

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



**Habilidades gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel
Sevilla S.A. - 2022**

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

AUTOR

Katty Juliana Bravo Vasquez

ASESOR

Luis Alberto Ubillus Ubillus

<https://orcid.org/0000-0002-2802-8334>

Chiclayo, 2023

**Habilidades gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo
Pimentel Sevilla S.A. - 2022**

PRESENTADA POR
Katty Juliana Bravo Vasquez

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

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Malca Correa Rolando Eduardo
PRESIDENTE

Llatas Rivas Ángel Eduardo
SECRETARIO

Ubillus Ubillus Luis Alberto
VOCAL

Habilidades Gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	storage.googleapis.com Fuente de Internet	1%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	renatiqa.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	Submitted to University of Bahrain Trabajo del estudiante	1%
7	diu.unheval.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	revistas.unheval.edu.pe Fuente de Internet	1%

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura.....	9
Materiales y métodos	13
Resultados y discusión	14
Conclusiones	21
Recomendaciones	22
Referencias	24
Anexos	26

Resumen

El caso de estudio tuvo como objetivo analizar las habilidades gerenciales presentes en las 35 jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A., la misma que tuvo un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo no experimenta de corte transversal, fundamentado en un cuestionario con 31 preguntas valoradas según Escala de Likert. Dicha encuesta; que cuenta con una confiabilidad según alfa de Cronbach de 0,952, fue la autoevaluación que los integrantes de dicha organización percibieron respecto a sus destrezas organizativas. Las respuestas de esta fueron transportados al paquete estadístico SPSS V28, para cuantificar las respuestas obtenidas; y, posteriormente a ello se unificó la información en Microsoft Excel en donde se elaboraron las gráficas para un mayor entendimiento. Los resultados manifestaron que el 80% de la población obtuvo una valoración adecuada respecto a sus habilidades conceptuales, al igual que las habilidades humanas con el 77.1%; mientras que, las habilidades técnicas son desarrolladas en un nivel regular pues representa el 57.1% de manifestado por los encuestados. Es así como se demostró que las habilidades gerenciales de las jefaturas en dicha organización son adecuadas.

Palabras clave: Habilidades Gerenciales, Habilidades técnicas, Habilidades Conceptuales, Habilidades Humanas.

Abstract

The objective of the case study was to analyse the managerial skills present in the 35 managers of the company Alfredo Pimentel Sevilla S.A., which had a quantitative, descriptive, non-experimental, cross-sectional approach, based on a questionnaire with 31 questions assessed according to the Likert scale. This survey, which has a reliability according to Cronbach's alpha of 0.952, was the self-assessment that the members of this organisation perceived with respect to their organisational skills. The responses were transported to the SPSS V28 statistical package to quantify the answers obtained, and then the information was unified in Microsoft Excel where the graphs were elaborated for greater understanding. The results showed that 80% of the population obtained an adequate assessment of their conceptual skills, as well as human skills with 77.1%, while technical skills are developed at a regular level, representing 57.1% of those surveyed. Thus, it was shown that the managerial skills of the managers in this organisation are adequate.

Keywords: Management Skills, Technical Skills, Conceptual Skills, Human Skills.

Introducción

Cuando se decide crear una empresa, se busca que esta crezca y perdure en el tiempo. Para que ello suceda, uno de los factores más importantes para tener en cuenta son las habilidades que los líderes de cada organización tienen la responsabilidad de desarrollar con la finalidad de lograr que la entidad trascienda en el tiempo.

Los nuevos desafíos en la actualidad requieren de mejores habilidades que el empresario tiene la obligación de cultivar para que cualquier tipo de empresa logre el progreso deseado; ya que, la tecnología, la ciencia, los cambios socioculturales y, sobre todo la globalización, así lo ameritan (Suriaga y Gamboa, 2019). En tal sentido, existe un conjunto de requisitos que se les denomina habilidades gerenciales, estas se integran a través de las destrezas e instrumentales administrativas para alcanzar el objetivo deseado. Es así como, independientemente del cargo que ocupe el líder, marcan las pautas para “saber hacer, querer hacer y poder hacer” una renovación dentro de la organización (Baque, et al., 2020, p. 8).

Estudios realizados en las Pymes de Rumanía concibieron tres competencias directivas centrándose en las habilidades humanas propuestas por Katz, que forman parte del desarrollo sostenible buscado por los empresarios, es así como se resolvió que los empresarios cuentan con un bajo nivel de autocontrol, el 54.7% indica tener un buen nivel de inteligencia emocional y el 41.71% presenta un excelente nivel de habilidades interpersonales (Popescu, et al., 2020). Así mismo, las consecuencias de las habilidades gerenciales apoyados en cinco competencias (gestión, marketing, legal, administrativas, financieras y de alto nivel), logran un impacto positivo en el rendimiento de las empresas en Pakistán a través de la planificación estratégica (Ahmad y Ahmad, 2021).

