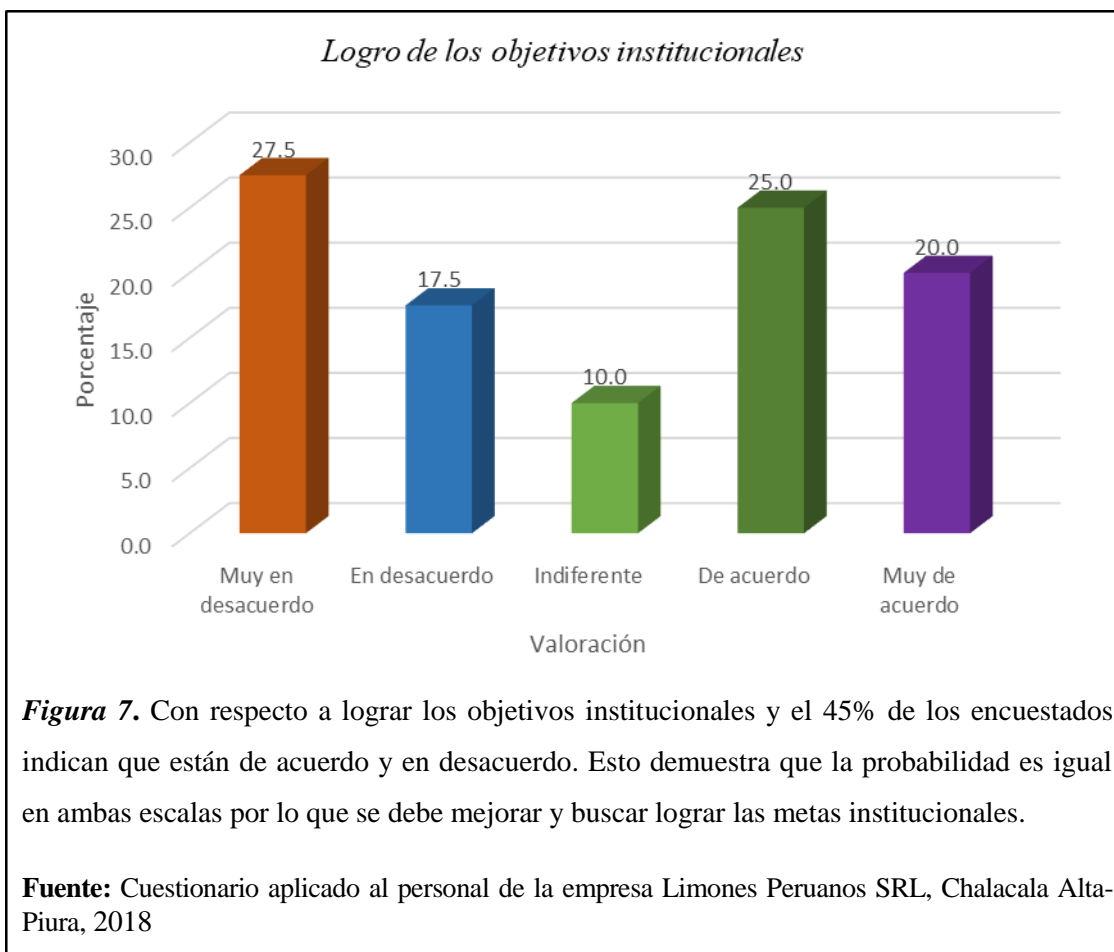


Tabla 10. *Alcanza las metas a través de los recursos institucionales*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	25.0	25.0
En desacuerdo	3	7.5	32.5
Indiferente	6	15.0	47.5
De acuerdo	11	27.5	75.0
Muy de acuerdo	10	25.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018.

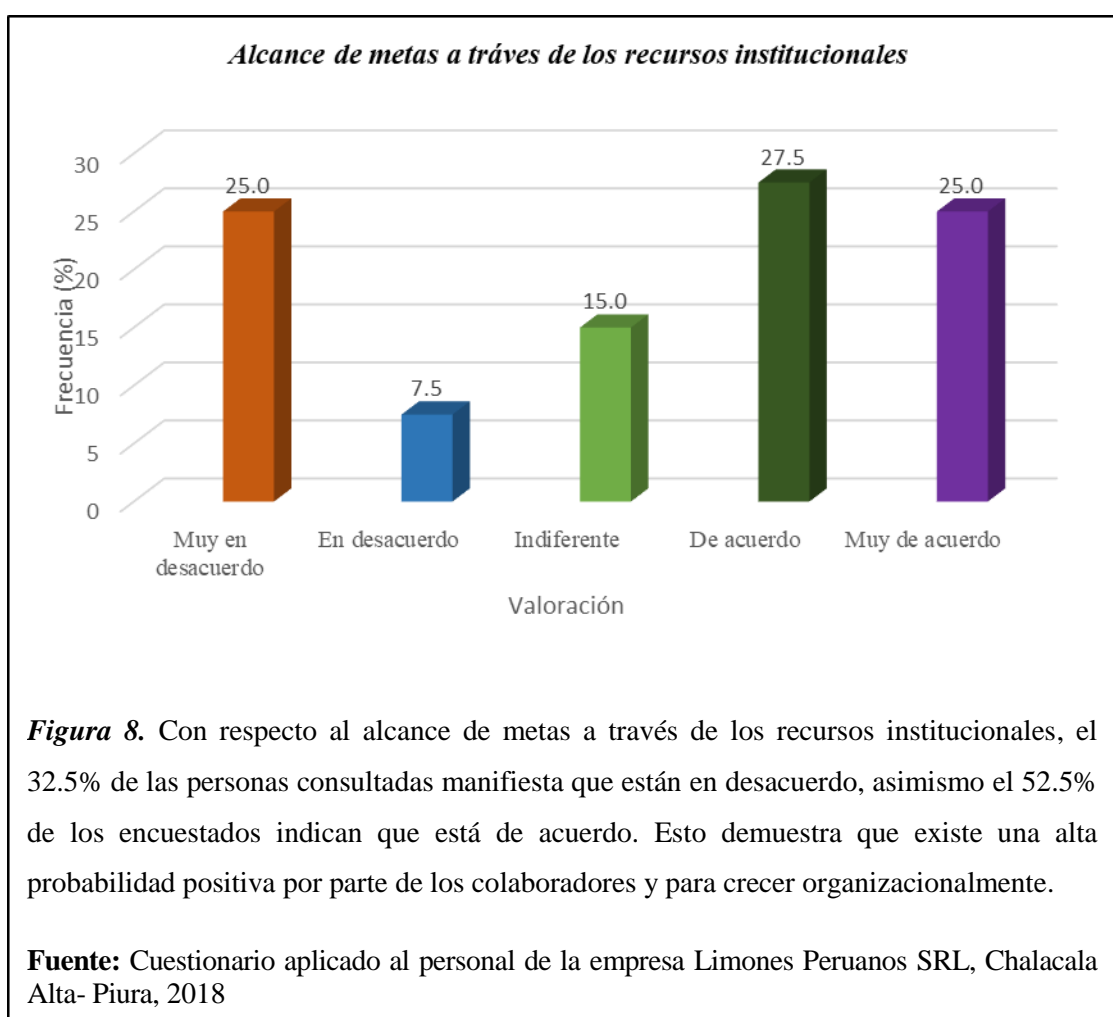


Tabla 11. Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los colaboradores

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	25.0	25.0
En desacuerdo	9	22.5	47.5
Indiferente	9	22.5	70.0
De acuerdo	6	15.0	85.0
Muy de acuerdo	6	15.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018.

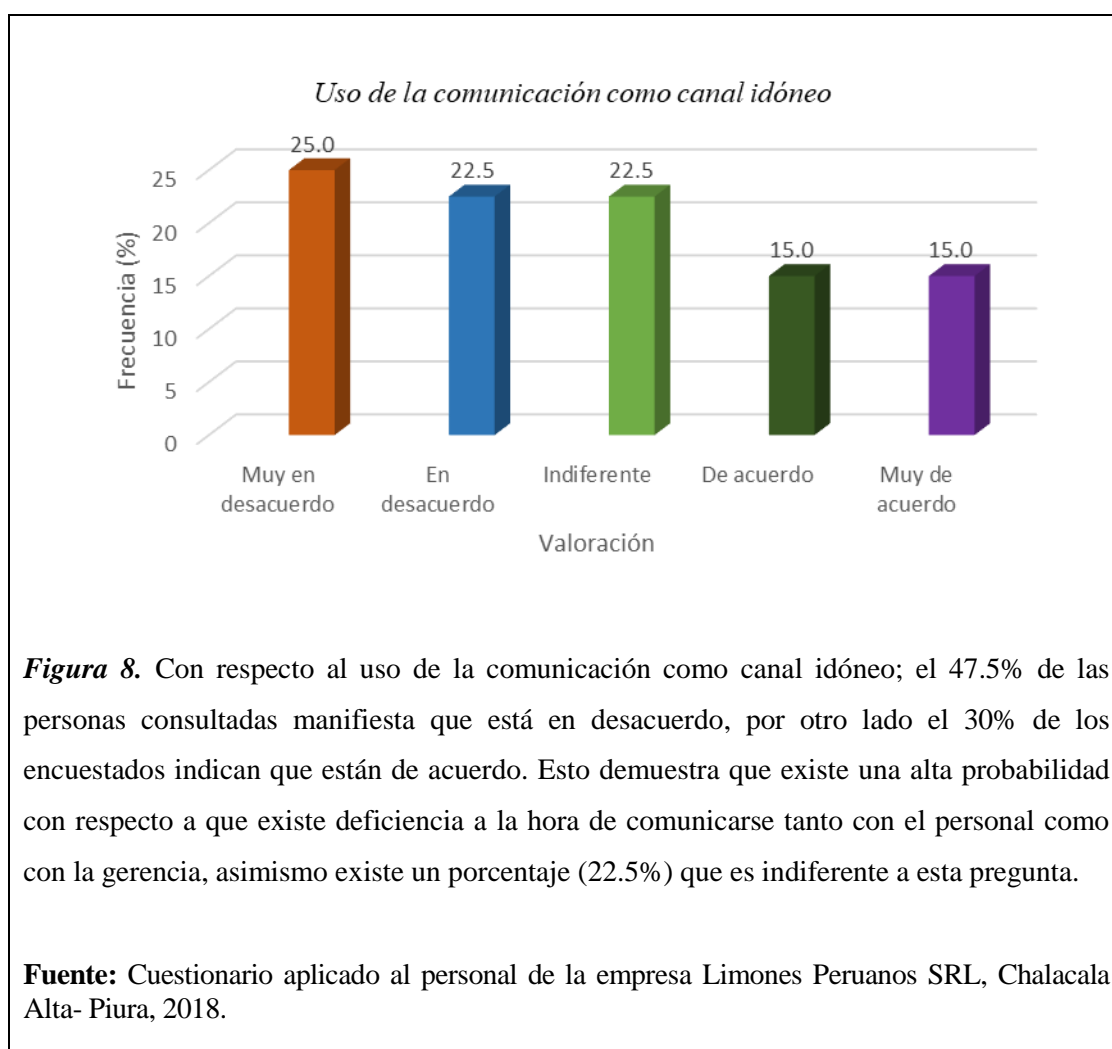


Tabla 12. Toma decisiones consensuadas y acertadas

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	11	27.5	27.5
En desacuerdo	10	25.0	52.5
Indiferente	8	20.0	72.5
De acuerdo	6	15.0	87.5
Muy de acuerdo	5	12.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018.

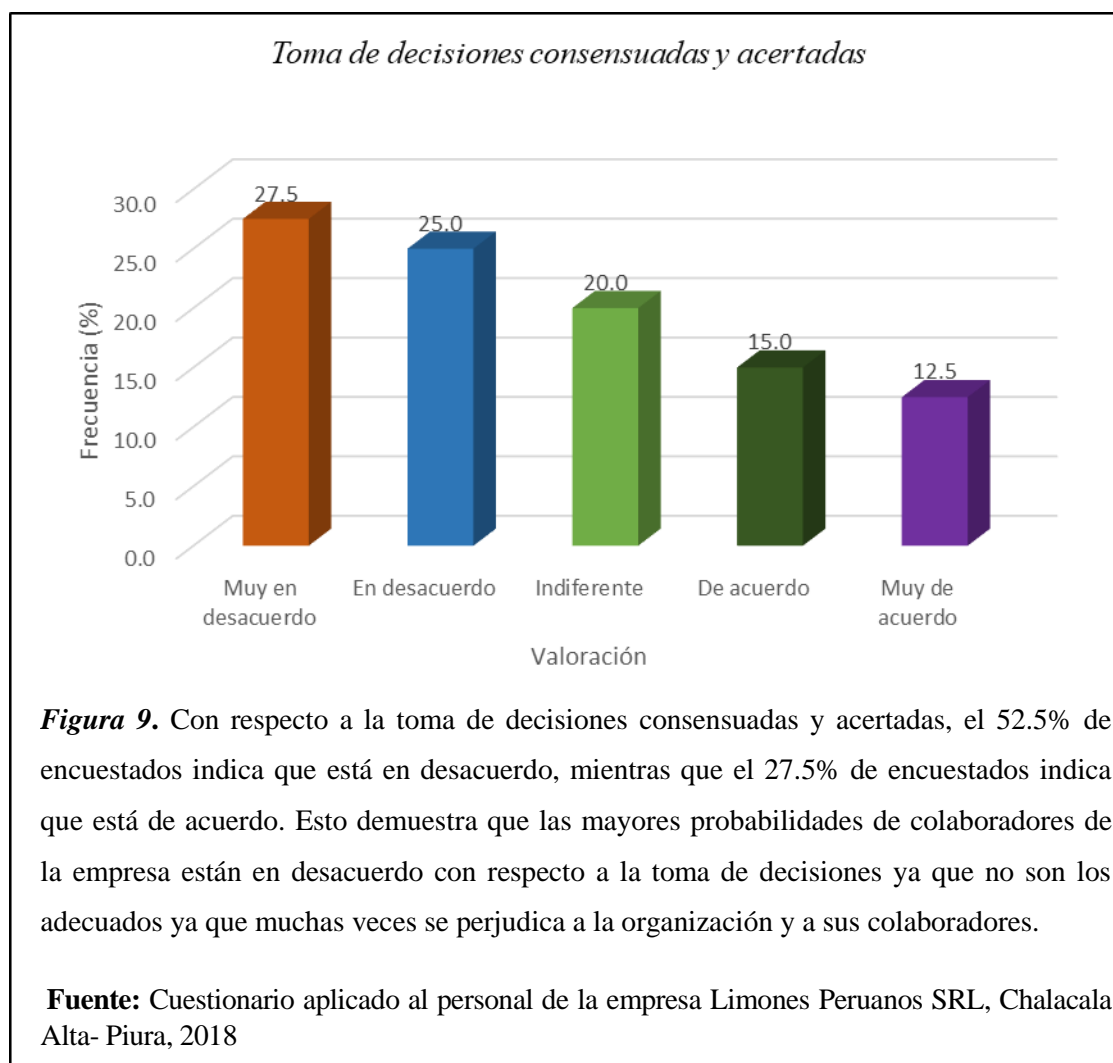


Tabla 13. *Promueven el trabajo en equipo dentro de la institución*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	25.0	25.0
En desacuerdo	5	12.5	37.5
Indiferente	6	15.0	52.5
De acuerdo	7	17.5	70.0
Muy de acuerdo	12	30.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

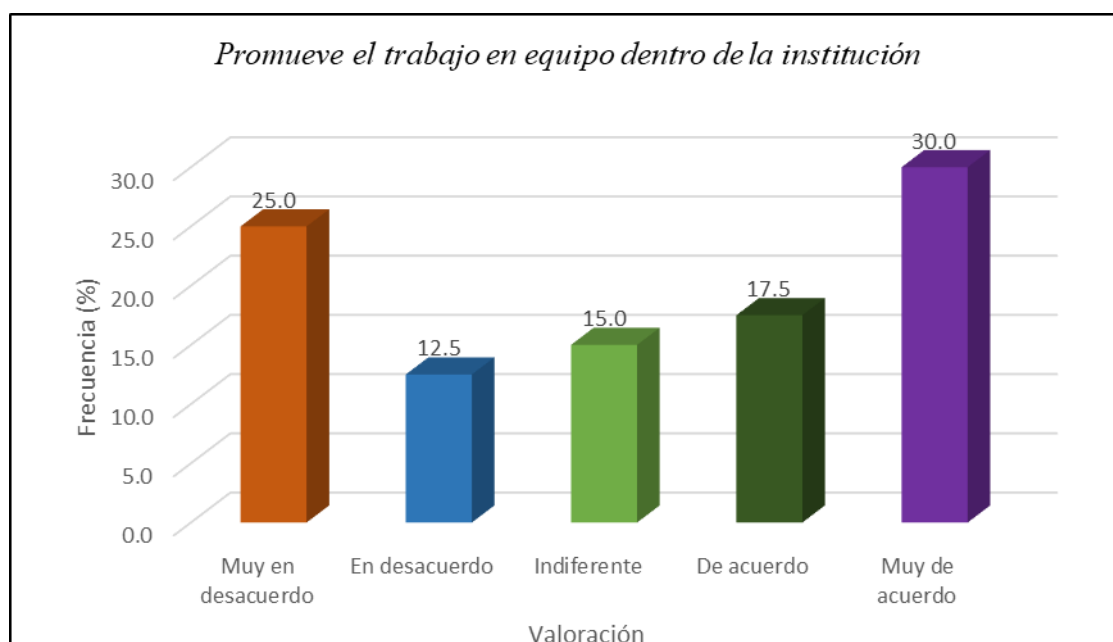


Figura 10. Se observa que el (37.5%) de los encuestados están muy en desacuerdo con respecto al trabajo en equipo dentro de la institución, asimismo el (47.5%) de los encuestados indica que está muy de acuerdo, por lo que existe una pequeña diferencia de discrepancia entre los colaboradores.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

Tabla 14. *Participa su Jefe con usted en el Trabajo en Equipo.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	15.0	15.0
En desacuerdo	6	15.0	30.0
Indiferente	10	25.0	55.0
De acuerdo	8	20.0	75.0
Muy de acuerdo	10	25.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

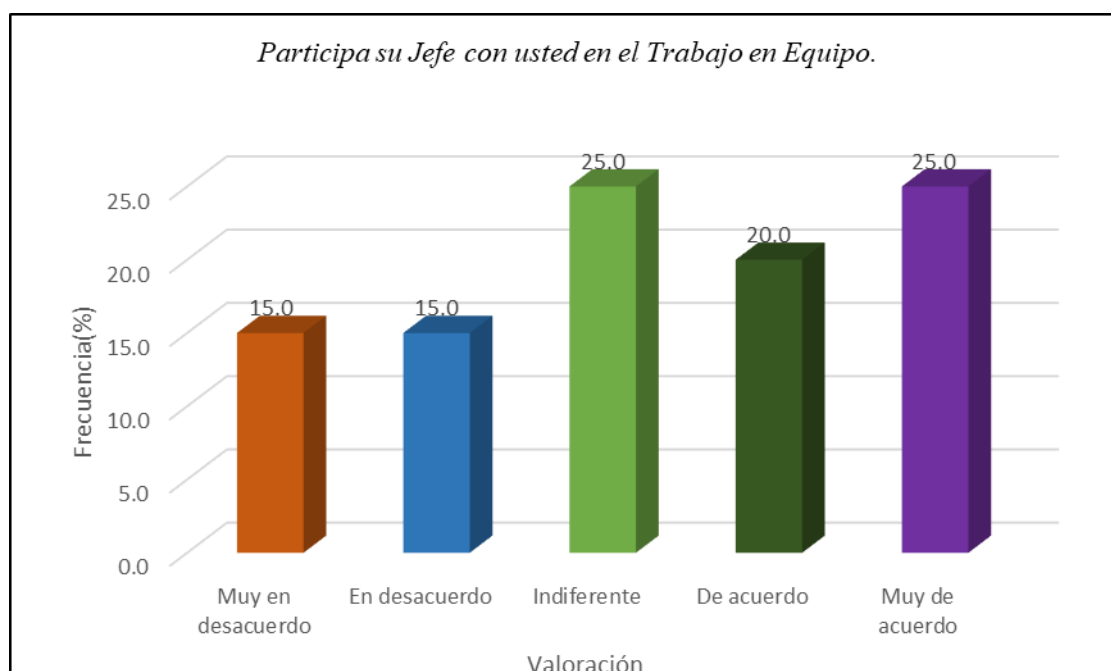


Figura 11. El 25% de los encuestados son indiferentes y otro 45% de los encuestados están muy de acuerdo que su jefe participa en trabajo en equipo así como también hay un 30% de los encuestados que está en muy desacuerdo. Por lo que existe una probabilidad muy positiva dentro de la organización ya que el personal se apoya en el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

Tabla 15. Propicia la motivación en el desempeño de la persona.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	9	22.5	22.5
En desacuerdo	5	12.5	35.0
Indiferente	13	32.5	67.5
De acuerdo	8	20.0	87.5
Muy de acuerdo	5	12.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

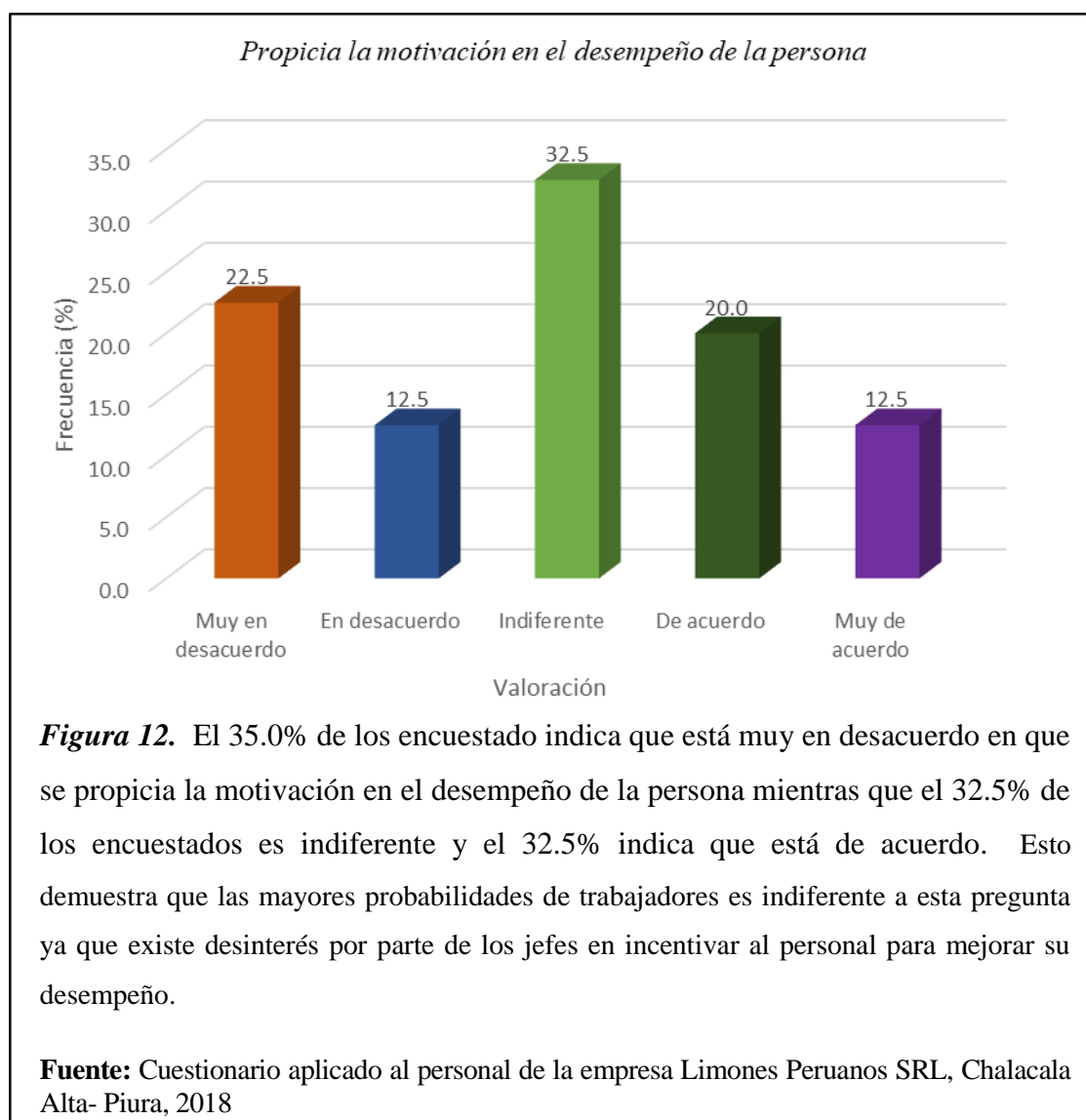


Tabla 16. *Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	9	22.5	22.5
En desacuerdo	5	12.5	35.0
Indiferente	13	32.5	67.5
De acuerdo	8	20.0	87.5
Muy de acuerdo	5	12.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

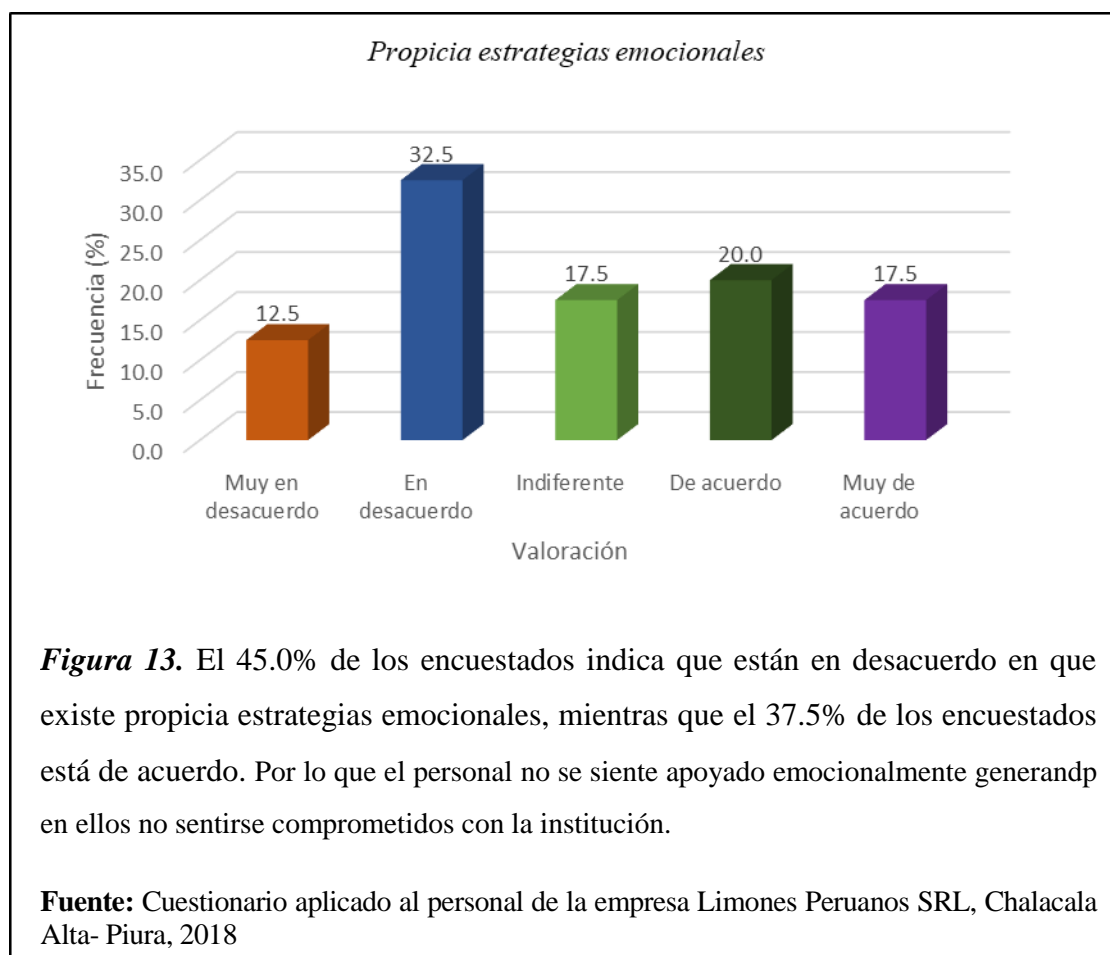


Tabla 17. Promueve entre los miembros del personal, la identificación con la Institución y su desarrollo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	5	12.5	12.5
En desacuerdo.	12	30.0	42.5
Indiferente.	10	25.0	67.5
De acuerdo.	10	25.0	92.5
Muy de acuerdo.	3	7.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

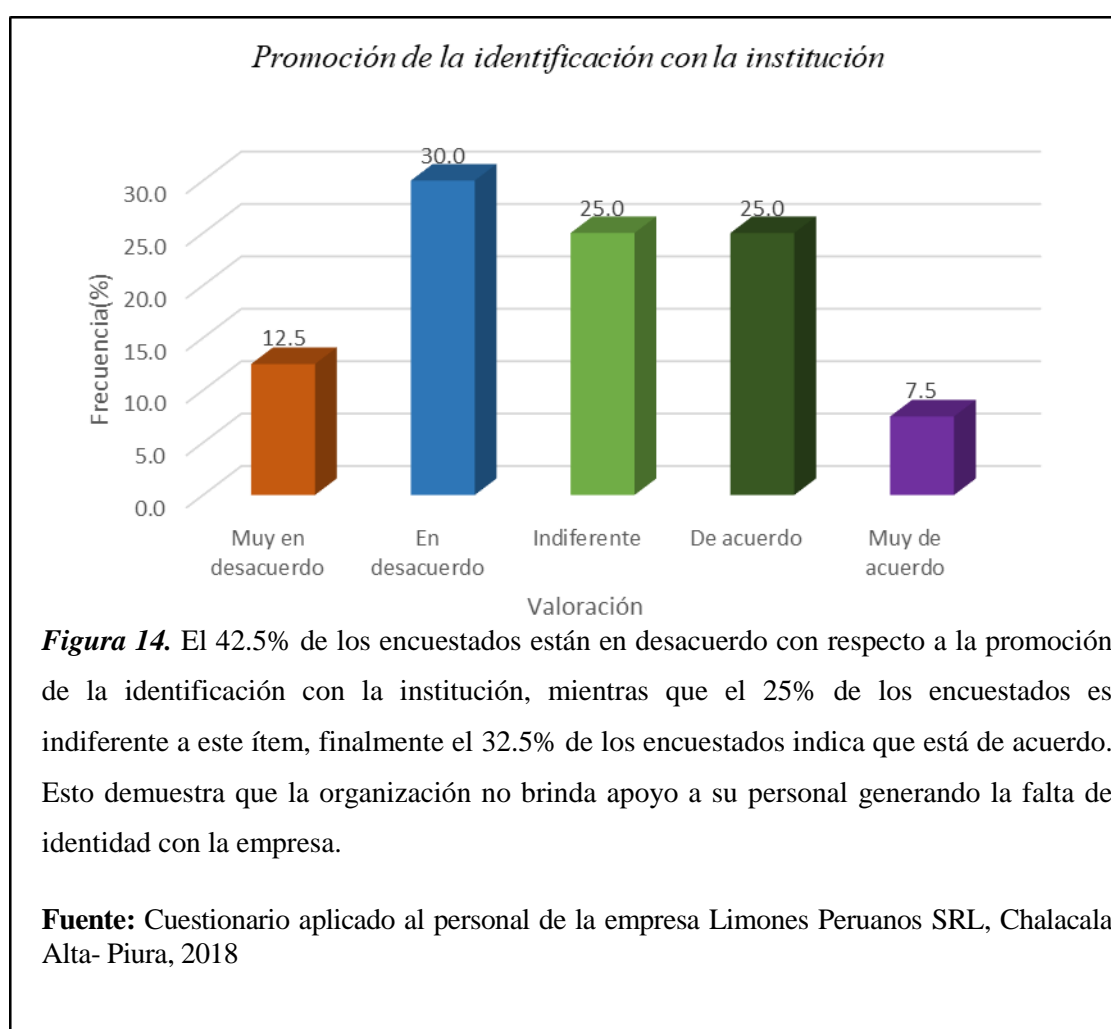


Tabla 18. *Se preocupa por la Institución y su funcionamiento*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	11	27.5	27.5
En desacuerdo.	6	15.0	42.5
Indiferente.	6	15.0	57.5
De acuerdo.	6	15.0	72.5
Muy de acuerdo.	11	27.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

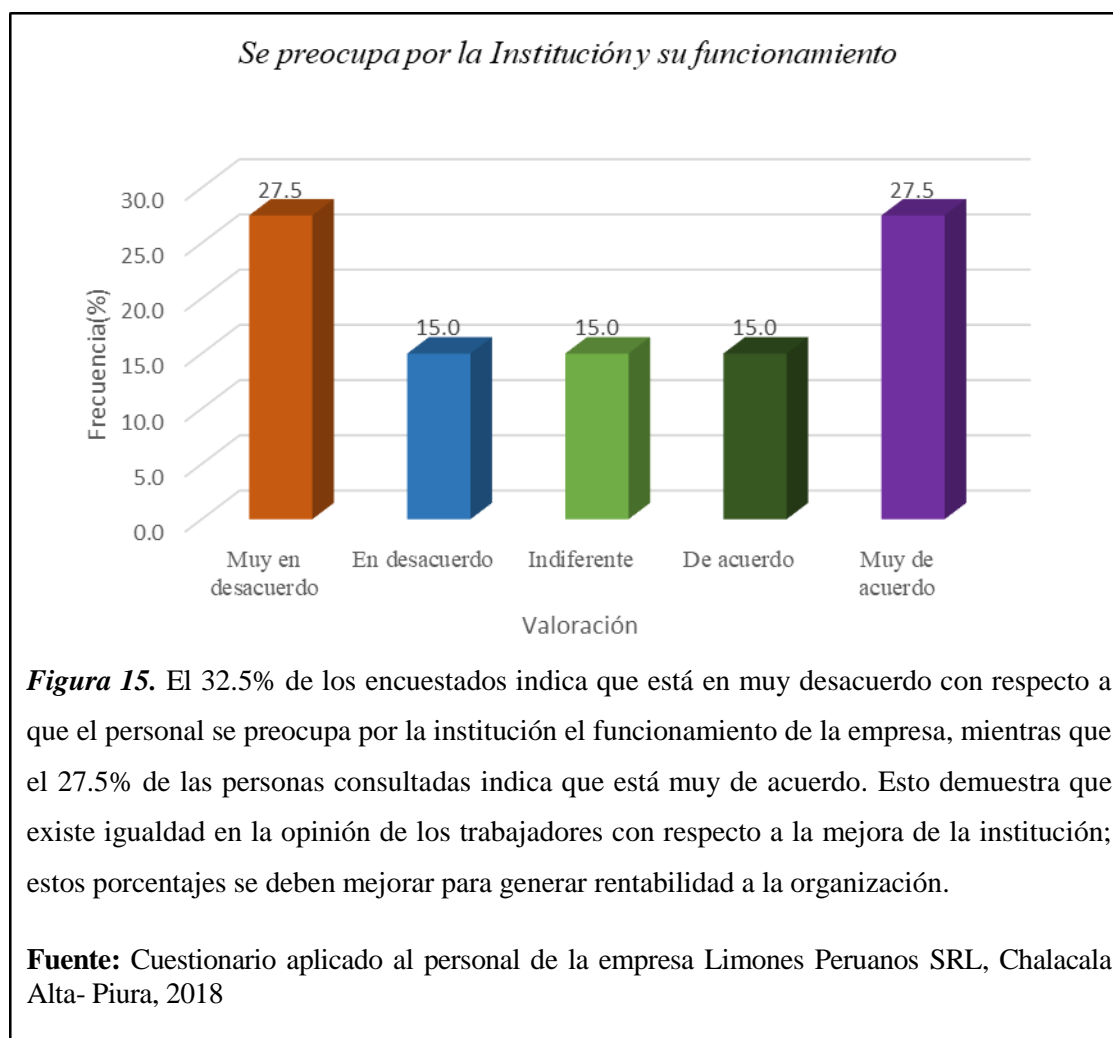


Tabla 19. *Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	2	5.0	5.0
En desacuerdo.	7	17.5	22.5
Indiferente	8	20.0	42.5
De acuerdo	14	35.0	77.5
Muy de acuerdo	9	22.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

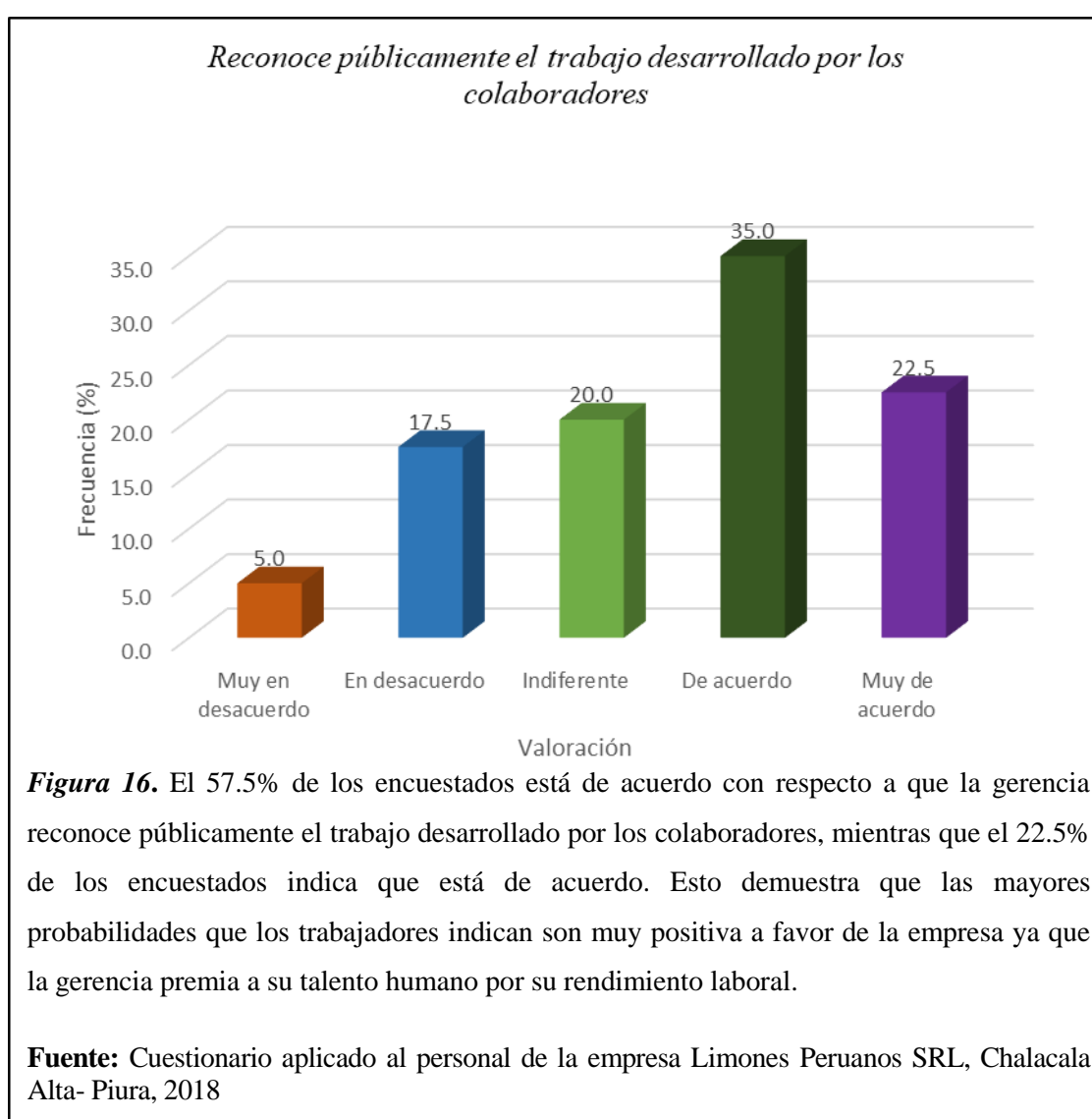


Tabla 20. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el Directivo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	10	25.0	25.0
En desacuerdo.	5	12.5	37.5
Indiferente.	5	12.5	50.0
De acuerdo.	11	27.5	77.5
Muy de acuerdo.	9	22.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

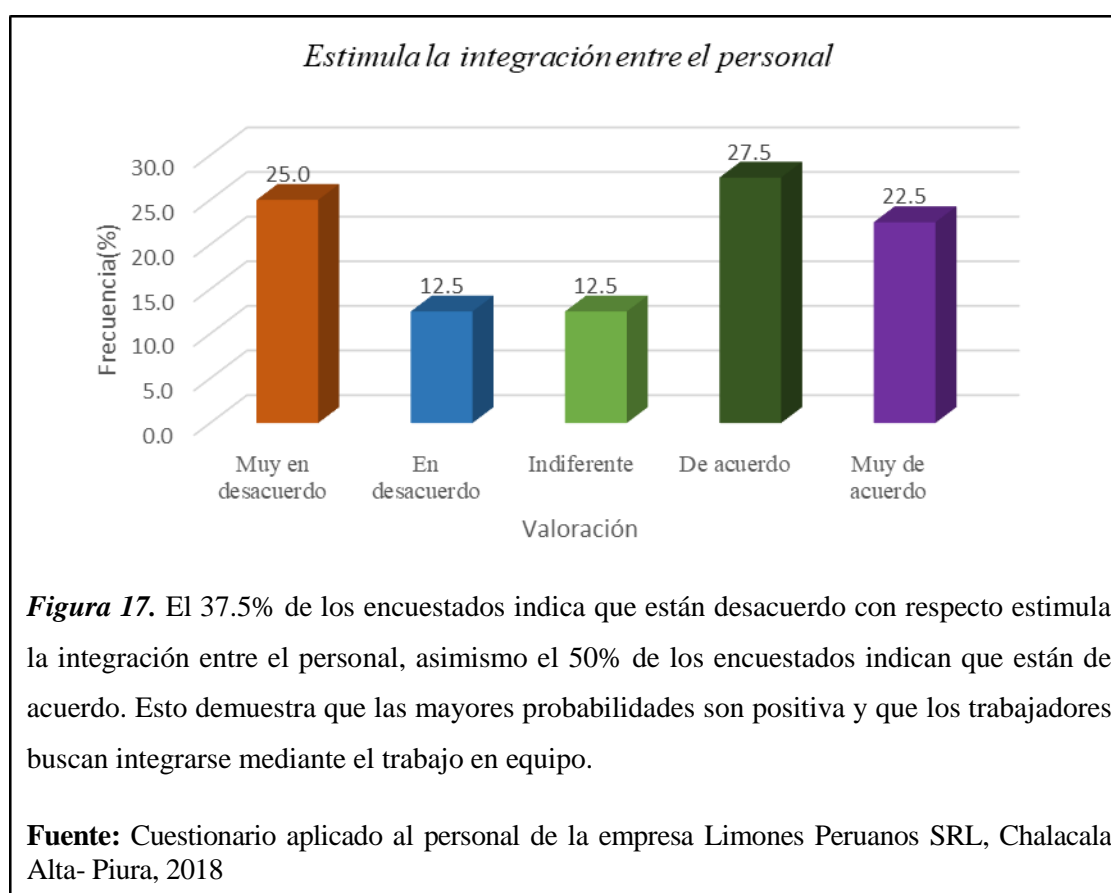


Tabla 21. *Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	12	30.0	30.0
En desacuerdo.	7	17.5	47.5
Indiferente.	9	22.5	70.0
De acuerdo.	6	15.0	85.0
Muy de acuerdo.	6	15.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

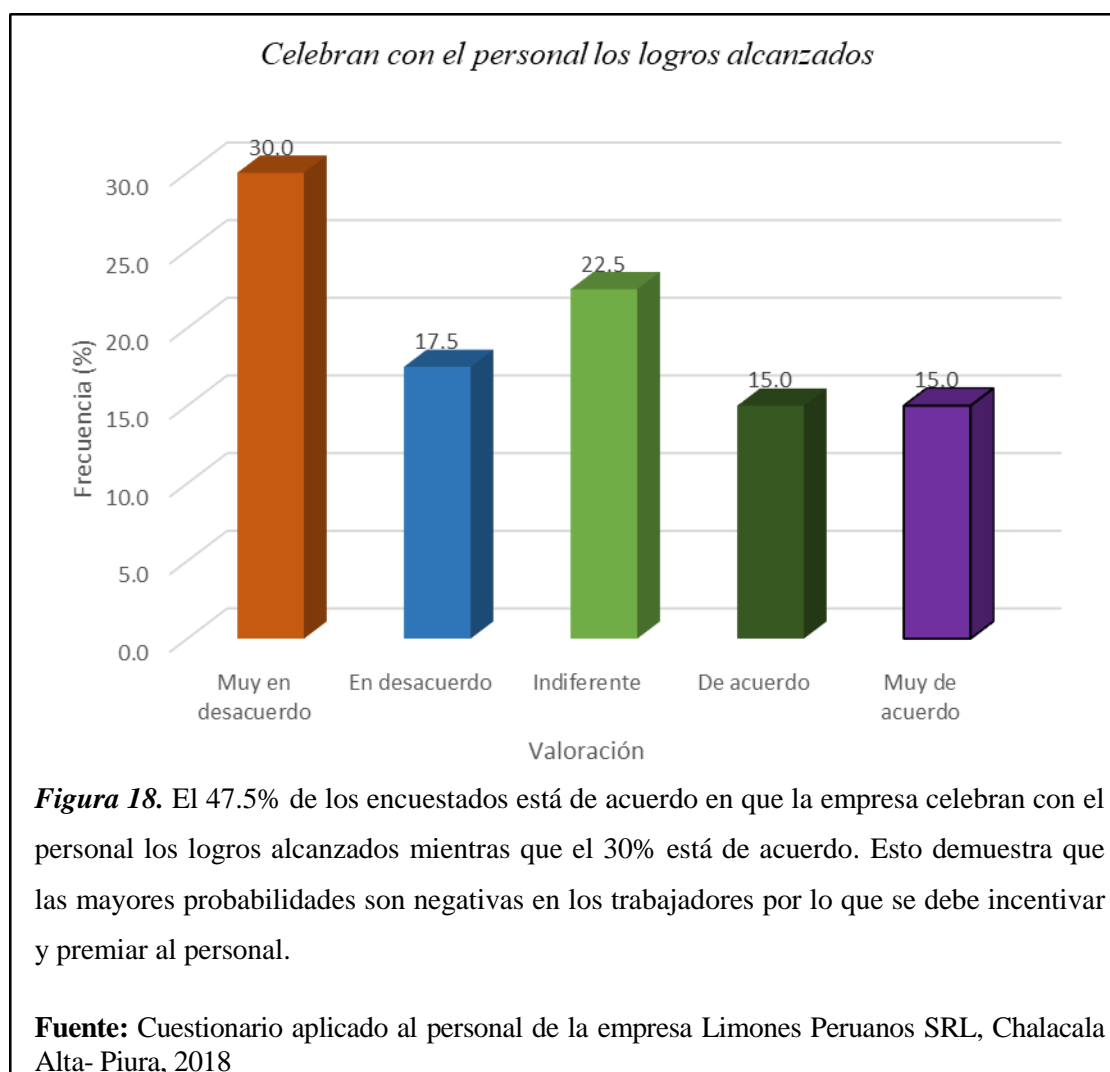


Tabla 22. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	10	25.0	25.0
En desacuerdo.	13	32.5	57.5
Indiferente.	7	17.5	75.0
De acuerdo.	7	17.5	92.5
Muy de acuerdo.	3	7.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

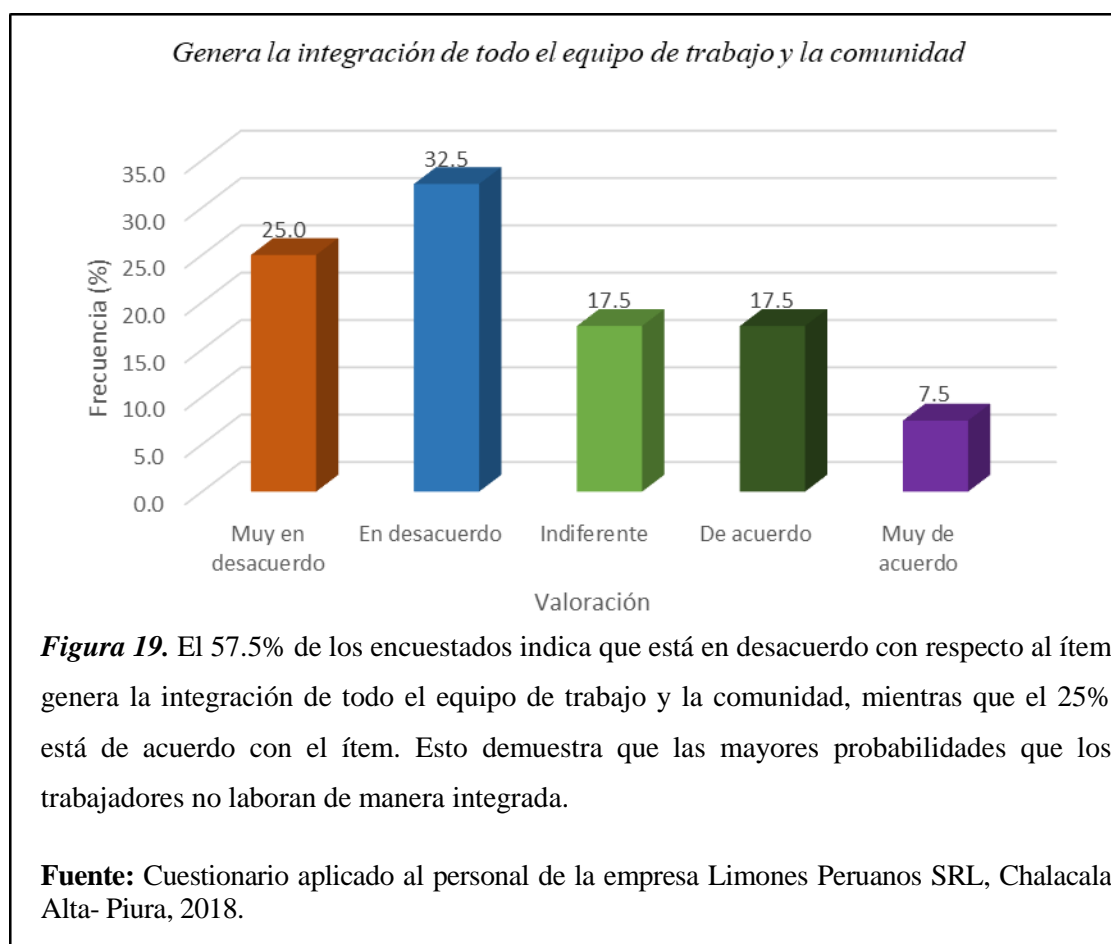


Tabla 23. Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	9	22.5	22.5
En desacuerdo	6	15.0	37.5
Indiferente	6	15.0	52.5
De acuerdo	11	27.5	80.0
Muy de acuerdo	8	20.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