Por otro lado, en el Perú se ha manifestado el discernimiento respecto a la relevancia de las habilidades directivas de acuerdo con los rubros en donde se desempeñan los empresarios, específicamente en el sector comercial predominan las habilidades de tipo intrapersonales tales como liderazgo y trabajo en equipo, con un alto nivel de significancia (Chávez y Arias, 2018). También, una investigación realizada en el personal de Universidad Nacional Hermilio Valdizan (Huánuco), en donde se analizan las habilidades gerenciales que inciden el desarrollo organizacional, señalaron que el 93.3% del personal tienen un buen nivel de habilidades directivas, mientras que el 5% cuenta con un nivel regular (Tarazona, 2020)

La empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. dedicada al rubro automotriz, cuenta con 13 sucursales a nivel nacional y está presente en 7 de las ciudades más importantes del país. Fue fundada desde sus inicios como una empresa familiar y presentemente posee 55 años de permanencia en el mercado, hoy en día, está trasladando responsabilidades a su tercera

generación. Han tolerado constantes cambios de gestión, pasando de gerentes experimentados a gestores con poca o escasa experiencia en el rubro, los cuales la habían enrumbado a su decaimiento. Sin embargo; hace 4 años, con mucho esfuerzo y gracias a una nueva gestión aunado a un conjunto de acciones estratégicas, han logrado revertir los desastrosos resultados e inclusive se demuestra un buen progreso a pesar de la recesión que causó la Covid-19, esto les ha permitido mantenerse como líderes en el mercado dentro de su rubro (Agriexpo 2022).

Esta nueva gestión, empezó por reordenar los esfuerzos hacia un bien común, empoderando a sus jefaturas para que tomen iniciativa y aporten con sus ideas al desarrollo de la organización, mantuvo una comunicación abierta para que todo el personal sepa cuáles serán los nuevos objetivos y; sobre todo, lideró propuestas de cambio que aportaron positivamente a la compañía. A partir de entonces, las jefaturas de las diferentes áreas se encargaron también de empoderar a sus equipos de trabajo, formándolos para que adquieran mayores responsabilidades, haciéndolos partícipes del cambio y respaldando sus decisiones. Consecuencia de todo ello, es que la empresa resurgió y eso fue gracias muchos factores, entre los más importantes, el buen desenvolvimiento de sus jefaturas, las habilidades trabajadas y reforzadas por cada uno de ellos han contribuido con el notable mejoramiento de la organización; y, según los comentarios del Sr. Martín Pimentel (uno de los accionistas de la empresa), les permitirá mejorar constantemente por muchos años más. Es así que la problemática del presente estudio referido a dicha empresa es que actualmente se desconoce las habilidades gerenciales predominantes en la organización de las diferentes áreas tanto comerciales como administrativas que han aportado al crecimiento y mejora continua de la empresa; por otro lado, dicho conocimiento les permitirá reconocer sus fortalezas y debilidades como profesionales para que, de alguna forma, se sientan comprometidos con su desarrollo profesional y les permita seguir apostando por adquirir o modelar mejores capacidades.

Conocer las habilidades gerenciales presentes en las jefaturas de la organización, llevará a su vez a determinar aquellas que no están siendo perfeccionadas y son necesarias para el logro de la misión y visión organizacional, establecerán pautas para la integración de nuevos perfiles profesionales y harán que la empresa perfeccione la mejora continua que los llevará al progreso empresarial. Por consiguiente, el actual trabajo investigativo con base a la problemática observada procura dar respuesta a ¿Cuáles son las habilidades gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A.?; para ello, se ha establecido como objetivo general, Analizar las habilidades gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – 2022; así como tres objetivos específicos que ayudaran a determinar las habilidades

técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales en las jefaturas de la empresa en estudio.

La importancia del presente estudio radica en primera instancia, el conocimiento actualizado de las habilidades gerenciales como cimiento esencial para dirigir positivamente la compañía hacia la mejora continua, y que favorezca al desarrollo organizacional a pesar de las crisis globales que puedan existir, tal como lo menciona Popescu et al. (2020) esto se logra en base a la correcta gestión de recursos humanos, marketing, ventas, producción y logística. Por otro lado, la contribución práctica instituye beneficios al capital humano de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A., que buscan un desarrollo profesional para alcanzar mejoras personales y laborales, sintiéndose parte del cambio deseado e involucrando a toda la organización desde los altos mandos hasta los operativos. Además, contribuirá a identificar el perfil profesional necesario para la compañía. Finalmente, el aporte social buscado en el actual proyecto es ofrecer información básica para todos aquellos que deseen aprovecharla, ya sea para fines educativos, para los nuevos emprendedores, para aquellas organizaciones que consideren esta problemática un tema relevante a aplicar y, por su puesto, para la gestión política pública tomándola como base para elaborar capacitaciones a los empresarios de la comunidad que necesiten apoyo del gobierno y entidades de financiamiento.

Revisión de literatura

Tarazona (2020) evidenció que las habilidades gerenciales adquiridas y trabajadas por el dueño, gerente o jefe de una compañía son necesarios para el desarrollo de la organización y considerados por los colaboradores significativamente, con el objetivo de aumentar la eficiencia y mejorar el clima organizacional. Por su parte, López et al. (2019) realizaron un estudio cualitativo con el propósito de analizar las habilidades gerenciales presentes en los empresarios de dos municipios colombianos (Florencia y Ibagué), se realizaron entrevistas en donde se obtuvo que los diversos emprendedores conindieron en que gracias a las habilidades humanas pueden adaptarse con más facilidad a los cambios constantes del mercado y les permitieron su continuidad en el mismo.

Por otro lado, Arrascue et al. (2021) analizaron las habilidades gerenciales en base a la percepción de 52 personas que pertenecen al capital humano del Hospital Municipal de Los Olivos. Dicha exploración analítica se realizó en base a un enfoque cuantitativo y se resolvió que las habilidades analíticas, interpersonales, emocionales y de motivación y valores, son las destrezas más valoradas y desarrolladas por dicha