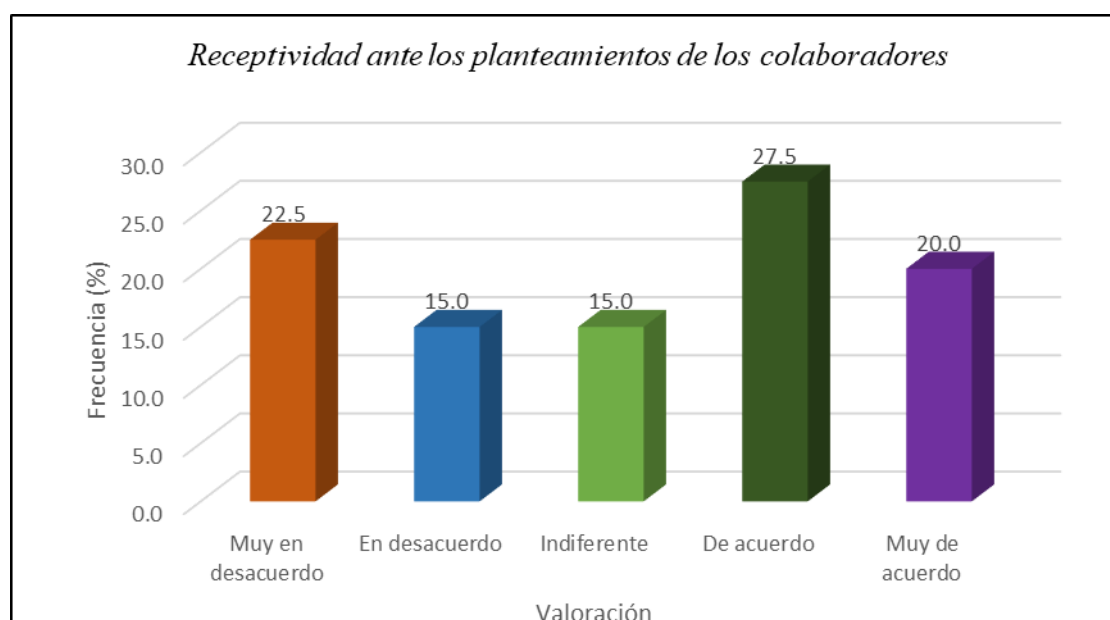


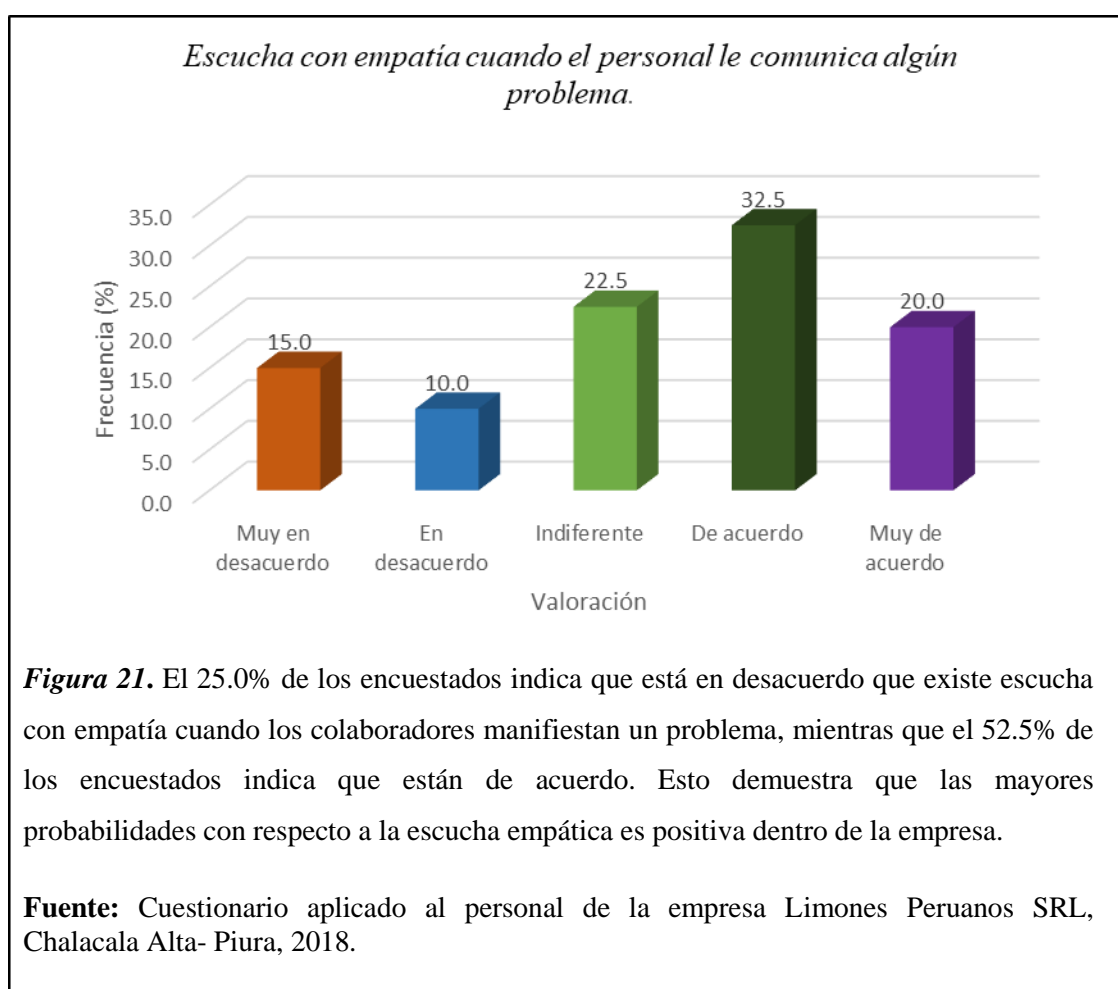
Figura 20. El 37.5% de los encuestados indica que están en desacuerdo con respecto a la receptividad ante los planteamientos de los colaboradores, mientras que el 47.5% de los encuestados indica que está de acuerdo. Esto demuestra que las mayores probabilidades son positivas ya que los trabajadores laboran de manera integrada.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018.

Tabla 24. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	6	15.0	15.0
En desacuerdo.	4	10.0	25.0
Indiferente.	9	22.5	47.5
De acuerdo.	13	32.5	80.0
Muy de acuerdo.	8	20.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018



3.1.3. Resultados de gráficos y tablas de cuestionario de variable desarrollo organizacional.

Tabla 25. Sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	11	27.5	27.5
En desacuerdo.	8	20.0	47.5
Indiferente.	7	17.5	65.0
De acuerdo.	9	22.5	87.5
Muy de acuerdo.	5	12.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalachala Alta- Piura, 2018

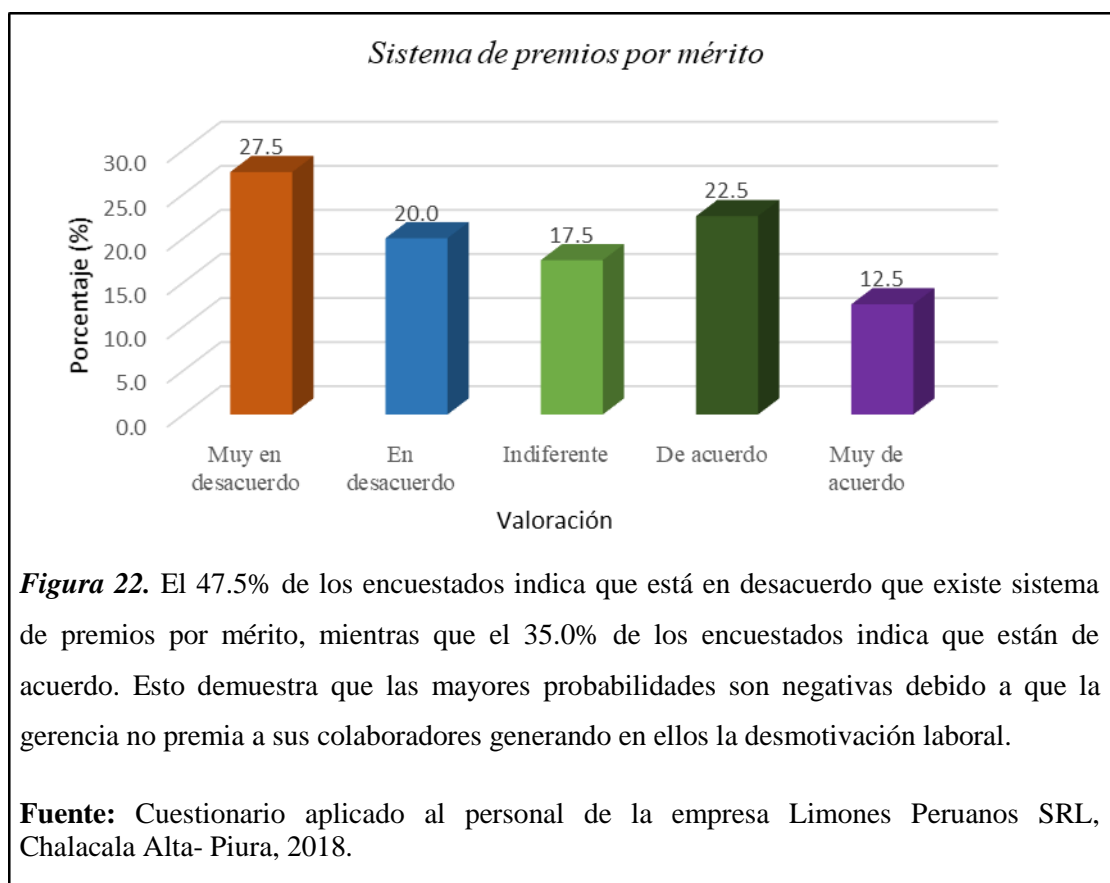


Figura 22. El 47.5% de los encuestados indica que está en desacuerdo que existe sistema de premios por mérito, mientras que el 35.0% de los encuestados indica que están de acuerdo. Esto demuestra que las mayores probabilidades son negativas debido a que la gerencia no premia a sus colaboradores generando en ellos la desmotivación laboral.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalachala Alta- Piura, 2018.

Tabla 26. Reconocimientos por el desempeño

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	9	22.5	22.5
En desacuerdo.	11	27.5	50.0
Indiferente	5	12.5	62.5
De acuerdo	6	15.0	77.5
Muy de acuerdo	9	22.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

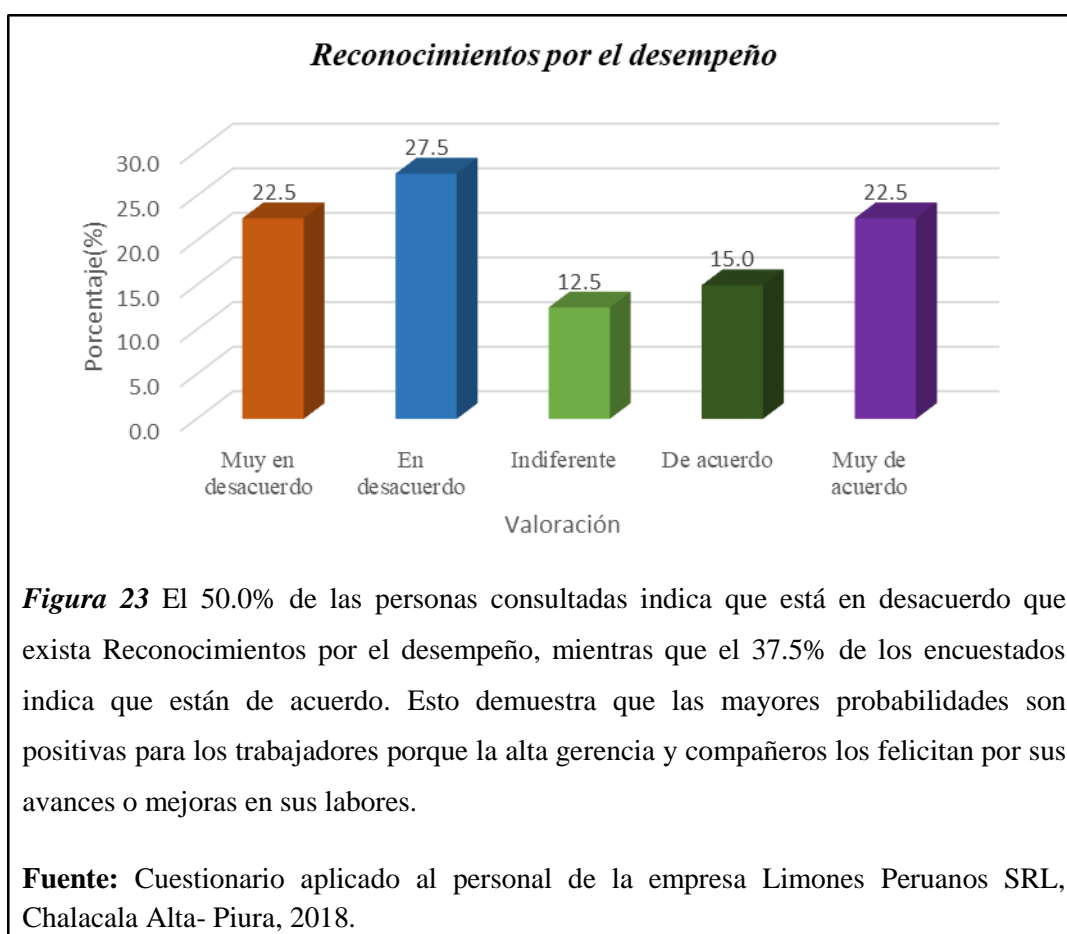


Tabla 27. *El Ambiente organizacional mejora la productividad del personal*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	7	17.5	17.5
En desacuerdo	7	17.5	35.0
Indiferente	11	27.5	62.5
De acuerdo	9	22.5	85.0
Muy de acuerdo	6	15.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura,

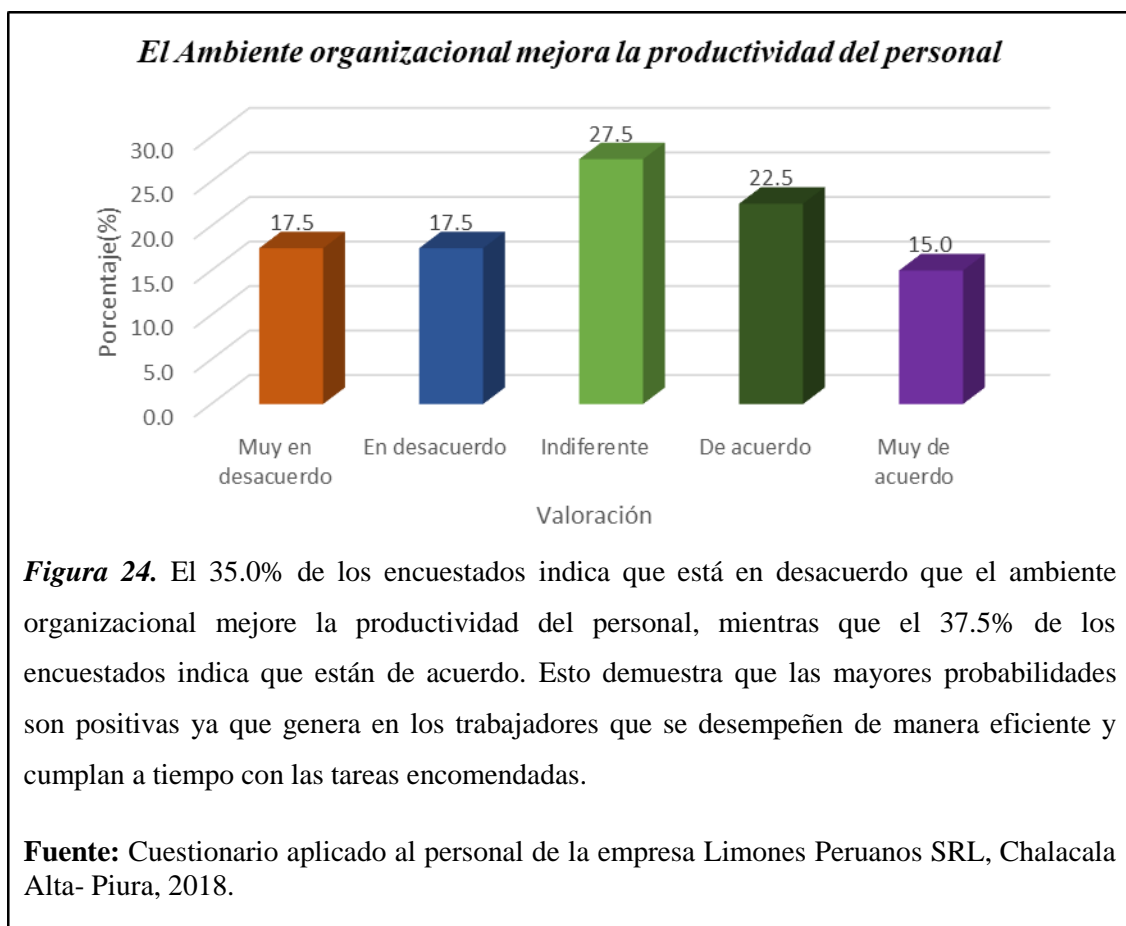


Tabla 28. *El personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	10	25.0	25.0
En desacuerdo	7	17.5	42.5
Indiferente.	9	22.5	65.0
De acuerdo.	6	15.0	80.0
Muy de acuerdo	8	20.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

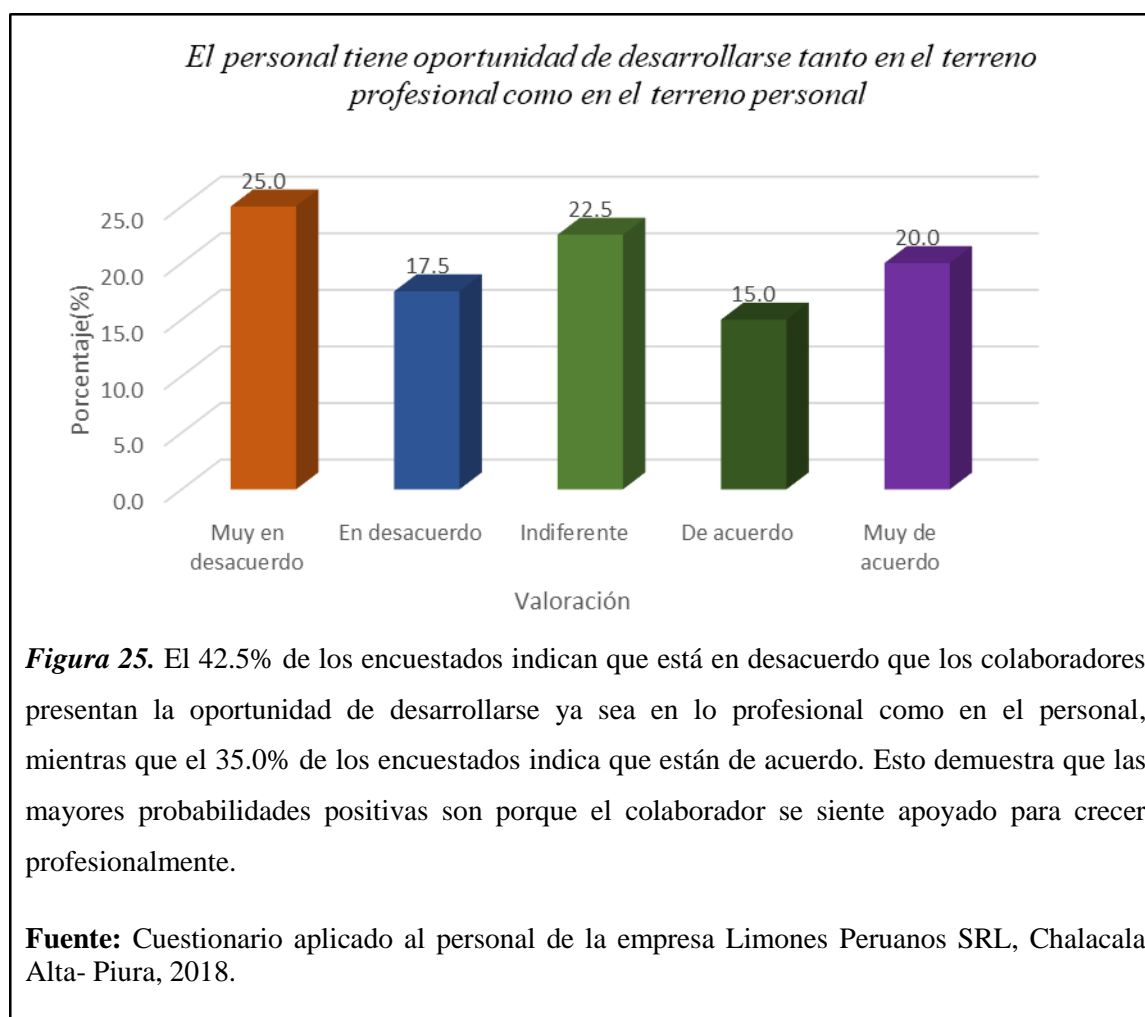


Tabla 29. La evaluación de desempeño de indicadores en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	10	25.0	25.0
En desacuerdo.	10	25.0	50.0
Indiferente.	8	20.0	70.0
De acuerdo.	8	20.0	90.0
Muy de acuerdo.	4	10.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalcacala Alta- Piura, 2018

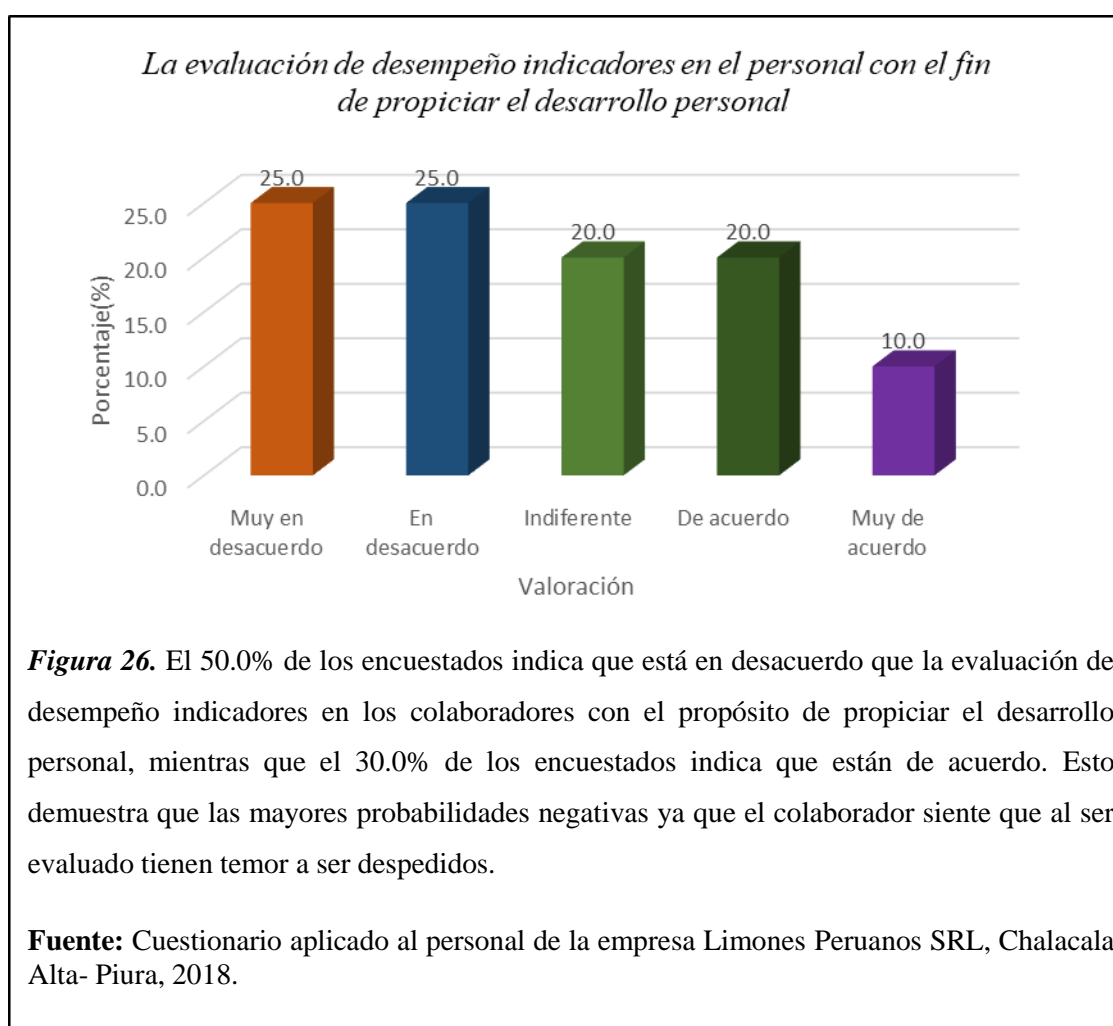


Tabla 30. *El establecimiento de metas lleva a la productividad del personal*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	10	25.0	25.0
En desacuerdo.	6	15.0	40.0
Indiferente.	10	25.0	65.0
De acuerdo.	8	20.0	85.0
Muy de acuerdo.	6	15.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

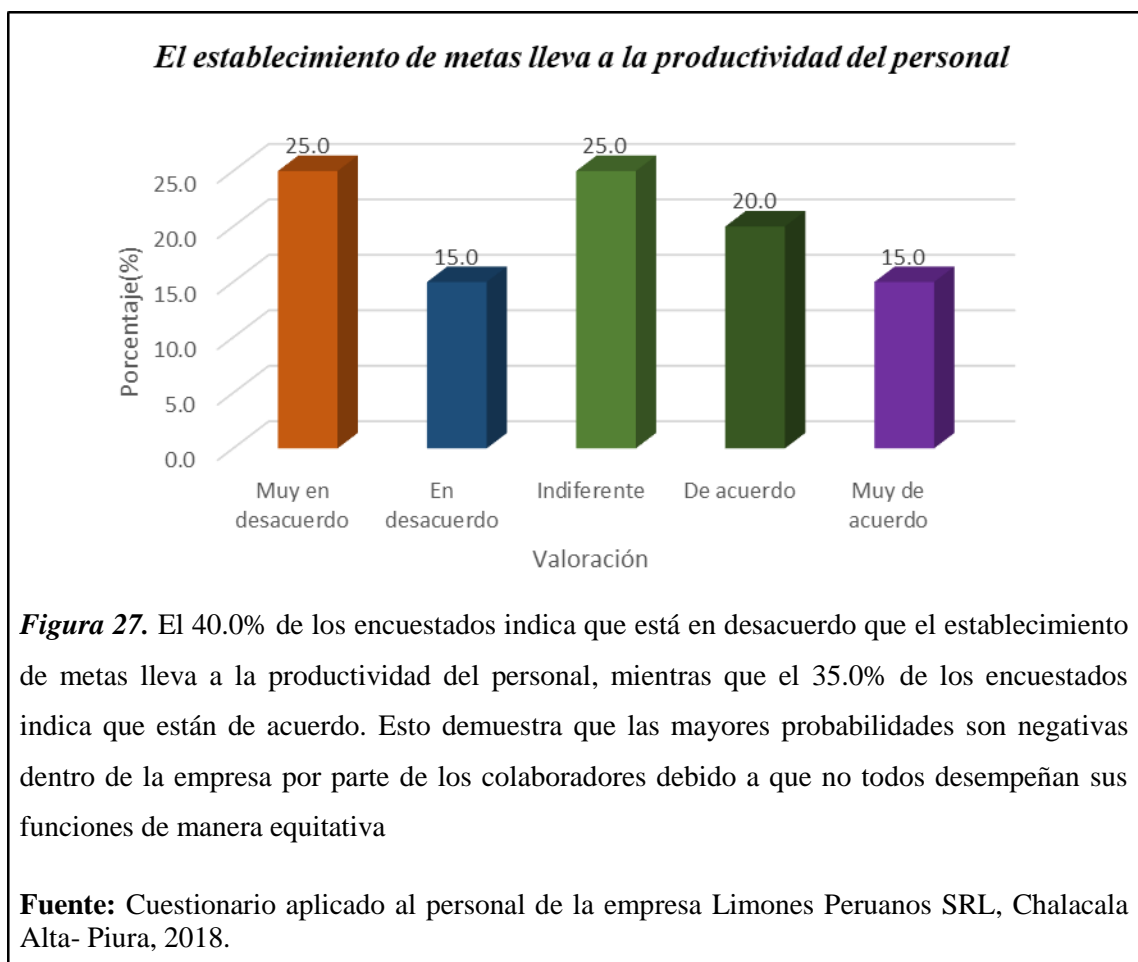


Tabla 31. Las metas de la empresa son compartidas con los colaboradores

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	10	25.0	25.0
En desacuerdo.	7	17.5	42.5
Indiferente.	9	22.5	65.0
De acuerdo.	4	10.0	75.0
Muy de acuerdo.	10	25.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

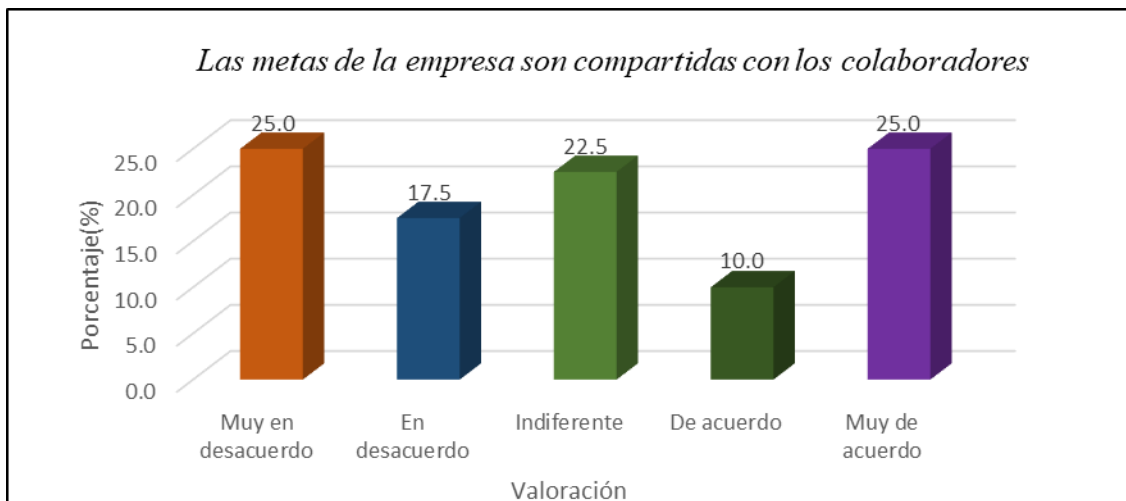


Figura 28. El 42.5% de los encuestados indica que está en desacuerdo que las metas de la empresa son compartidas con los colaboradores, mientras que el 35.0% de los encuestados indica que están de acuerdo. Esto demuestra que existe una mayor probabilidad negativa por parte de los colaboradores ya que no se cumplen con las metas de manera equitativa,

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala

Tabla 32. *Una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	9	22.5	22.5
En desacuerdo.	14	35.0	57.5
Indiferente	6	15.0	72.5
De acuerdo	7	17.5	90.0
Muy de acuerdo.	4	10.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

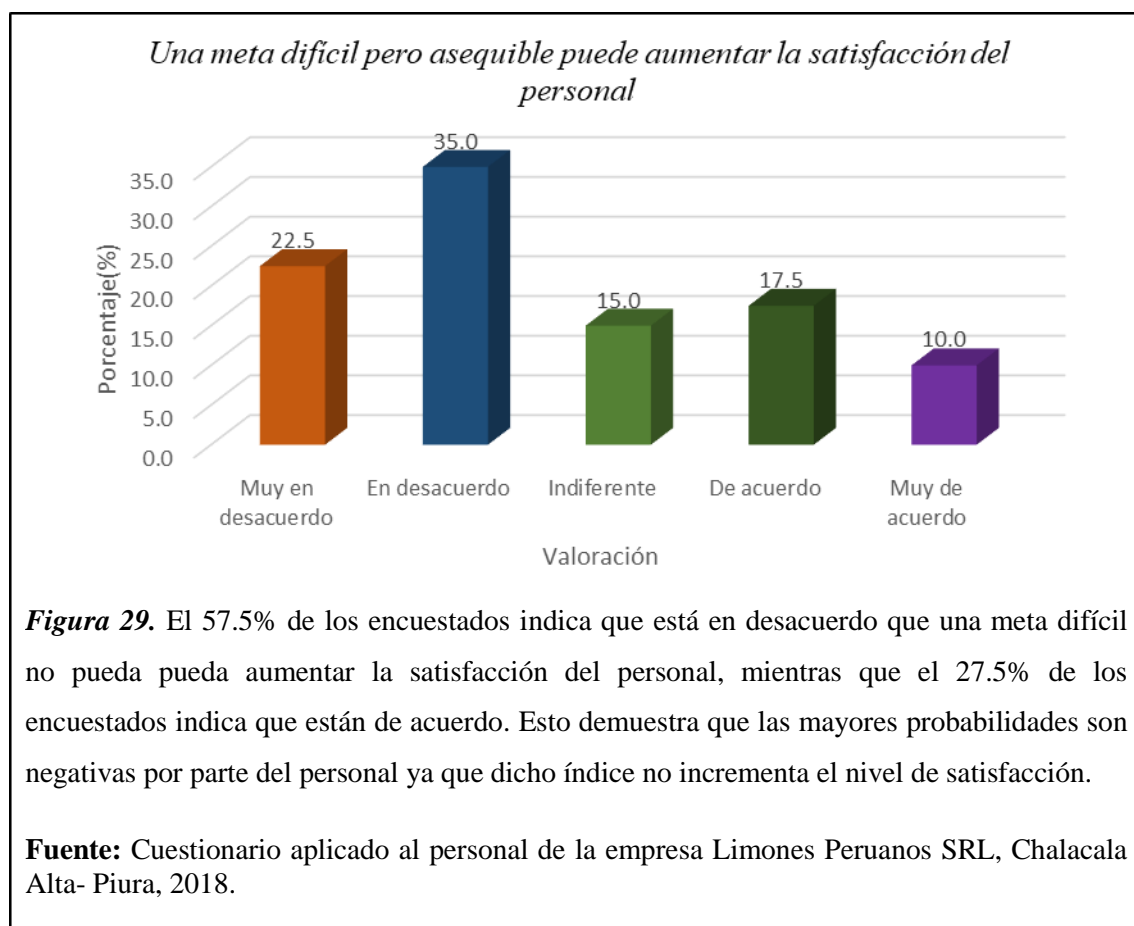


Tabla 33. El establecimiento de metas para el desempeño de los colaboradores

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	4	10.0	10.0
En desacuerdo.	11	27.5	37.5
Indiferente.	7	17.5	55.0
De acuerdo.	12	30.0	85.0
Muy de acuerdo.	6	15.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

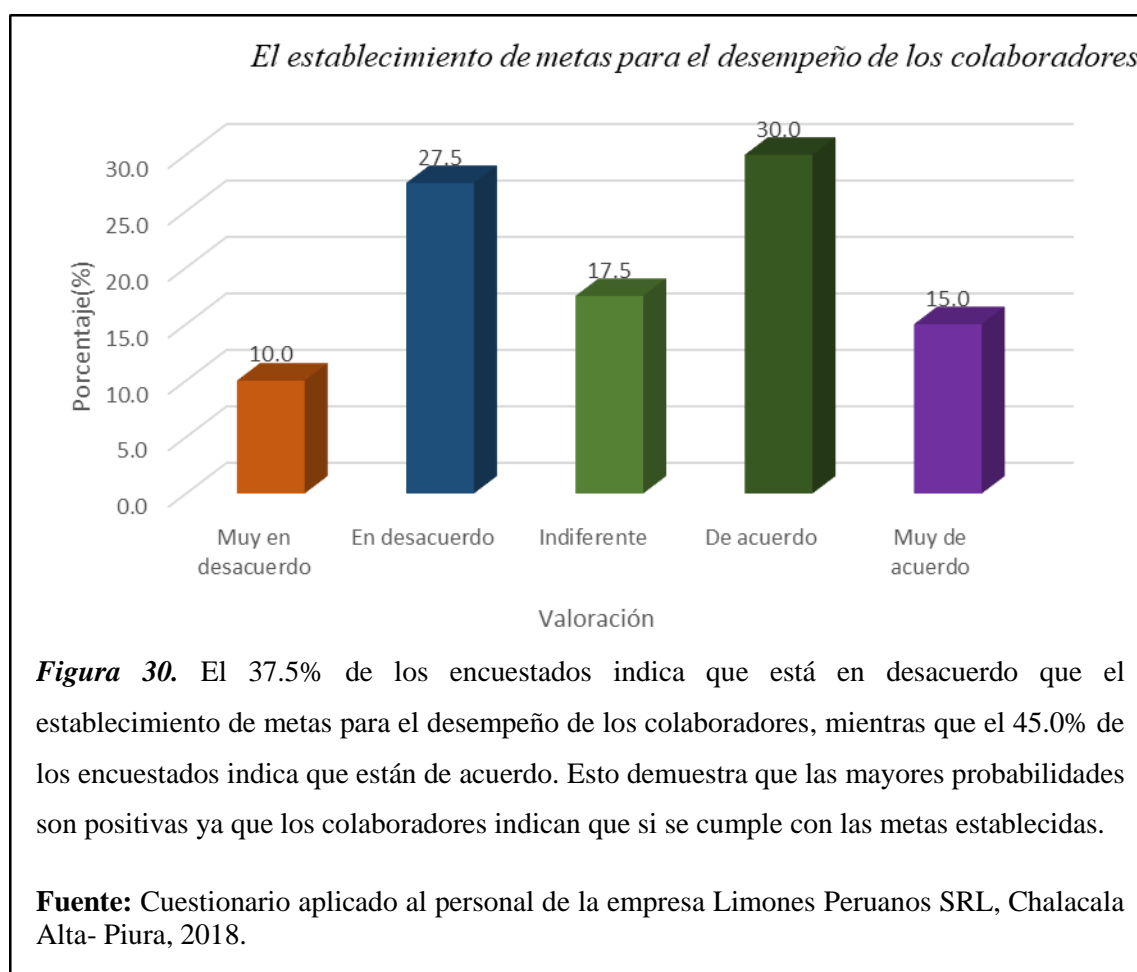


Tabla 34. El establecimiento de metas un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	6	15.0	15.0
En desacuerdo.	10	25.0	40.0
Indiferente.	5	12.5	52.5
De acuerdo.	15	37.5	90.0
Muy de acuerdo.	4	10.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

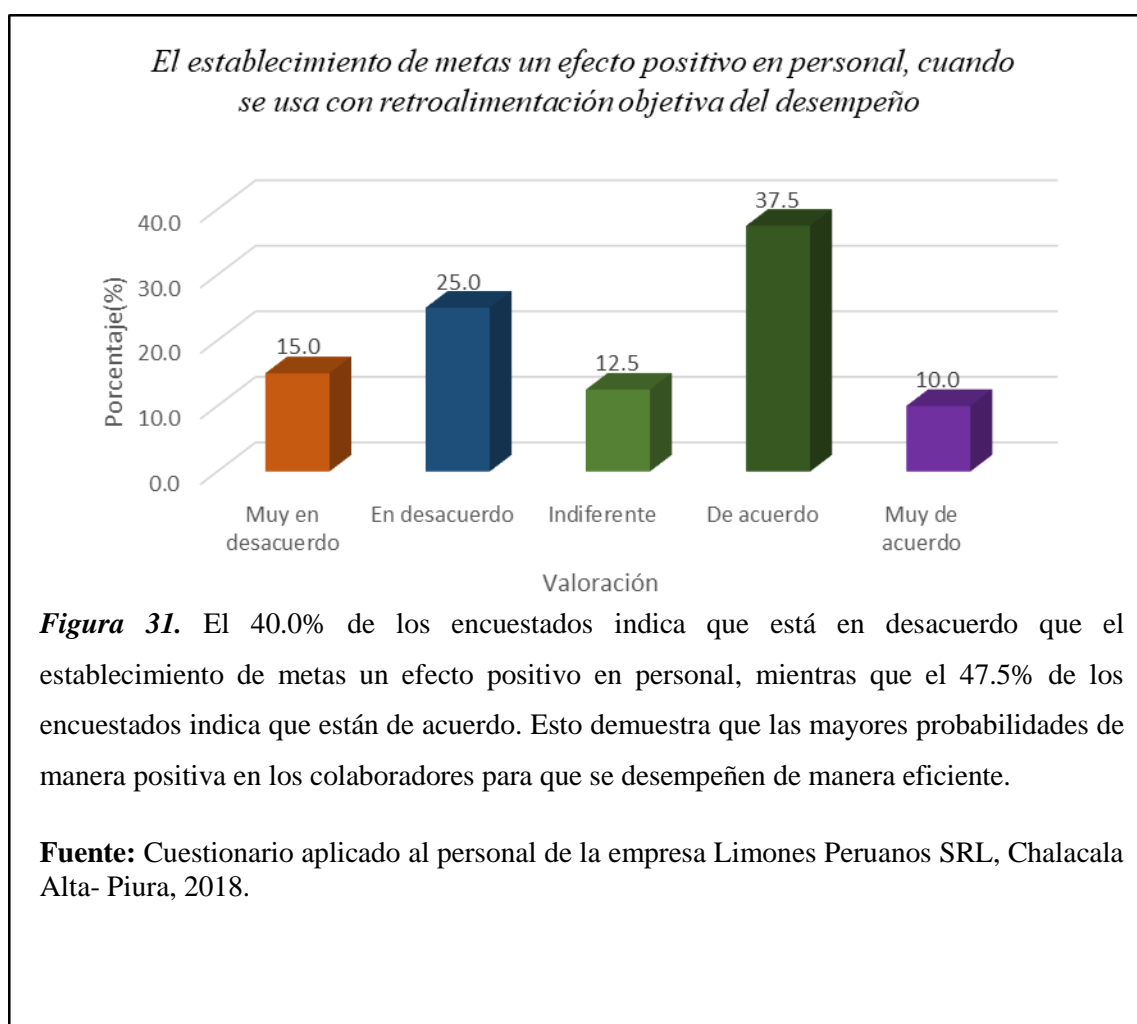
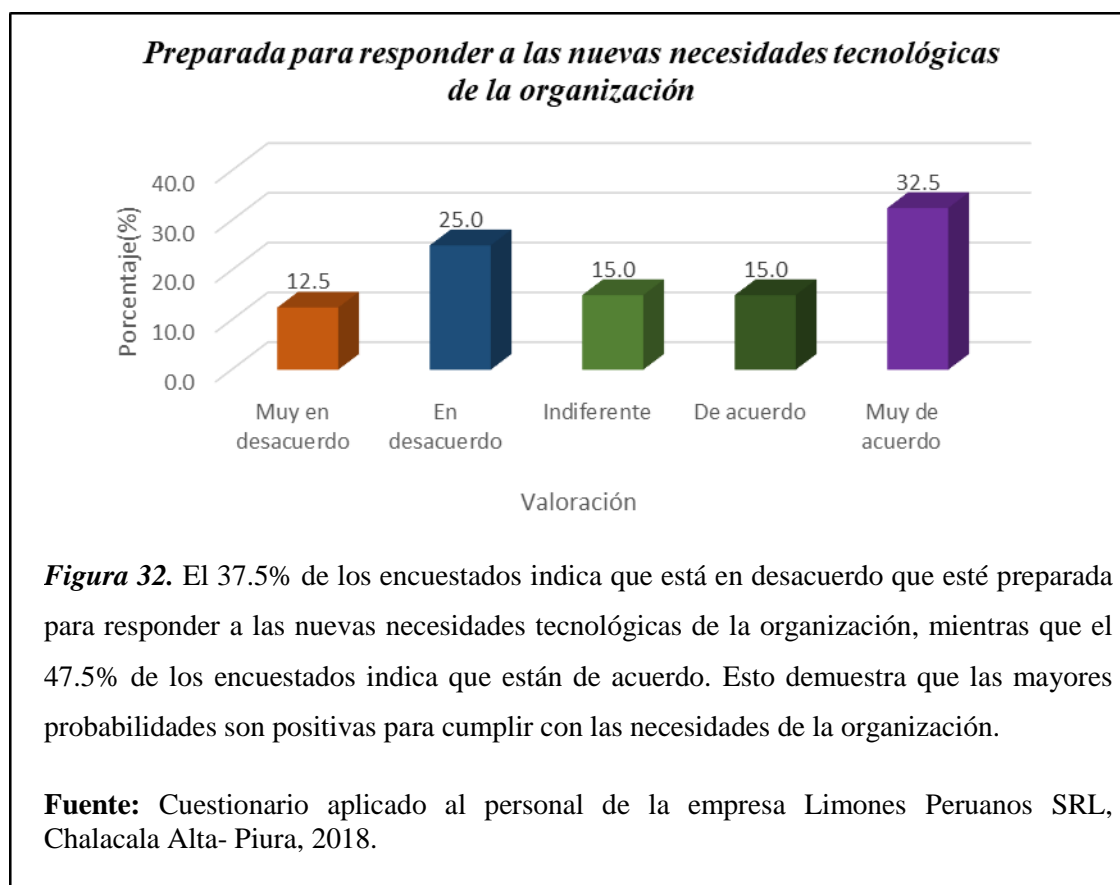


Tabla 35. Preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	5	12.5	12.5
En desacuerdo.	10	25.0	37.5
Indiferente.	6	15.0	52.5
De acuerdo.	6	15.0	67.5
Muy de acuerdo.	13	32.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura,



2018

Tabla 36. *La toma de decisiones está centralizada*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	8	20.0	20.0
En desacuerdo.	10	25.0	45.0
Indiferente.	6	15.0	60.0
De acuerdo.	8	20.0	80.0
Muy de acuerdo.	8	20.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

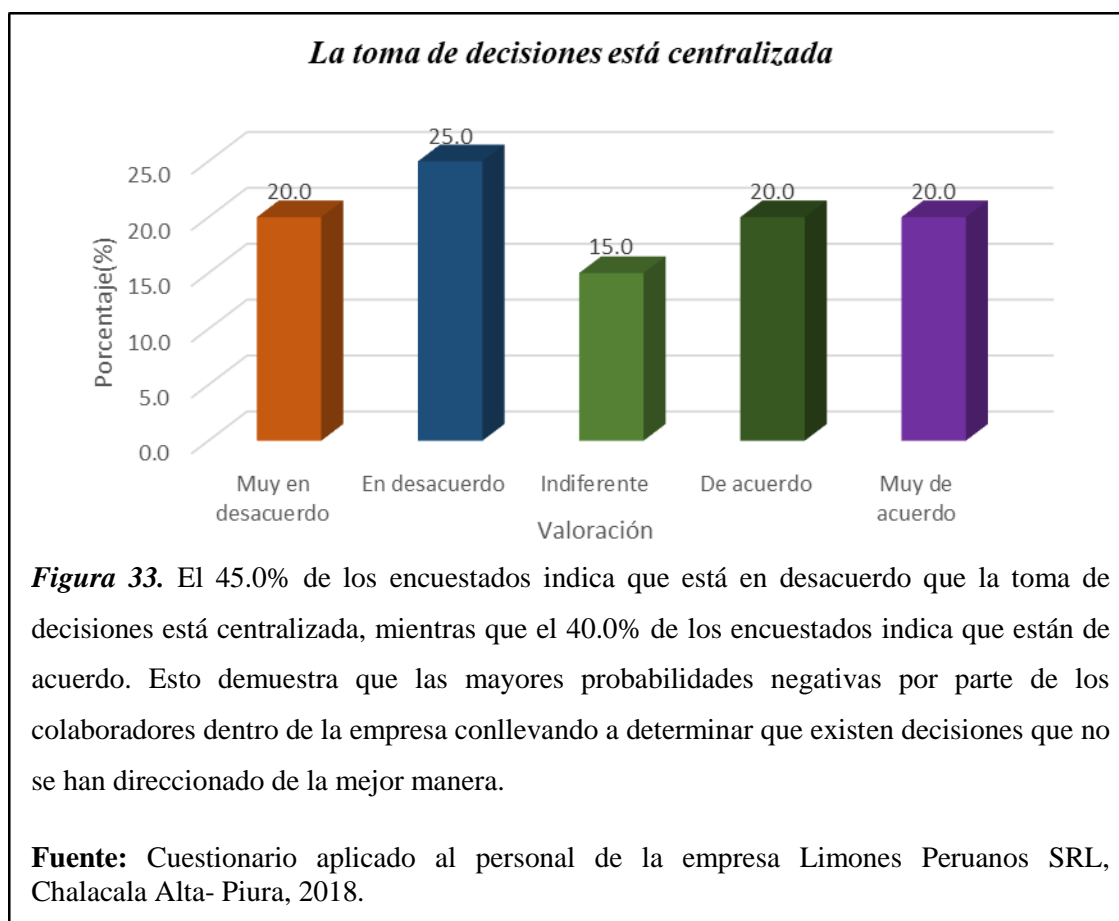


Tabla 37. El personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	12	30.0	30.0
En desacuerdo.	3	7.5	37.5
Indiferente.	8	20.0	57.5
De acuerdo.	10	25.0	82.5
Muy de acuerdo.	7	17.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalcacala Alta- Piura, 2018

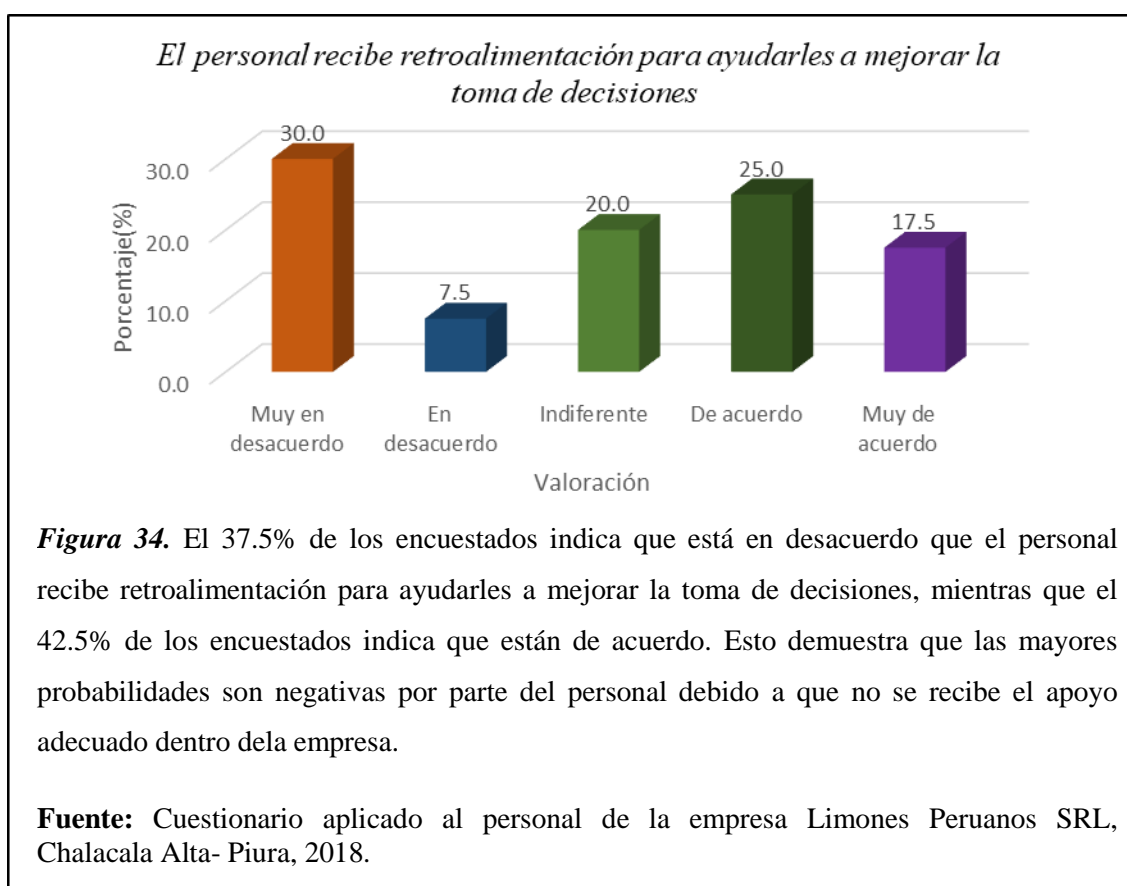
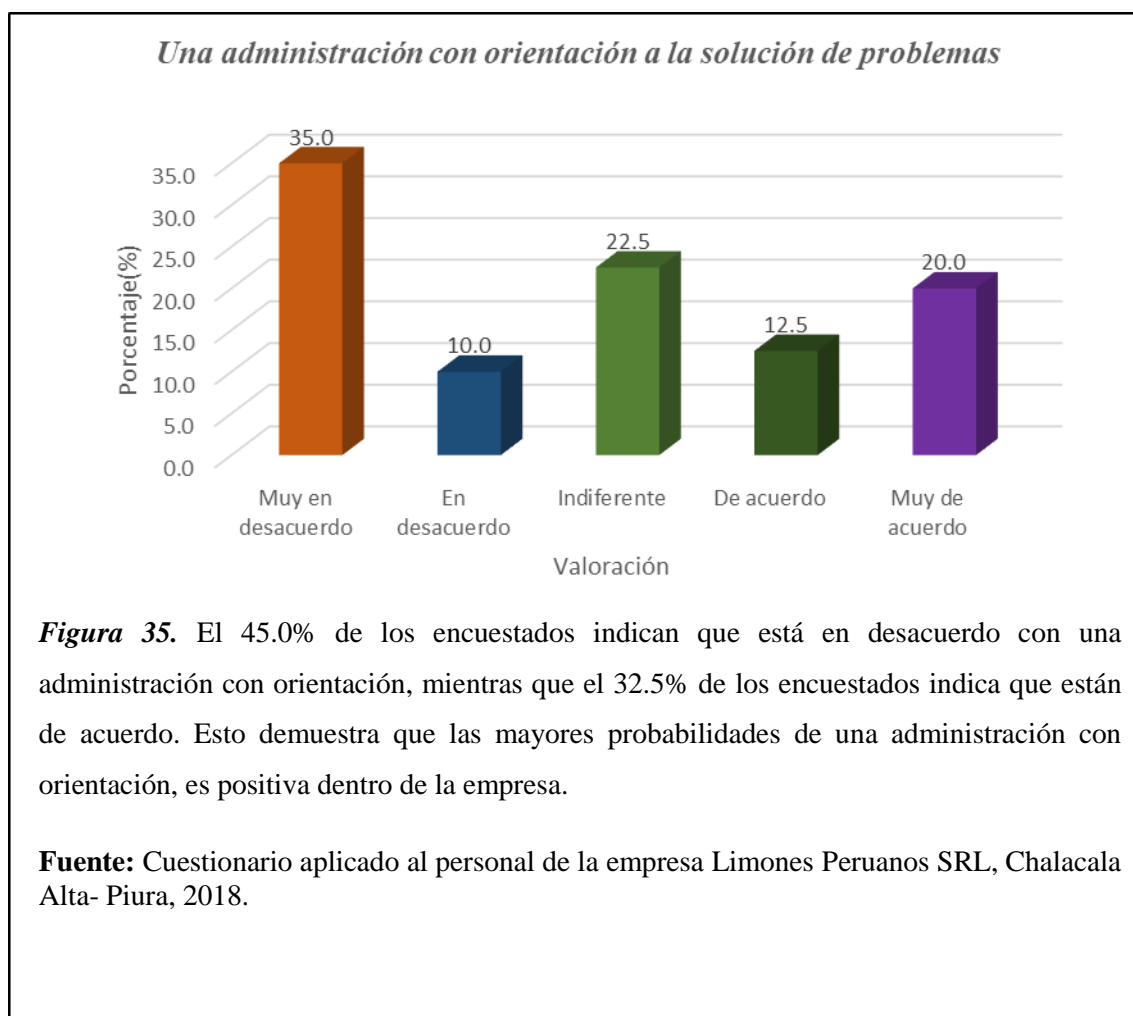


Tabla 38. Una administración con orientación a la solución de problemas

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	14	35.0	35.0
En desacuerdo	4	10.0	45.0
Indiferente	9	22.5	67.5
De acuerdo	5	12.5	80.0
Muy de acuerdo	8	20.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura,



2018

Tabla 39. El proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	11	27.5	27.5
En desacuerdo.	10	25.0	52.5
Indiferente.	10	25.0	77.5
De acuerdo.	2	5.0	82.5
Muy de acuerdo.	7	17.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chacacala Alta- Piura,

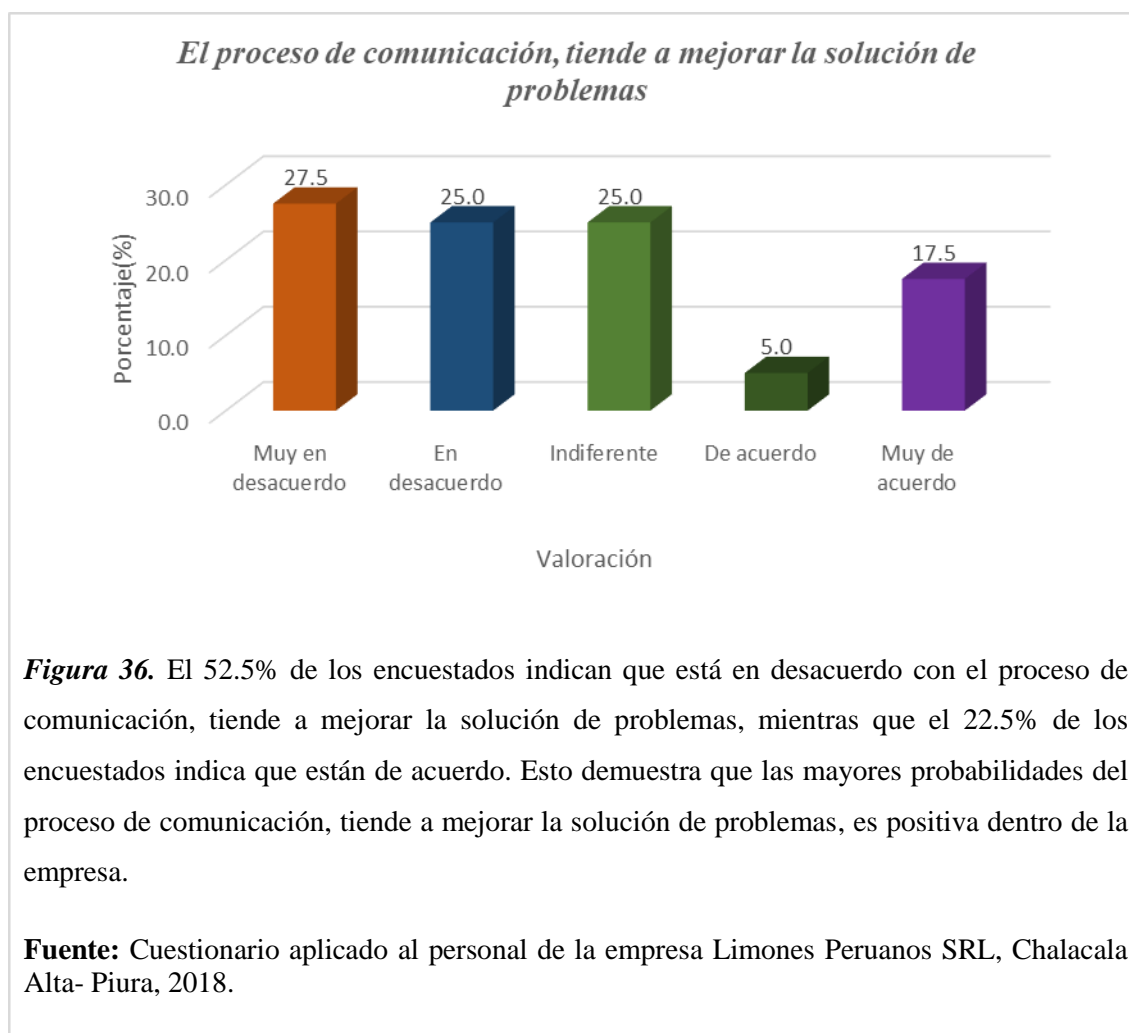


Tabla 40. *El personal se encuentra comprometida con la labor de la institución*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	20.0	20.0
En desacuerdo	3	7.5	27.5
Indiferente	10	25.0	52.5
De acuerdo	8	20.0	72.5
Muy de acuerdo	11	27.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

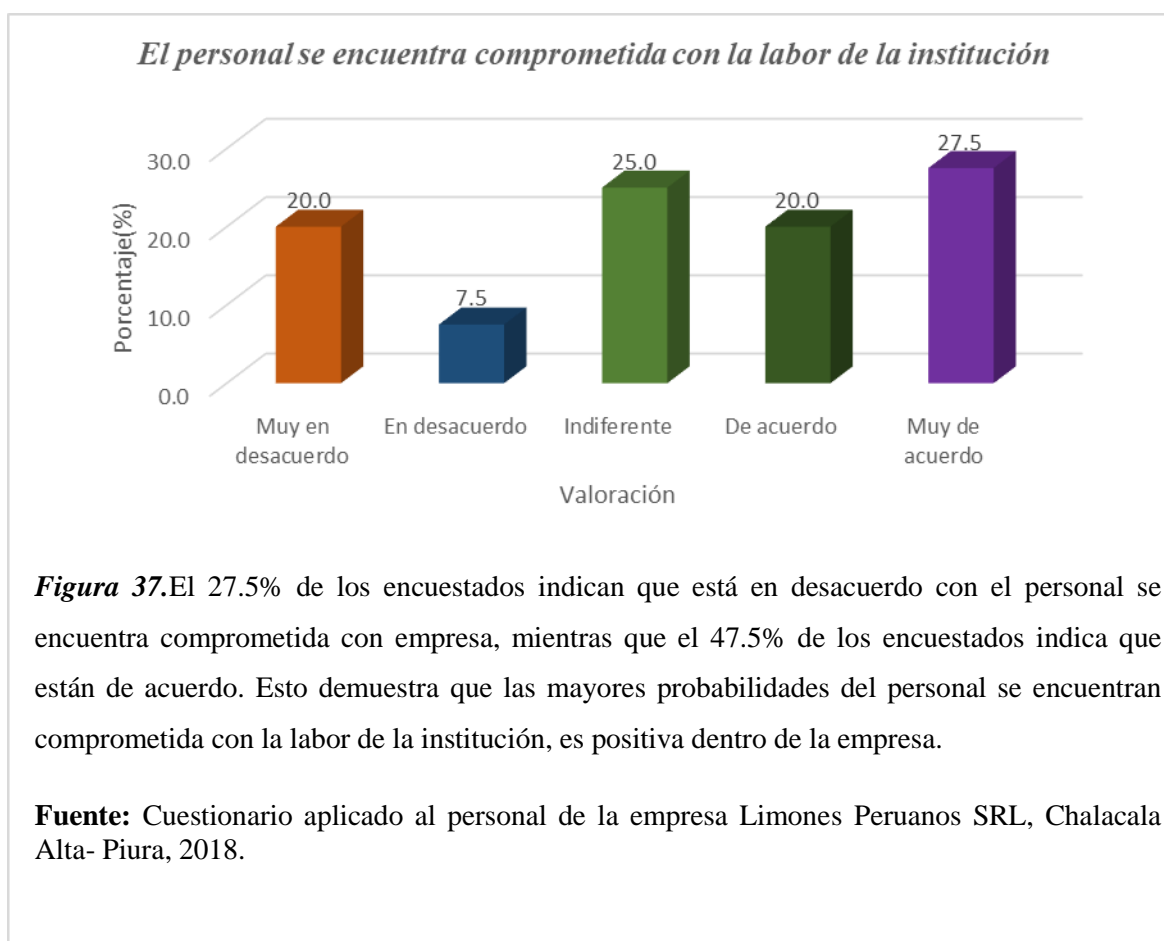


Tabla 41. *El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	7	17.5	17.5
En desacuerdo	14	35.0	52.5
Indiferente	9	22.5	75.0
De acuerdo	4	10.0	85.0
Muy de acuerdo	6	15.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

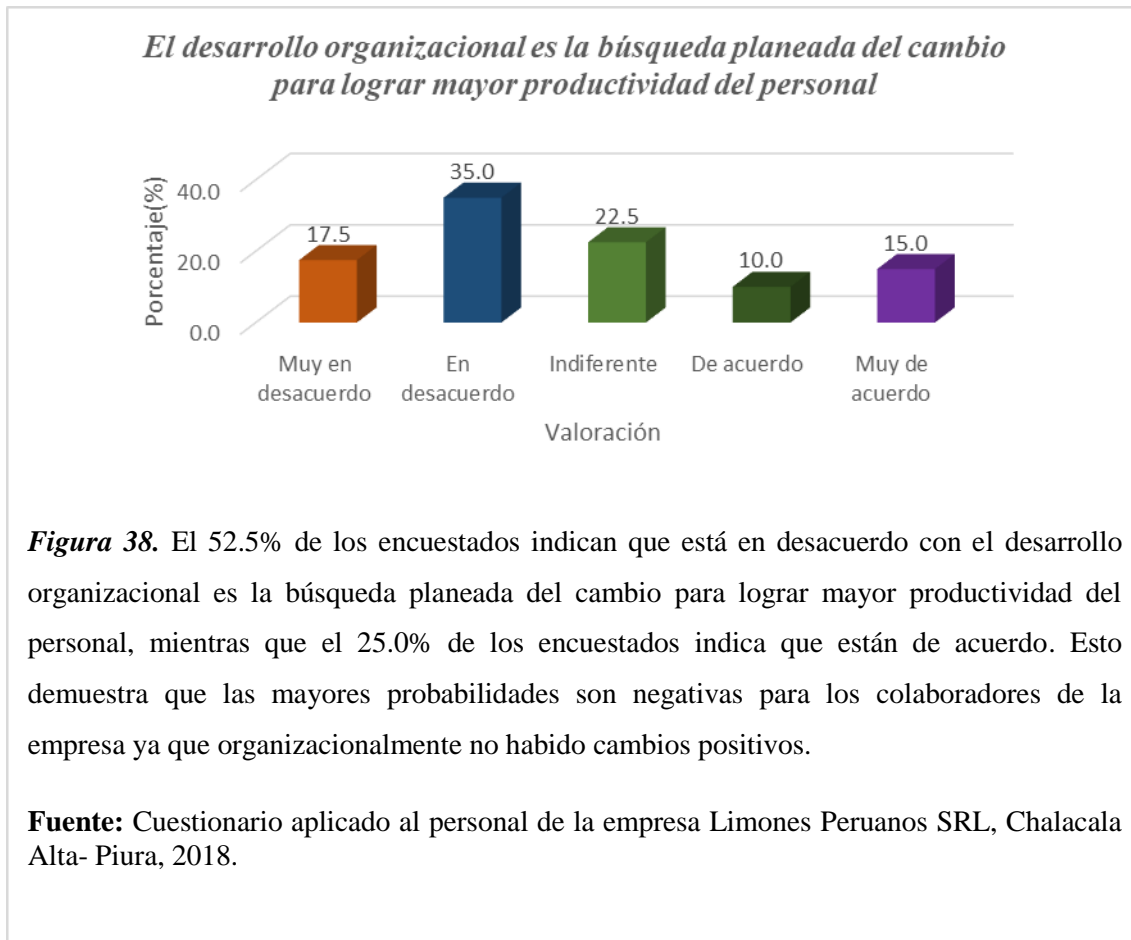


Tabla 42. *El personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo y/o desarrollar intraemprendimientos*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	15.0	15.0
En desacuerdo	5	12.5	27.5
Indiferente	9	22.5	50.0
De acuerdo	11	27.5	77.5
Muy de acuerdo	9	22.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

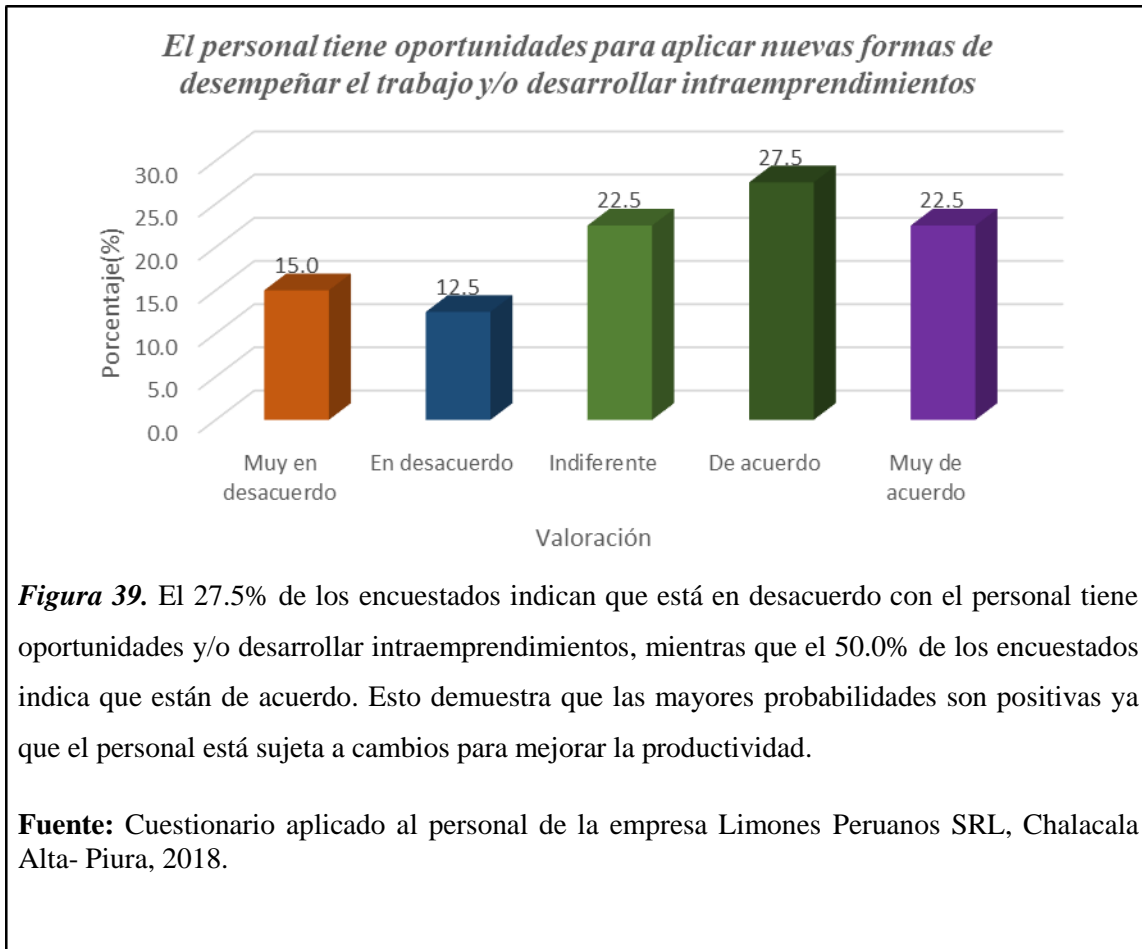
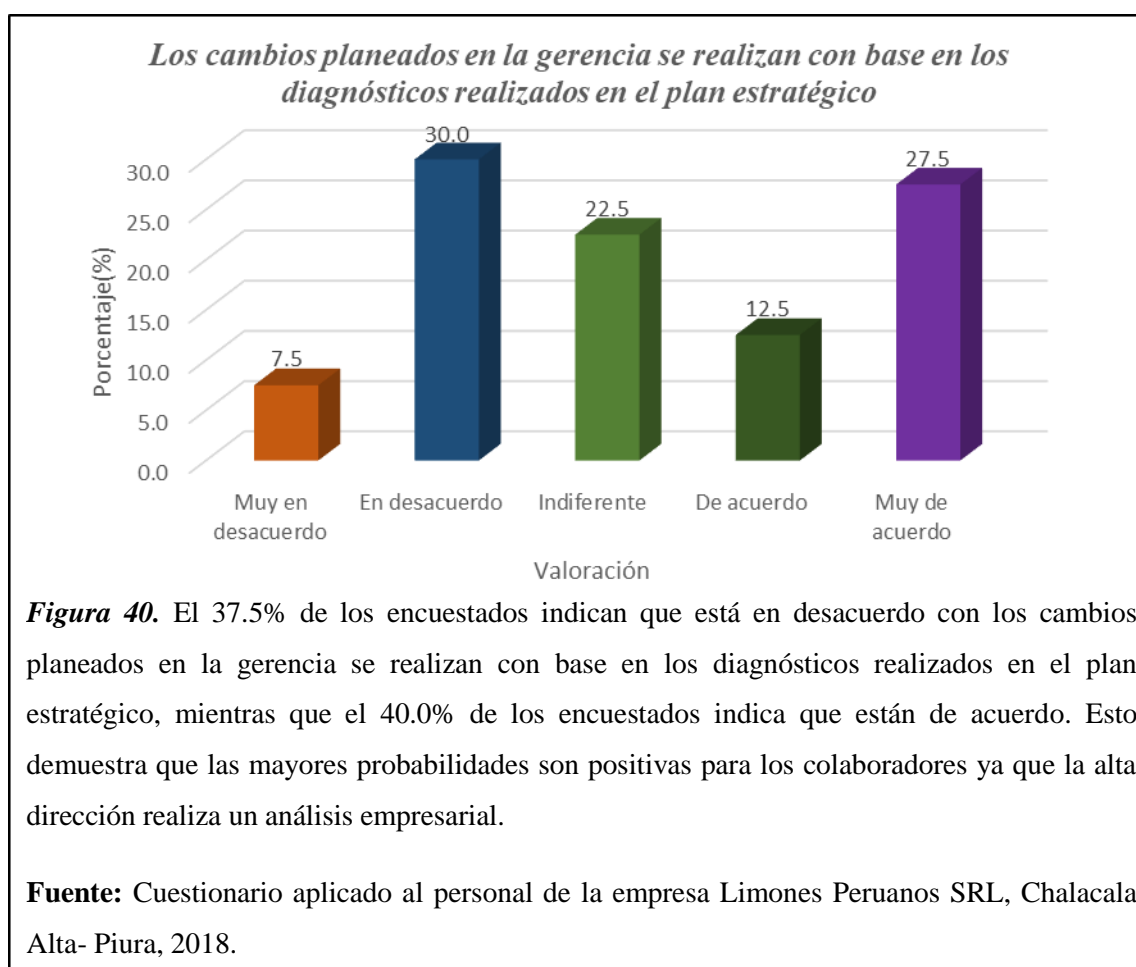


Tabla 43. Los cambios planeados en la gerencia se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	3	7.5	7.5
En desacuerdo.	12	30.0	37.5
Indiferente.	9	22.5	60.0
De acuerdo.	5	12.5	72.5
Muy de acuerdo.	11	27.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalcacala Alta- Piura,

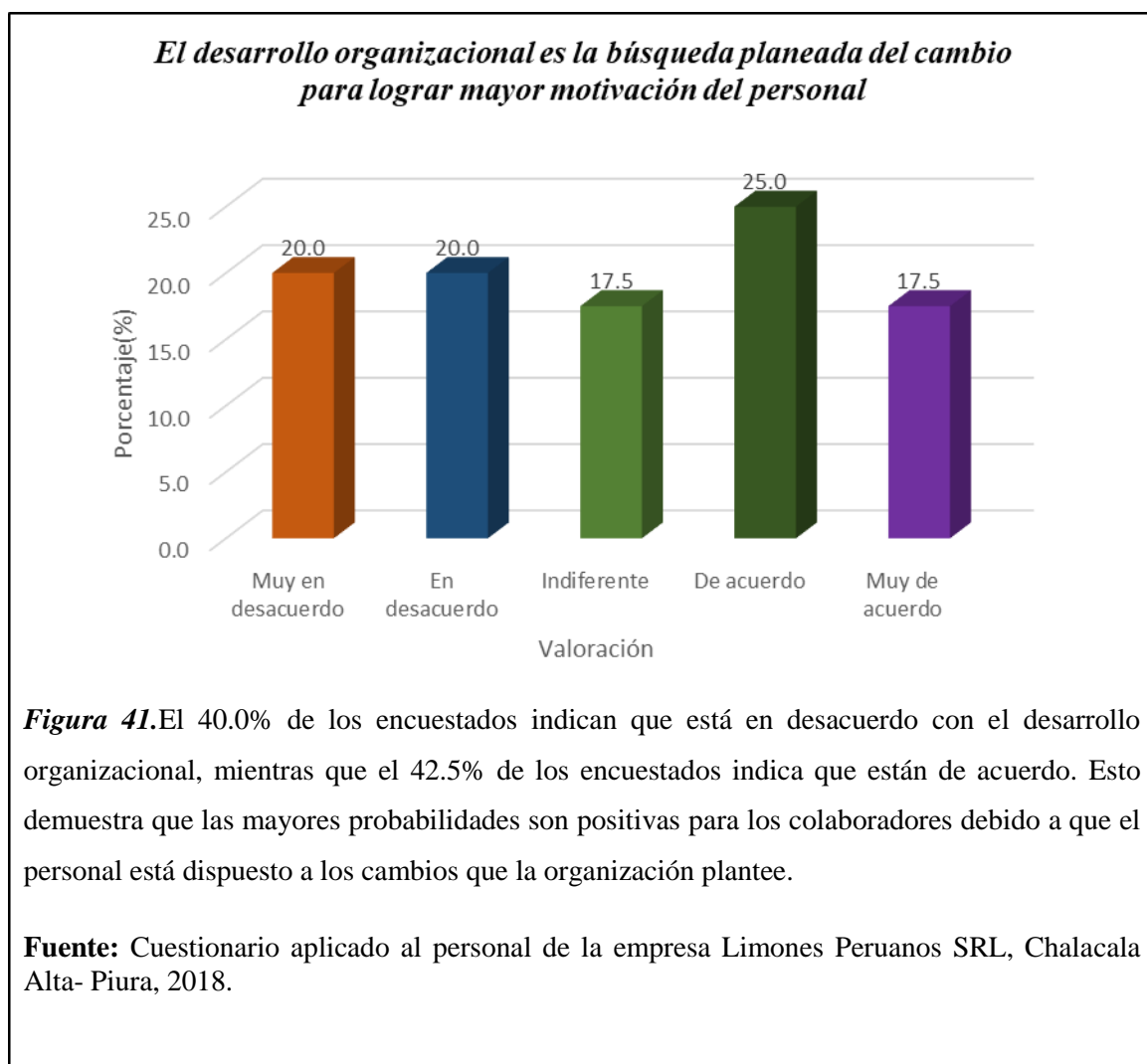


2018

Tabla 44. *El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	8	20.0	20.0
En desacuerdo.	8	20.0	40.0
Indiferente.	7	17.5	57.5
De acuerdo.	10	25.0	82.5
Muy de acuerdo.	7	17.5	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura,



2018

Tabla 45. *El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad y calidad de vida del personal de la Empresa Limones Peruanos S.R.L*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo.	10	25.0	25.0
En desacuerdo.	8	20.0	45.0
Indiferente.	6	15.0	60.0

De acuerdo.	8	20.0	80.0
Muy de acuerdo.	8	20.0	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

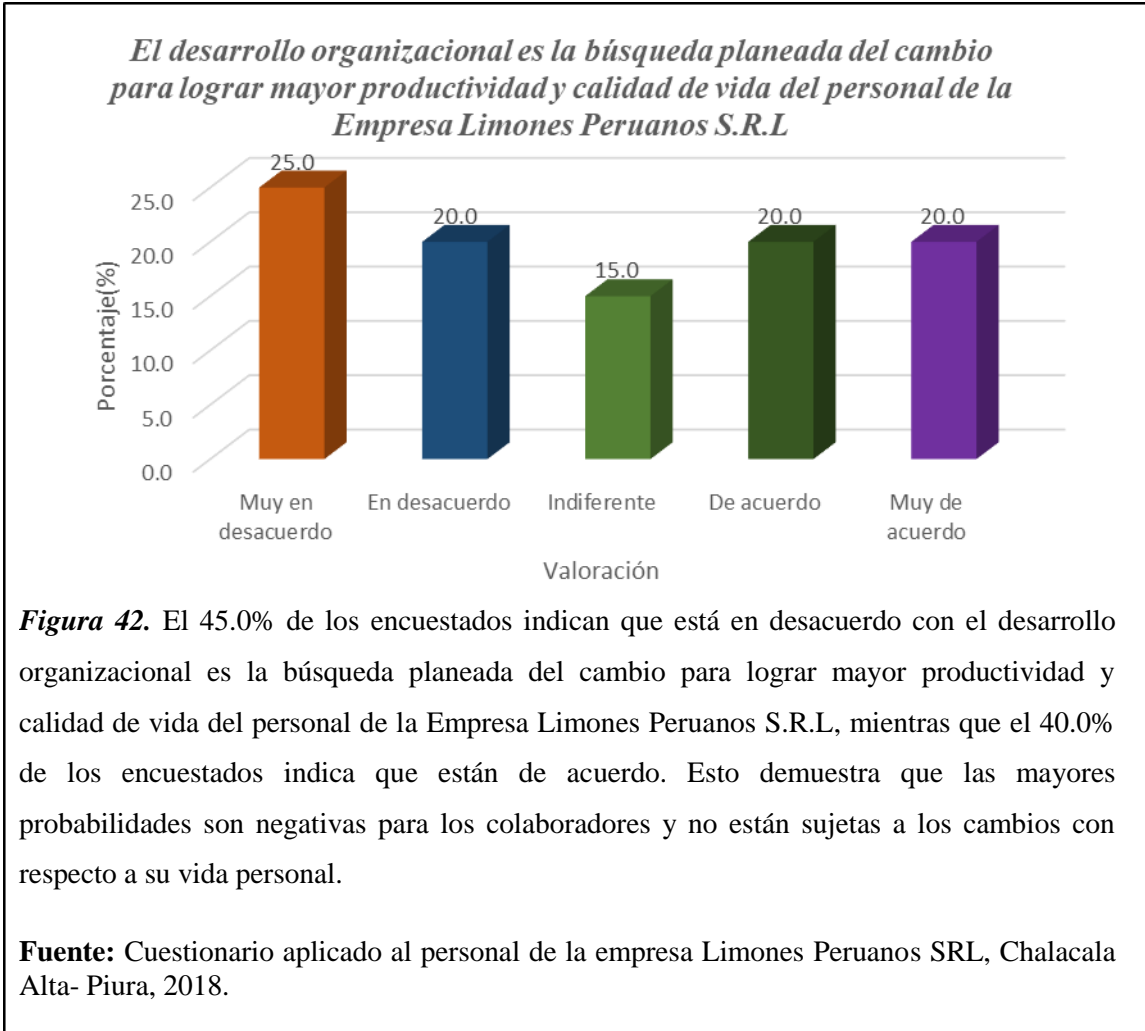
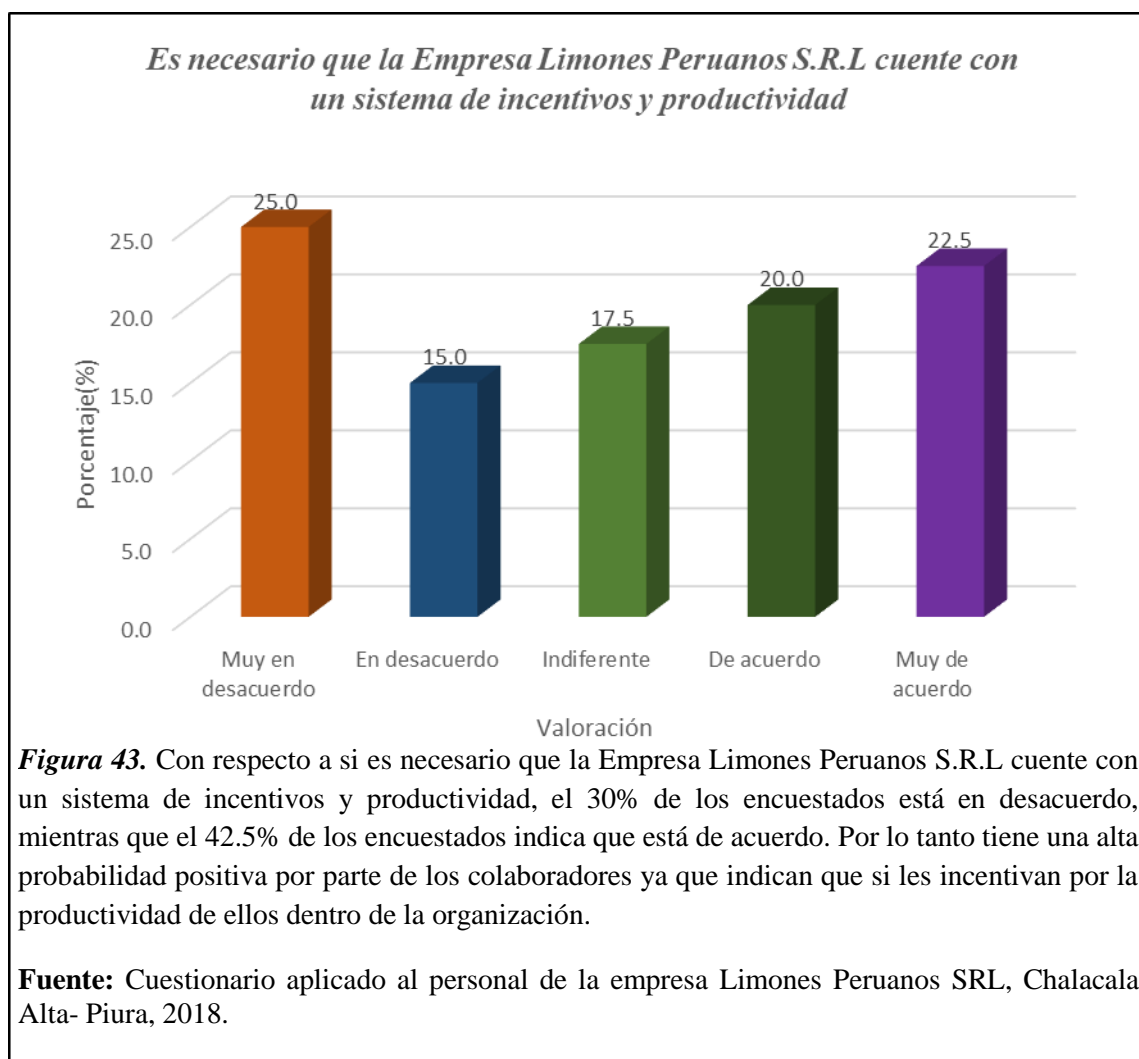


Tabla 46. Es necesario que la Empresa Limones Peruanos S.R.L cuente con un sistema de incentivos y productividad.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	25.0	25.0
En desacuerdo	6	15.0	40.0

Indiferente	7	17.5	57.5
De acuerdo	8	20.0	77.5
Muy de acuerdo	9	22.5	100.0
Total	40	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura,



2018

Tabla 47. Dimensión Habilidades Conceptuales

HABILIDADES CONCEPTUALES		
Nivel	Cantidades	%
Muy Malo	8	20%

Malo	8	19%
Regular	7	18%
Bueno	9	22%
Muy bueno	8	21%
Total	38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta-Piura, 2018

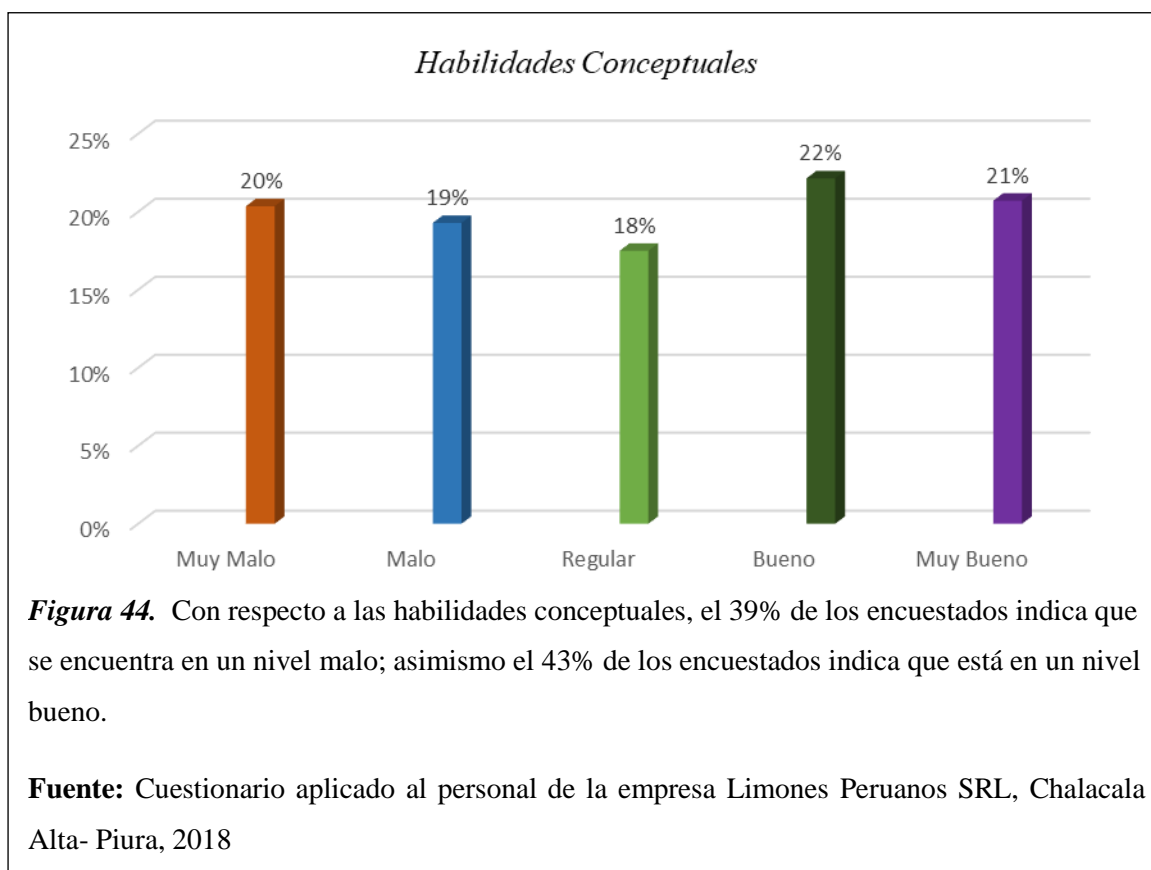


Tabla 48. Dimensión habilidades técnicas

Nivel	HABILIDADES TECNICAS	
	Cantidad	%
Muy Malo	8	20%
Muy Malo	8	20%

Regular	9	21%
Bueno	8	19%
Muy bueno	8	19%
Total	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta-Piura, 2018

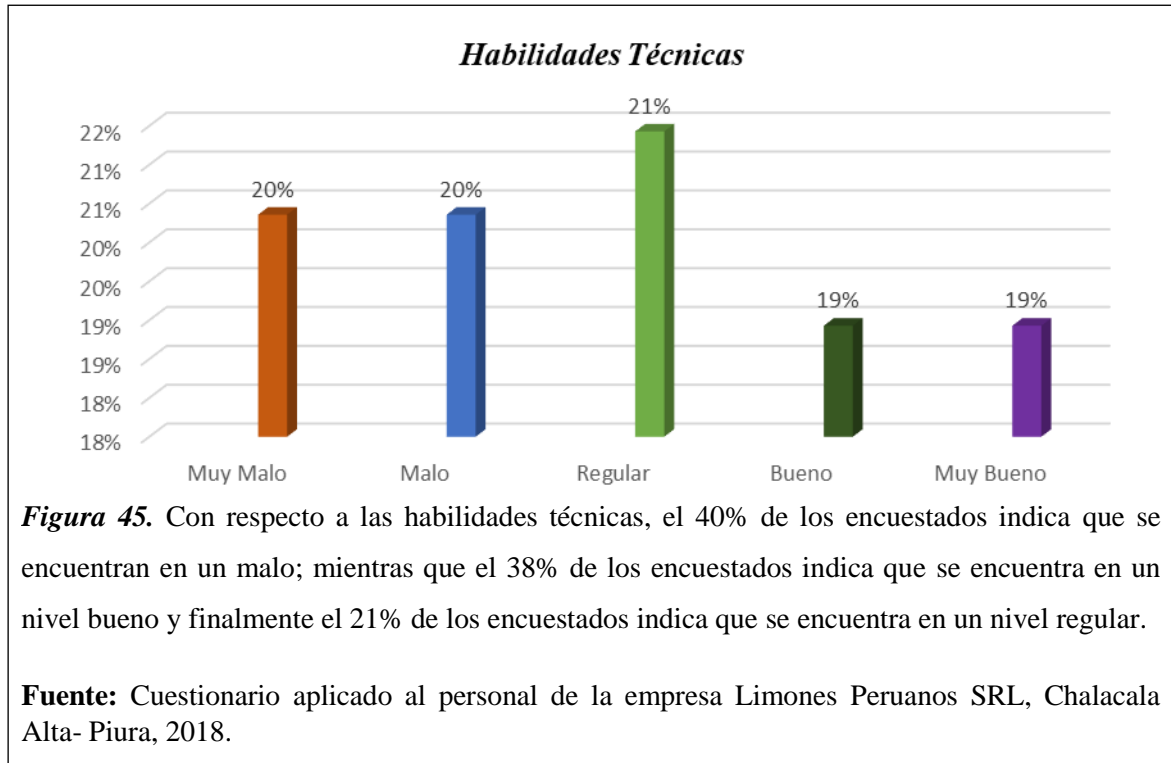


Tabla 49. Dimensiones habilidades humanas

HABILIDADES HUMANAS		
Nivel	Cantidad	%
Muy Malo	8	20%

Muy Malo	7	18%
Regular	7	18%
Bueno	10	26%
Muy bueno	7	18%
Total	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta-Piura, 2018

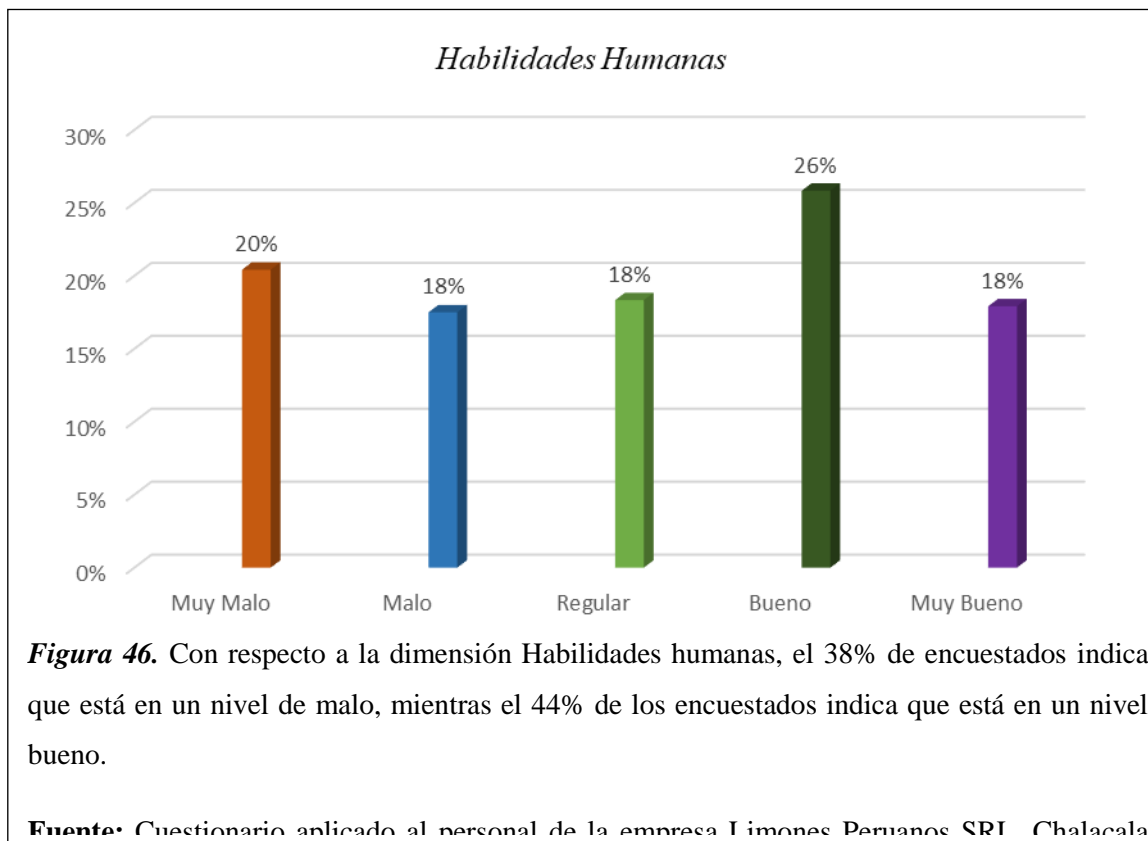


Tabla 50. Resumen de Habilidades de Gerenciales

N°	Ítems	H. CONCEPTUALES		H. TECNICAS		H. HUMANAS	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1	Muy Malo	9	23%	8	20%	8	20%

2	Muy Malo	12	31%	8	20%	7	18%
3	Regular	1	3%	9	21%	7	18%
4	Bueno	9	23%	8	19%	10	26%
5	Muy bueno	8	21%	8	19%	7	18%
	Total	39	100%	40	100%	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta-Piura, 2018

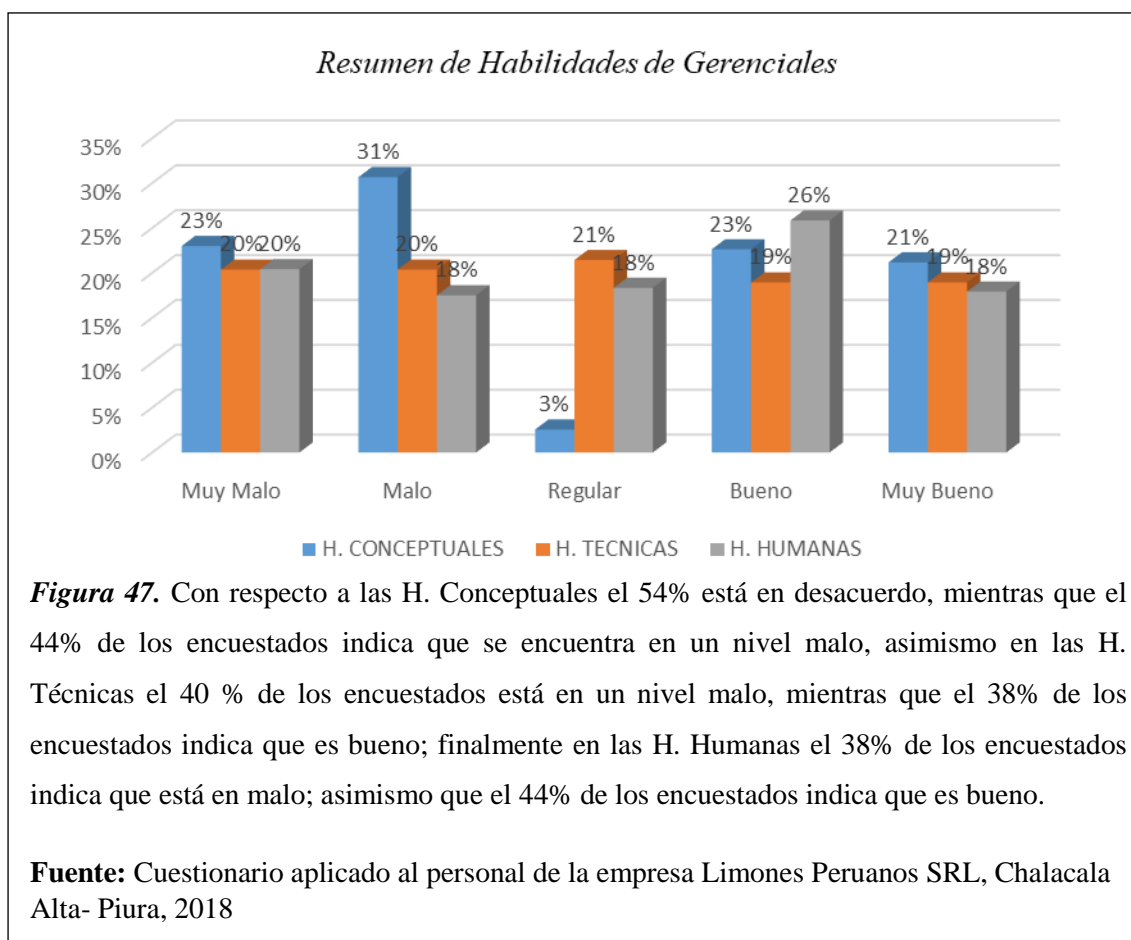


Tabla 51. Dimensión Sistema de Incentivos

Nivel	SISTEMA DE INCENTIVOS
-------	-----------------------

	Cantidad	%
Muy Malo	1	3%
Malo	0	0%
Regular	33	83%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	6	15%
Total	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

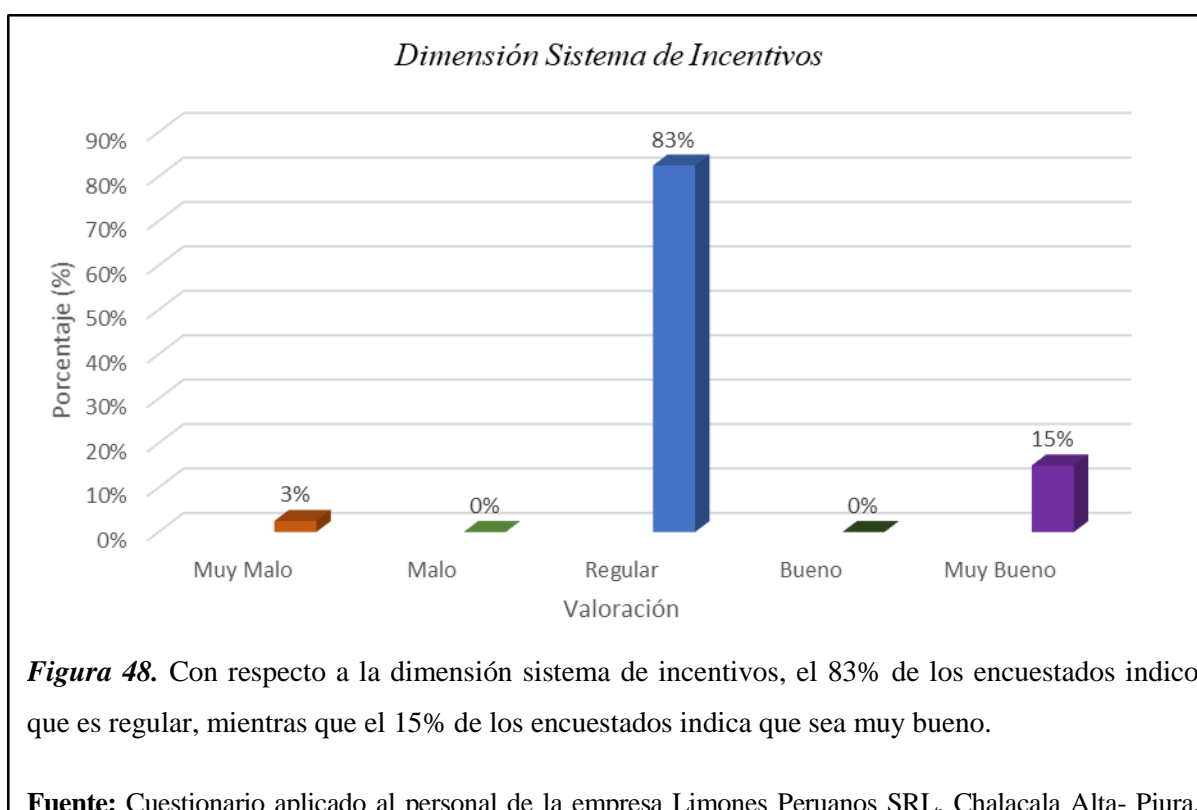


Tabla 52. Dimensión orientación a los resultados

Nivel	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS
-------	------------------------------

	Cantidad	%
Muy Malo	9	23%
Malo	0	0%
Regular	26	65%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

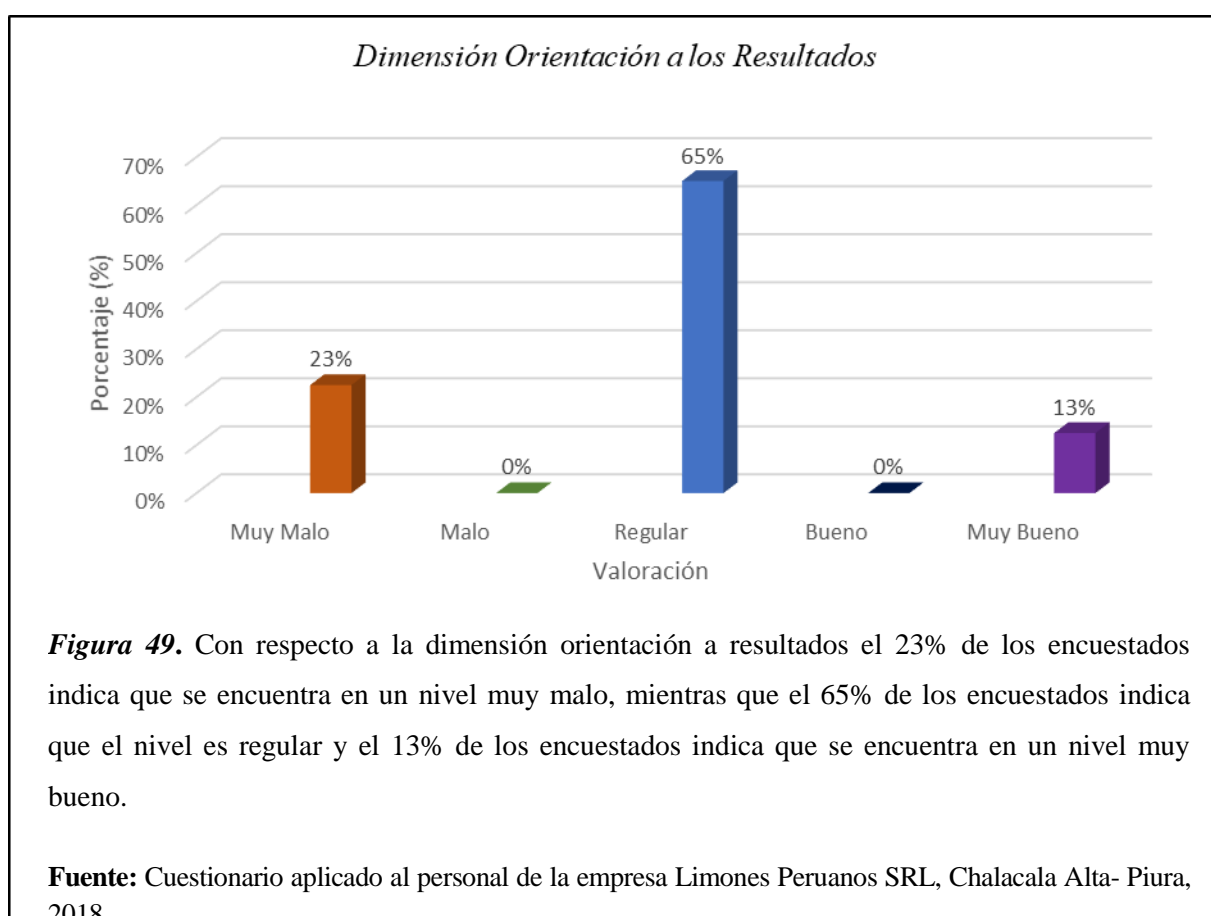


Tabla 53. Dimensión orientación sistemática

ORIENTACIÓN SISTEMÁTICA		
Nivel	Cantidad	%
Muy Malo	0	0%
Malo	0	0%
Regular	29	73%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	11	28%
Total	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta-Piura, 2018

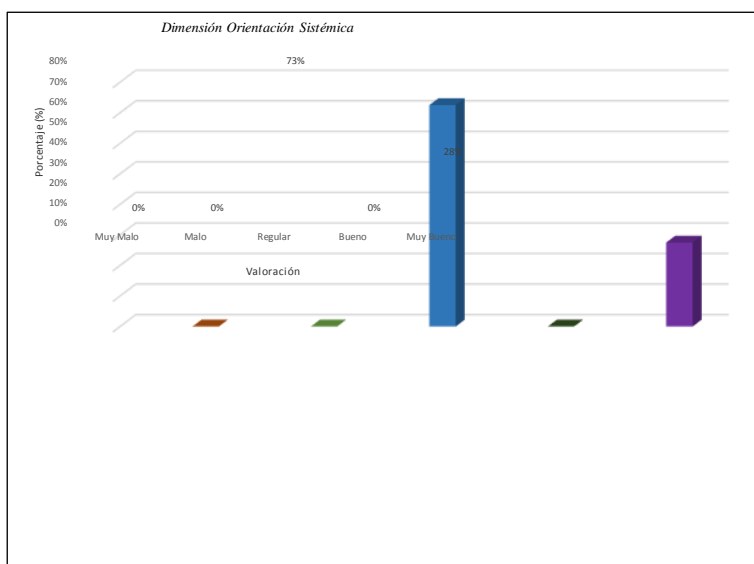


Figura 50. Con respecto a la dimensión orientación sistémica, el 73% de los encuestados indica que el nivel es regular, el 28% de los encuestados indica que es muy buena.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta- Piura, 2018

Tabla 54. Dimensión orientación al cambio

ORIENTACIÓN AL CAMBIO		
Nivel	Cantidad	%
Muy Malo	4	10%
Malo	0	0%
Regular	30	75%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	6	15%
Total	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta-Piura, 2018

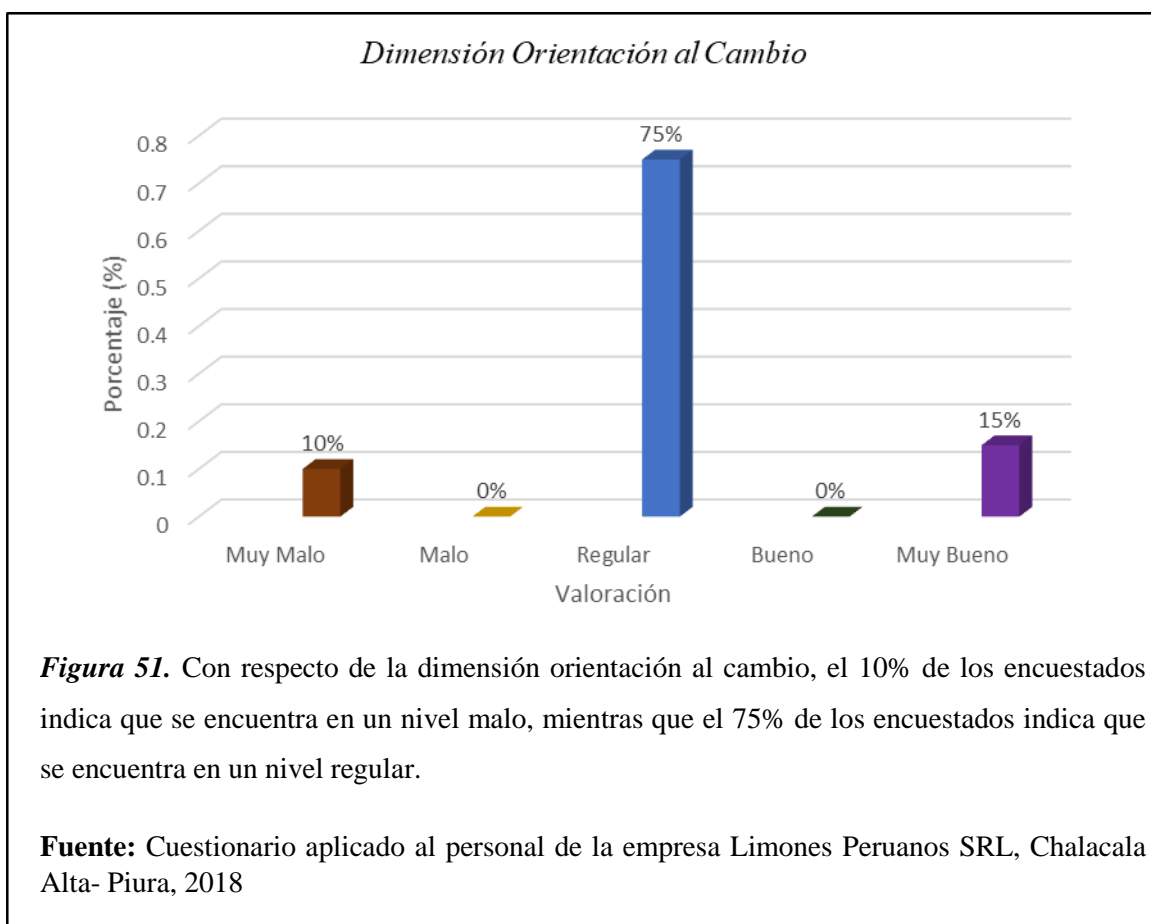


Tabla 55. Resumen de las dimensiones de la variable desarrollo organizacional

N°	Ítems	Sistema de Incentivos		Orientación a los Resultados		Orientación Sistémica		Orientación al Cambio	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1	Muy Malo	1	3%	9	23%	0	23%	0	23%
2	Malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
3	Regular	33	83%	26	65%	29	65%	29	65%
4	Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
5	Muy bueno	6	15%	5	13%	11	13%	11	13%
	Total	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Limones Peruanos SRL, Chalacala Alta-Piura, 2018

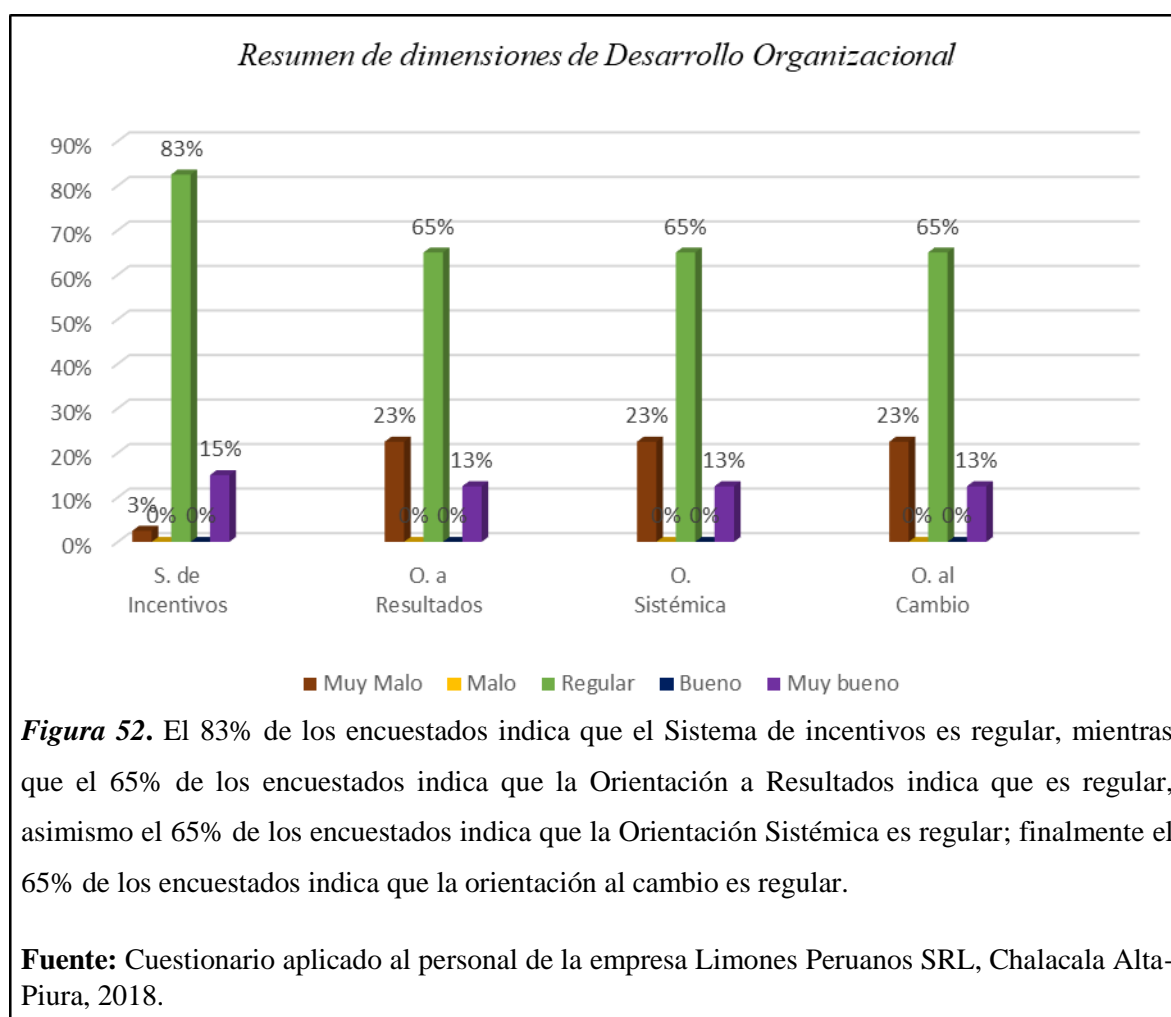


Tabla 56. La relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

Desarrollo organizacional

Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	,240
	Sig. (bilateral)	,001
	N	40

Se observa que las habilidades gerenciales si tiene relación directa con el desarrollo organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL en Piura, esto dado la correlación de Pearson igual a 0,240 con un nivel de significancia menor a 0,05, por lo que se puede afirmar que existe una relación significativa entre las variables.

Prueba de Hipótesis

H₁: Existe relación significativa entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.

H₀: No Existe relación significativa entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

$$gl = (3-1) (3-1) = 4$$

Prueba estadística

Se aplicara una comparación de los valores ubicados en la tabla Chi cuadrado según lo planteado en la hipótesis alternativa.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Tabla 57. Pruebas de Chi – cuadrado

Valor	gl	Sig. asintótica
-------	----	-----------------

Chi- cuadrado de Pearson	8,699	4	,000
N° de casos válidos	40		

Como se puede apreciar el valor de la prueba estadística Chi cuadrado $(\chi^2 = 8,699)$ cae en la zona de aceptación entonces podemos concluir que a un nivel de significancia del 0,05 se acepta la hipótesis positiva.

Lo que nos permite concluir que existe relación significativa entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.

3.2. Discusión de resultados

Analizando la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018, Se observa que las habilidades gerenciales si tiene relación directa con el desarrollo organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL en Piura, esto dado la correlación de Pearson igual a 0,240 con un nivel de significancia menor a 0,05, en donde se afirma que existe una relación significativa entre las variables. Coincide con el estudio de Reyes (2016); en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, en donde se obtuvieron resultados que se pudo constrictar que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, los hallazgos permitieron inferir que es importante que los directivos puedan usar sus habilidades duras en el aprendizaje a través del feedback con sus colaboradores y de igual manera sus habilidades gerenciales para permitir que el personal se oriente a las metas organizacionales y mejorar así la rentabilidad de la empresa. (p. 11). Coinciden los resultados con las teorías de García & Becerril (2015); definen a este tipo de habilidades, como gerenciales como el cúmulo de aprendizajes y habilidades que las personas deben de poseer para ejecutar aquellas tareas que involucran al liderazgo y con el involucramiento de las tareas que se hacen en equipo. Asimismo George & Álvarez (2005) definen que el desarrollo organizacional es una orientación al propósito del cambio, de igual forma es una estrategia educativa que está encaminada romper

paradigmas, formas, y distribuciones que existen en las empresas y se tengan que adaptar mucho mejor al mundo laboral.

Asímismo se identificó las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL; las cuales se obtuvo que las H. Conceptuales el 54% se encuentra en un nivel malo, asimismo en las H. Técnicas el 40 % de los encuestados está en un nivel malo; finalmente en las H. Humanas el 44% de los encuestados indica que es bueno. Estos resultados discrepa con la investigación de Mugerza (2015); en su investigación titulada Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas; se concluyó que el mencionado negocio existía un satisfactorio clima organizacional y se destaca que las habilidades más importantes en el desarrollo de la investigación fueron : manejo de impusos y el autocontrol, inteligencia emocional, resiliencia, la asertividad.

Asimismo Aparicio & Medina (2015); en su tesis titulada “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú : un análisis comparativo”, se obtuvieron los siguientes resultados que las habilidades técnicas que lideran, de igual manera hace mención en ese ranking, a las habilidades que mejoran la energía positiva y la manera dinámica de hacer las cosas, de igual manera las habilidades de la comunicación y de oratoria, estas potencian los indicadores de manera interpersonal, cabe señalar que se destacan las habilidades que son inherentes al cambio.

Pero los resultados coinciden con las teorías de Kotler (2010), manifestó que con referencia a la revision de la dimension de habilidades técnicas que toda organización es como el núcleo en donde la empresa se maneja y se denomina habilidad conceptual, es importante que las habilidades técnicas sean definidas como competencias, asimismo las habilidades que el colaborador adquirió a través de sus estudios previos, así como las especialidades que estudió en su carrera profesional. Finalmente la habilidad humanística, que es la más importante de todas ya que se debe de medir los progresos de las ersonas.

Analizando los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL, se obtuvo con respecto al sistemas de incentivos

que el 83% de encuestados indica que se encuentra en un nivel medio, mientras en el factor Orientación Sistémica el 73% de los encuestados indica que se encuentra en un nivel medio, finalmente en el factor Orientación al cambio el 75% de los encuestados indica que se encuentra en un nivel medio. Estos resultados coinciden con las teorías de Guizar (2004) mencionó que: “las empresas deben de adaptarse a los cambios que tiene la administración, de la adaptabilidad de las nuevas generaciones de profesionales y como ellos valoran que los procesos se reestructuren buscando siempre la mejora continua en los mismos colaboradores” (p.85). El estimular este tipo de cambios y romper los viejos paradigmas hace que las empresas logren estimular a sus colaboradores y lograr que existan mejoras no solo en la producción sino en el clima organizacional, ya que se logran completar las metas que se encontraban planificadas, por ello es importante motivarlos para tener una estabilidad no solo en lo laboral sino en lo emocional.

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, se obtuvo que Como se puede apreciar el valor de la prueba estadística Chi cuadrado ($\chi^2 = 8,699$) cae en la zona de aceptación entonces podemos concluir que a un nivel de significancia del 0,05 se acepta la hipótesis positiva. Lo que nos permite concluir que existe relación significativa entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL. Coincide con la investigación de Vera (2016); en su estudio realizado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016”, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016.

Proponer un plan de habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, se desarrolló temas como motivación y control emocional, toma de decisiones, capacitación y aprendizaje, ética y valores, indicadores de desarrollo organizacional; esto sirvió para reforzar el desarrollo organizacional y capacitar al personal para que identifique sus habilidades e identificar líderes.

3.3. Propuesta de la Investigación

Plan de capacitación de habilidades gerenciales para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa Limones Peruanos SRL.

3.3.1. Introducción

Esta propuesta está basada en los puntos más vulnerables que arrojó la investigación, en los que se encuentran inmerso las jefaturas de la empresa Limones Peruanos; el estudio se justifica por la necesidad de reforzar las áreas donde les falta desarrollar las habilidades y así los colaboradores

3.3.2. Objetivo general

Proponer estrategias de habilidades gerenciales dirigidas a los jefes de las diferentes de la empresa Limones Peruanos SRL.

3.3.3. Diagnóstico situacional

Misión

Desarrollar de forma sostenible la actividad agraria y agroexportadora, generando negocios rentables mediante la formación alianzas estratégicas y captación de clientes en los mercados de consumo, teniendo como base eficiente los elementos básicos para lograrlo: manejo empresarial, inteligencia de mercado y cultura de calidad y servicio. Además de crear oportunidades de trabajo para más familias peruanas.

Visión

Llegar a ser altamente competitivos en el mercado de la agroexportación de limón Tahití y Sutil a nivel nacional e internacional mediante el conocimiento de las ventajas y debilidades del negocio, que permitan establecer las estrategias adecuadas en todos los campos del negocio: agricultura, logística y comercialización; y hacer aún más reconocida la marca Perú.

Objetivo

Contar con un socio estratégico que desee invertir en nuestro proyecto de crecimiento o adquirir un préstamo bancario que nos permita tener la liquidez y capital de trabajo suficiente para desarrollar nuestro plan de negocio, que incluye maquinaria y equipo, una

planta procesadora de limón, entre otros que beneficiará y dará trabajo a casi 1000 familias de manera directa en una zona donde escasea el trabajo y los beneficios laborales.

Valores corporativos

Innovación

Integridad

Excelencia

3.3.4. Plan de Capacitación

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
06/01/19	Motivación y control emocional	Aprender a manejar nuestras emociones en el trabajo.	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso con información sobre trabajo en equipo</p> <p>B. Video Trabajo en equipo animado https://youtu.be/sV0YleUNEVk</p> <p>C. Preguntas.</p> <p>¿Qué significa para usted la motivación?</p> <p>¿Qué significa para usted el control emocional?</p> <p>Desarrollo:</p> <p>A. Empezar la presentación con un caso relacionado.</p> <p>B. Desarrollo del tema</p> <p>A. Desarrollo de cuestionario para identificar tipo de competencia relacionada.</p> <p>Cierre:</p> <p>A. Preguntar y resolver dudas del público</p> <p>Hacer un reflexión final</p>	<p>Pago por hora de Capacitación</p> <p>S/200.00</p>

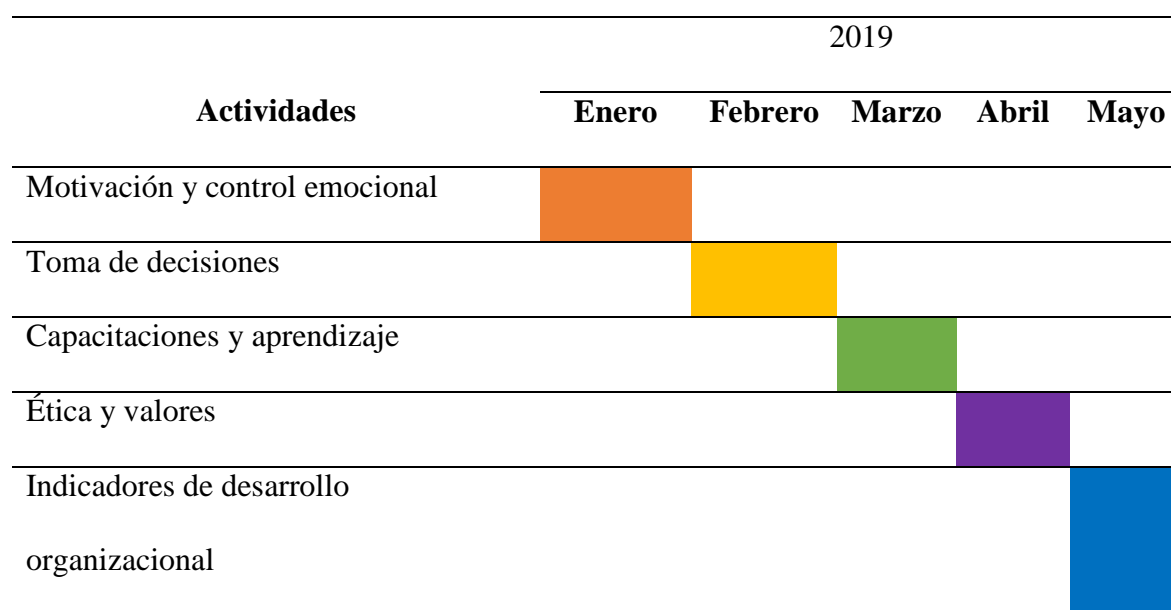
Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
06/02/19	N°02	Decidir buenas Toma de decisiones en su jefatura	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso de la mejora continua</p> <p>B. Video sobre la toma de decisiones</p> <p>https://youtu.be/pe_XWq7wOWQ</p> <p>A. Empezar la presentación del desarrollo de toma de decisiones</p> <p>B. Exponer las etapas para la toma de las decisiones.</p> <p>C. Cierre:</p> <p>Preguntar y resolver dudas del público</p> <p>Hacer un reflexión final</p>	<p>Pago por hora de Capacitación</p> <p>S/200.00</p>

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
06/03/19	<p data-bbox="477 660 546 692">N°03</p> <p data-bbox="423 719 600 868">Capacitación y aprendizaje</p>	Mejorar las capacidades de auto aprendizaje.	<p data-bbox="1048 277 1137 309">Inicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1003 357 1626 437">A. Entregar material impreso la importancia de la capacitación. <li data-bbox="1003 485 1644 580">B. Preguntar cuántos asisten o llevan cursos de capacitación. <li data-bbox="1003 628 1599 660">C. Beneficios de tener de la capacitación. <p data-bbox="1048 708 1205 740">Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1003 788 1599 884">A. Empezar la presentación mostrando la información a tratar <li data-bbox="1003 932 1133 963">B. Video <p data-bbox="1061 1011 1509 1043">https://youtu.be/NRdG6zPo1cU</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1003 1091 1644 1187">C. Indicar los tipos de cursos que ofrecen las instituciones capacitadoras. 	<p data-bbox="1738 719 1989 804">Pago por hora de Capacitación</p> <p data-bbox="1794 884 1928 916">S/200.00</p>

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
06/04/19	N°04 Ética y valores	Promover los valores y la ética profesional.	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso con información sobre código de ética.</p> <p>B. Pregunta clave a los asistentes: ¿La empresa transmite valores organizacionales? ¿Usted conoce sobre el código de ética?</p> <p>C. Preguntar y resolver dudas del público Hacer una reflexión final para que comprenda la ausencia del cumplimiento de valores dentro de la empresa.</p>	Pago por hora de Capacitación S/200.00

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
06/05/19	<p>N°05</p> <p>Indicadores de desarrollo organizacional</p>	<p>Generar una cultura de evaluación por resultados en las jefaturas.</p>	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso con información, sobre desarrollo organizacional</p> <p>B. Pregunta clave a los asistentes:</p> <p>C. ¿Considera usted importante evaluar los resultados alcanzados de los jefes?</p> <p>¿La empresa se preocupa por el desarrollo de la empresa?</p> <p>A. Preguntar y resolver dudas del público</p> <p>Hacer una reflexión final para que comprenda la consecuencia de la importancia</p>	<p>Pago por hora de Capacitación</p> <p>S/200.00</p>

3.3.5. Cronograma



3.3.6. Presupuesto

Actividades	Empresa que brinda la capacitación	Presupuesto
Motivación y control emocional	ELG Asesores SAC	600.00
Toma de decisiones	ELG Asesores SAC	400.00
Capacitaciones y aprendizaje	ELG Asesores SAC	400.00
Ética y valores	ELG Asesores SAC	200.00
Indicadores de desarrollo organizacional	ELG Asesores SAC	600.00
Total		S/. 2200.00

El presupuesto es de 2200 que la empresa asumirá para capacitar con su personal con la meta de identificar líderes y personas con habilidades gerenciales para el crecimiento de la organización y generar productividad conllevando a la rentabilidad de la empresa.

3.3.7. Lugar de capacitación

Auditorio de la empresa Limones Peruanos SRL

3.3.8. Beneficiarios

Son los 40 trabajadores de la empresa Limones SRL, incluyendo a los jefes de cada área, gerentes y personal en general.

3.3.9. Matriz de Evaluación de progreso

Tabla 58. *Escala de rúbrica*

Necesita Mejorar	Bien	Muy Bien	Excelente
Necesita revisar más conceptos y capacitarse.	Ha tomado en cuenta la capacitación brindada.	Cumple en la aplicación de los conceptos.	Cumple con los conceptos y apoya a sus compañeros que no han comprendido en la capacitación, identificando sus valores como líder.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. *Evaluación de rúbrica*

	Necesita Mejorar	Bien	Muy Bien	Excelente
Motivación y control emocional				
Toma de decisiones				
Capacitaciones y aprendizaje				
Ética y valores				
Indicadores de desarrollo organizacional				

Fuente: Elaboración propia

IV.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Se concluye que:

La relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, que las habilidades gerenciales si tiene relación directa con el desarrollo organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL en Piura, esto dado la correlación de Pearson igual a 0,240 con un nivel de significancia menor a 0,05, por lo que se puede afirmar que existe una relación significativa entre las variables.

Las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL; son Habilidades Conceptuales el 82% de encuestados indican que se encuentra en un nivel medio; mientras que en Habilidades Técnicas el 83% de los encuestados indica que se encuentra en un nivel medio, para las Habilidades Humanas el 85% de los encuestados indica que se encuentra en un nivel medio.

Los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL, se obtuvo que el sistema de incentivos que el 83% de encuestados indica que se encuentra en un nivel medio, mientras en el factor Orientación Sistémica el 73% de los encuestados indica que se encuentra en un nivel medio, finalmente en el factor Orientación al cambio el 75% de los encuestados indica que se encuentra en un nivel medio.

La influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, se obtuvo que Como se puede apreciar el valor de la prueba estadística Chi cuadrado cae en la zona de aceptación entonces podemos concluir que a un nivel de significancia del 0,05 se acepta la hipótesis positiva. Lo que nos permite concluir que existe relación significativa entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.

El plan de habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, se desarrolló temas como motivación y control emocional, toma de decisiones, capacitación y aprendizaje, ética y valores, indicadores de desarrollo organizacional; esto sirvió para reforzar el desarrollo

organizacional y capacitar al personal para que identifique sus habilidades e identificar líderes

4.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Limones Peruanos SRL; capacitar a los jefes de cada área para que desarrollen sus habilidades gerenciales y tomen la iniciativa de incentivar a su personal para que se incremente el desarrollo de la empresa.

Se recomienda al área de recursos humanos elaborar un plan de sensibilización en tópicos de inteligencia emocional resaltando las competencias sociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos en la organización.

Se recomienda a la gerencia a la gerencia general un plan de incentivos por resultados dirigido fundamentalmente al cambio de los procesos organizacionales con el fin de conseguir dos elementos clave desarrollo profesional y rentabilidad empresarial.

Se recomienda presentar la propuesta a los altos directivos para que sea tomado en cuenta en el trabajo anual 2019.

REFERENCIAS

- Alcon, N. (2016). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/941>
- Anaya, L., & Paredes, J. (2016). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano en la empresa BC Service* Obtenido de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1018>
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú : un análisis comparativo*. Obtenido de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1650?show=full>
- Basantes, J., Basantes, R., & Bonilla, E. (2018). *Capacidades directivas versus gestión de la problemática empresarial. una interpretación cualitativa en el marco de las pequeñas y medianas empresas del espacio económico latinoamericano*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/directivas-problematica-empresarial.html>
- Benalcázar , J. (2016). *Estrategia gerencial para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores en el Conjunto Residencial La Fontaine*. Obtenido de http://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_47f71cedeb2c53f657d78db81c3861ba
- Castro, G. (2016). *Propuesta de un programa en habilidades sociales para la mejora del clima laboral en una empresa editora de comercialización y servicios de Chiclayo*. Obtenido de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/330>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- D'Agostino, A. (2017). *La falta de compromiso laboral es el principal problema que afronta el 87% de las empresas peruanas*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/la-falta->

de-compromiso-laboral-es-el-principal-problema-que-afronta-el-87-de-las-empresas-peruanas/

Dávila, J., & Gamboa, L. (2017). *Nivel de habilidades gerenciales en estudiantes de ingeniería empresarial de la UCV Filial Chiclayo en el 2017*. Chiclayo.

Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario*. España: Paraninf S.A.

García, O., & Becerril, M. (2015). *Importancia de las habilidades gerenciales y su estudio para el buen desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-habilidades-gerenciales-estudio-desarrollo-organizacional>

George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Ediciones Pearson educación.

Guizar, H. (2004). *Desarrollo organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Hampton, D. (2005). *Administración*. México: Interamericana S.A.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2009). *Administración una Perspectiva Global*. México: Pearson.

Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

Kruger, W. (2018). *Desarrollo organizacional qué es y cuáles son sus beneficios*. Obtenido de <https://www.krugercorp.com/blog-innovacion/desarrollo-organizacional/>

Lozano, C. (2016). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6532/Lozano_BCJ.pdf?sequence=1

Madrigal, B. (2011). *Habilidades directivas y su clasificación*. Obtenido de <https://bibliotecat2.files.wordpress.com/.../habilidades-directivas-2ed-torr>

Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.

- Mancheno, M., & Villalba, R. (2016). *Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización*. Obtenido de <https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/386>
- Manosalva, M. (2017). *¿Qué clase de líderes requieren las organizaciones modernas?* Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/clase-lideres-requieren-organizaciones-modernas-115339>
- Muguerza, L. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Obtenido de <http://bibliotecavirtualoducal.uc.cl/vufind/Record/oai:localhost:123456789-928384>
- Naranjo, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703/7365>
- Porret, M. (2008). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España: Esic Editorial.
- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- RAE. (2015). *Importancia de las habilidades gerenciales y su estudio para el buen desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-habilidades-gerenciales-estudio-desarrollo-organizacional>
- Ramírez, J. (2007). *El gerente Eficaz: los retos de la gerencia general*. México: Panorama Editorial.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.

- Sánchez, J. (2015). *Aplicación de las habilidades gerenciales en una organización y su relación con el concepto de liderazgo*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6284/3/APLICACION%20DE%20LAS%20HABILIDADES%20GERENCIALES%20EN%20UNA%20ORGANIZACION%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20CONCEPTO%20DE%20LIDERAZGO%20%28FINAL%29.pdf>
- Valderrama, K. (2014). *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. Planta Samanco - Provincia Samanco - Región Ancash, durante el año 2014*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4007/VALDERRAMA%20ROMERO%20KAREN%20VANESA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vera, M. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES
<p>Problema general ¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018?</p>	<p>Objetivo General Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018.</p>	<p>H1: Existe relación significativa entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.</p> <p>H0: No Existe relación significativa entre Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Habilidades Gerenciales</p>	Habilidades conceptuales
				Habilidades Técnicas
				Habilidades humanos
			<p>Variable dependiente</p> <p>Desarrollado Organizacional</p>	Sistemas de incentivos
				Orientación a los resultados
				Orientación sistemática
				Orientación al

				cambio
--	--	--	--	--------

ANEXO 01. Instrumento para la variable Habilidades Gerenciales

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
LIMONES PERUANOS S.R.L**

El objetivo del referente cuestionario es obtener la información que nos proporcione será utilizada para Identificar las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Edad: _____ Sexo: M () F () Fecha: _____

N°	Ítem	5	4	3	2	1
HABILIDADES CONCEPTUALES						
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones					
2	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución					
3	Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.					
4	Ejecuta estrategias innovadoras.					
5	Logra los objetivos institucionales					
6	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales					
HABILIDADES TECNICAS						
7	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los colaboradores.					
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas.					
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.					
10	Participa su Jefe con usted en el Trabajo en Equipo.					
HABILIDADES HUMANOS						
11	Propicia la motivación en el desempeño de la persona.					
12	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución.					
13	Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.					
14	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.					
15	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los colaboradores.					
16	Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el Directivo.					
17	Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.					
18	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.					
19	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores.					
20	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					

ANEXO 02. Instrumento para la variable Desarrollo Gerencial
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
LIMONES PERUANOS S.R.L

El objetivo del referente cuestionario es obtener la información que nos proporcione será utilizada para Analizar los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL, Piura 2018.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Edad: _____ Sexo: M () F () Fecha: _____

N°	Ítem	5	4	3	2	1
SISTEMAS DE INCENTIVOS						
1	¿Considera Ud. que es necesario que la Empresa Limones Peruanos S.R.L cuente con un sistema de incentivos y productividad?					
2	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal?					
3	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño?					
4	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?					
5	¿Considera Ud. que en la Empresa Limones Peruanos S.R.L, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?					
6	¿Considera Ud. que se aplica la evaluación de desempeño indicadores en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS						
7	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal?					
8	¿Considera Ud. que las metas de la empresa son compartidas con los colaboradores?					
9	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal?					
10	¿Cree que es básico el establecimiento de metas para el desempeño de los colaboradores?					
11	¿Cree que es básico el establecimiento de metas para el desempeño de los colaboradores?					
12	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?					
ORIENTACIÓN SISTEMÁTICA						
13	¿Considera Ud. que está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
14	¿Cree Ud. que la toma de decisiones está centralizada?					
15	¿Considera Ud. que el personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones?					
16	¿Considera Ud. que tiene una administración con orientación a la solución de problemas?					
17	¿Considera Ud. que en el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?					
ORIENTACIÓN AL CAMBIO						

18	¿Considera Ud. que el personal se encuentra comprometida con la labor de la institución?					
19	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?					
20	¿Considera Ud. que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo y/o desarrollar intraemprendimientos?					
21	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la gerencia de se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?					
22	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal?					
23	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad y calidad de vida del personal de la Empresa Limones Peruanos S.R.L?					

ANEXO 03. Validación de expertos

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS	
Nombre del Juez	Abel Eduardo Chavaray Isla
Profesión	Médico Cirujano
Especialidad	Magister en Administración
Experiencia profesional(en años)	35 años
Cargo	Gerente de Atención del Usuario HRL
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.	
DATOS DEL TESISISTA	
Nombres	Carreño Flores Oscar David
Especialidad	Escuela de Administración
Instrumento evaluado	Encuesta
Objetivos de la investigación	<p>GENERAL Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL. 2. Analizar los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL. 3. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL 4. Proponer un programa de habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.
<p>Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en "TA" si está totalmente de acuerdo con el ítem o "TD" si está totalmente en desacuerdo, si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias</p>	
Detalle de los ítems del instrumento	<p>El instrumento consta de 20 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p>1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones</p> <p>a = Nunca b = Casi nunca c = A veces d = Casi siempre e = Siempre</p>	<p>TA(X) TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

2. Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. Ejecuta estrategias innovadoras.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. Logra los objetivos institucionales.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los colaboradores.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
8. Toma decisiones consensuadas y acertadas	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. Participa su Jefe con usted en el Trabajo en Equipo.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
11. Propicia la motivación en el desempeño de la persona.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
12. Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

13. Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
14. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
15. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los colaboradores.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
16. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el Directivo.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
17. Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
18. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
19. Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
20. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>20</u> N° TD <u>0</u>
2. COMENTARIO GENERALES	<i>Abel Chavarry Isla</i> Dr. Abel Chavarry Isla Magister en Administración Universidad ESAN Reg. N° 4101
3. OBSERVACIONES	

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

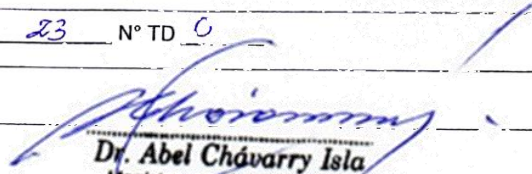
Nombre del Juez	Abel Eduardo Chávariz Isla
Profesión	Abel Eduardo Chávariz Isla
Especialidad	Magister en Administración
Experiencia profesional(en años)	35 años
Cargo	Gerente de Atención del Usuario HRL
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.	
DATOS DEL TESISISTA	
Nombres	Carreño Flores Oscar David
Especialidad	Escuela de Administración
Instrumento evaluado	Encuesta
Objetivos de la investigación	<p>GENERAL Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Identificar las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL. 7. Analizar los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL. 8. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL 9. Proponer un programa de habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.
<p>Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en "TA" si está totalmente de acuerdo con el ítem o "TD" si está totalmente en desacuerdo, si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias</p>	
Detalle de los ítems del instrumento	<p>El instrumento consta de 20 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
1. ¿Considera Ud. Que es necesario que la Empresa Limones Peruanos S.R.L. cuente con un sistema de incentivos y productividad?	<p>TA(x) TD()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

2. ¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Considera Ud. que en la Empresa Limones Peruanos S.R.L, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Considera Ud. que se aplica la evaluación de desempeño indicadores en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Considera Ud. que las metas de la empresa son compartidas con los colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿Cree que es básico el establecimiento de metas para el desempeño de los colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

12. ¿Considera Ud. que está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
13. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones está centralizada?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
14. ¿Considera Ud. que el personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
15. ¿Considera Ud. que tiene una administración con orientación a la solución de problemas?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
16. ¿Considera Ud. que en el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
17. ¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo?	TA(X) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
18. ¿Considera Ud. que el personal se encuentra comprometida con la labor de la institución?	TA(†) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
19. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
20. ¿Considera Ud. que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo y/o desarrollar intraemprendimientos?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
21. ¿Cree Ud. que los cambios planeados en la gerencia de se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?	TA(X) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

22. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
23. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad y calidad de vida del personal de la Empresa Limones Peruanos S.R.L?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

6. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>23</u> N° TD <u>0</u>
7. COMENTARIO GENERALES	
8. OBSERVACIONES	


Dr. Abel Chavarry Isla
 Magister en Administración
 Universidad ESAN
 Reg. N° 4101


INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del Juez	MBA Carlos Augusto Cereces
Profesión	Licenciado en Administración
Especialidad	GTI - Finanzas - Marketing
Experiencia profesional (en años)	23 años
Cargo	DTC USS
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.	
DATOS DEL TESISISTA	
Nombres	Carreño Flores Oscar David
Especialidad	Escuela de Administración
Instrumento evaluado	Encuesta
Objetivos de la investigación	<p>GENERAL Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL. 2. Analizar los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL. 3. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL. 4. Proponer un programa de habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.
Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en "TA" si está totalmente de acuerdo con el ítem o "TD" si está totalmente en desacuerdo, si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias	
Detalle de los ítems del instrumento	El instrumento consta de 20 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones a = Nunca b = Casi nunca c = A veces d = Casi siempre e = Siempre	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

2. Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. Ejecuta estrategias innovadoras.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. Logra los objetivos institucionales.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los colaboradores.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
8. Toma decisiones consensuadas y acertadas	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. Participa su Jefe con usted en el Trabajo en Equipo.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
11. Propicia la motivación en el desempeño de la persona.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
12. Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

13. Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
14. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
15. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los colaboradores.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
16. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el Directivo.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
17. Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
18. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
19. Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
20. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>20</u> N° TD <u>0</u>
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	


MBA, Carlos Antonio Angulo Corcuera
 Magister en Administración de Negocios
 Licenciado en Administración
 CLAD. N° 18480

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del Juez	MBO Carlos Anaulo Coquera
Profesión	Licenciado en Administración
Especialidad	GMH - Finanzas - Marketing
Experiencia profesional(en años)	23 años
Cargo	DTC USS
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.	
DATOS DEL TESISISTA	
Nombres	Carreño Flores Oscar David
Especialidad	Escuela de Administración
Instrumento evaluado	Encuesta
Objetivos de la investigación	<p>GENERAL Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Identificar las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL. 7. Analizar los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL. 8. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL 9. Proponer un programa de habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.
Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en "TA" si está totalmente de acuerdo con el ítem o "TD" si está totalmente en desacuerdo, si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias	
Detalle de los ítems del instrumento	El instrumento consta de 20 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
1. ¿Considera Ud. Que es necesario que la Empresa Limones Peruanos S.R.L cuente con un sistema de incentivos y productividad?	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

2. ¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Considera Ud. que en la Empresa Limones Peruanos S.R.L, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Considera Ud. que se aplica la evaluación de desempeño indicadores en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Considera Ud. que las metas de la empresa son compartidas con los colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿Cree que es básico el establecimiento de metas para el desempeño de los colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

12. ¿Considera Ud. que está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
13. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones está centralizada?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
14. ¿Considera Ud. que el personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
15. ¿Considera Ud. que tiene una administración con orientación a la solución de problemas?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
16. ¿Considera Ud. que en el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
17. ¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
18. ¿Considera Ud. que el personal se encuentra comprometida con la labor de la institución?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
19. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
20. ¿Considera Ud. que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo y/o desarrollar intraemprendimientos?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
21. ¿Cree Ud. que los cambios planeados en la gerencia de se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?	TA(✗) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

22. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal?	TA(+) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
23. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad y calidad de vida del personal de la Empresa Limones Peruanos S.R.L.?	TA(+) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

6. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>23</u> N° TD <u>0</u>
7. COMENTARIO GENERALES	
8. OBSERVACIONES	


 MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera
 Magister en Administración de Negocios
 Licenciado en Administración
 CLAD. N° 18480


INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del Juez	SOFIA DELGADO KLONG.
Profesión	Lic. en Administración.
Especialidad	Administración.
Experiencia profesional(en años)	6 años
Cargo	Docente
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.	
DATOS DEL TESISISTA	
Nombres	Carreño Flores Oscar David
Especialidad	Escuela de Administración
Instrumento evaluado	Encuesta
Objetivos de la investigación	<p>GENERAL Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL. 2. Analizar los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL. 3. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL 4. Proponer un programa de habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.
Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en "TA" si está totalmente de acuerdo con el ítem o "TD" si está totalmente en desacuerdo, si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias	
Detalle de los ítems del instrumento	El instrumento consta de 20 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones a = Nunca b = Casi nunca c = A veces d = Casi siempre e = Siempre	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____ _____ _____

2. Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. Ejecuta estrategias innovadoras.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. Logra los objetivos institucionales.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los colaboradores.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
8. Toma decisiones consensuadas y acertadas	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. Participa su Jefe con usted en el Trabajo en Equipo.	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
11. Propicia la motivación en el desempeño de la persona.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
12. Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución.	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

13. Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
14. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
15. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los colaboradores.	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
16. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el Directivo.	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
17. Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
18. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
19. Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores.	TA(x) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
20. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>20</u> N° TD <u>0</u>
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	


 SOFIA IRENE DELGADO WONG.
 1668 0531

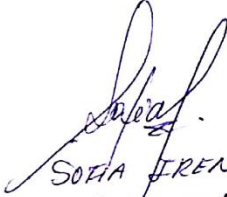
INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del Juez	SOFIA DELGADO WONG.
Profesión	Lic. en Administración.
Especialidad	Administración
Experiencia profesional(en años)	6 años.
Cargo	Docente
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.	
DATOS DEL TESISISTA	
Nombres	Carreño Flores Oscar David
Especialidad	Escuela de Administración
Instrumento evaluado	Encuesta
Objetivos de la investigación	<p>GENERAL Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL, Piura 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar las habilidades gerenciales en los colaboradores de la empresa Limones Peruanos SRL. Analizar los factores que determinan el desarrollo de organizacional en la empresa Limones Peruanos SRL. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL Proponer un programa de habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de Limones Peruanos SRL.
Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en "TA" si está totalmente de acuerdo con el ítem o "TD" si está totalmente en desacuerdo, si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias	
Detalle de los ítems del instrumento	El instrumento consta de 20 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
1. ¿Considera Ud. Que es necesario que la Empresa Limones Peruanos S.R.L cuente con un sistema de incentivos y productividad?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

2. ¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Considera Ud. que en la Empresa Limones Peruanos S.R.L, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Considera Ud. que se aplica la evaluación de desempeño indicadores en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Considera Ud. que las metas de la empresa son compartidas con los colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿Cree que es básico el establecimiento de metas para el desempeño de los colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

12. ¿Considera Ud. que está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
13. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones está centralizada?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
14. ¿Considera Ud. que el personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones?	TA(†) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
15. ¿Considera Ud. que tiene una administración con orientación a la solución de problemas?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
16. ¿Considera Ud. que en el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
17. ¿Se siente Ud. coparticipe junto con la dirección general en el desarrollo?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
18. ¿Considera Ud. que el personal se encuentra comprometida con la labor de la institución?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
19. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
20. ¿Considera Ud. que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo y/o desarrollar intraemprendimientos?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
21. ¿Cree Ud. que los cambios planeados en la gerencia de se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

22. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
23. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad y calidad de vida del personal de la Empresa Limones Peruanos S.R.L?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>23</u> N° TD <u>0</u>
7. COMENTARIO GENERALES	
8. OBSERVACIONES	


 SOFIA IRENE DELGADO WONG
 16680531

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	5%
3	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	4%
4	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	1%
5	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	1%
6	www.procesos.org Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to Universidad Ricardo Palma	

DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor Autores

CARREÑO FLORES OSCAR DAVID

72946602 2132814116 Presencial

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Bachiller

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tesis

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado
La misma que presento para optar el grado de:
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.

- Licenciado en Administración
- 2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
 - 3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
 - 4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.



CARREÑO FLORES OSCAR DAVID
DNI N° 72946602



FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 14 de diciembre del 2018

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

El suscrito:
CARREÑO FLORES OSCAR DAVID con DNI 72946602

En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada: HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar el título de licenciada (o), de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la EAP de Administración, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
CARREÑO FLORES OSCAR DAVID	72946602	 

ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° **1227-FACEM-USS-2018**, presentado por el/la Bachiller, **Oscar David Carreño Flores**, Titulada: **HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018**.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del **21%** verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 27 de julio de 2020



Mg. Abraham José García Yovera
DNI N° 80270538
Escuela Académico Profesional de Administración.



Figura 53: Aplicación de las encuestas a los trabajadores.



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

CARTA DE ACEPTACION PARA EL DESARROLLO DE PROYECTO DE INVESTIGACION

20 DE AGOSTO 2018

DR. CARMEN ELVIRA ROSAS PRADO

Decana De La Facultad De Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

Presente:

Es un grato dirigirme a Usted en esta oportunidad y a la vez comunicarle que el Señor: Carreño Flores Oscar David, con DNI 72946602 estudiante de la facultad de ciencias empresariales, de su casa de estudio, la misma que ha solicitado realizar su proyecto de investigación, denominado **HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018**, comunicándole que su solicitud a sido aceptada por nuestra empresa para desarrollar su proyecto de investigación, comprometiéndonos a participar en el proceso proporcionado la información y el apoyo necesario para el desarrollo del mismo.

La estudiante asume que toda la información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico. Así mismo la información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la información de los estudiantes de la Escuela de Administración.

Sullana, 20 de agosto del 2018.



Sr. Oscar Carreño de la Cruz
Gerente General – Limones Peruanos SRL
41728612

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0004-FACFM-USS-2019

DESARROLLO DE TESIS - SECCIÓN "A"

N	AUTOR	TITULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN
35	CHUZON ROSALES CESIAH	PLAN DE MARKETING MIX PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE S.A.C. FERREÑAFE CHICLAYO 2018
36	CORONEL CÉSPEDES DAVID	ESTRATEGIAS DE BRANDING PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA MUEBLES ELIM, CHICLAYO 2018
37	RAMOS RENGIFO, BLANCA HELENA	CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCION DEL CLIENTE EXTERNO EN LA EMPRESA TURISMO CIVA EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS – 2018
38	UBILLUS MONDRAGÓN YESSENIA PAOLA	GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL LABORATORIO DE ANALISIS CLINICO PRECISA DIAGNOSTICA SAC CHICLAYO 2018
39	CARREÑO FLORES OSCAR DAVID	HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LIMONES PERUANOS SRL EN LA CIUDAD DE PIURA 2018.

ADMISIÓN E INFORMES
074 481610 - 074 481632
CAMPUS USS
Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú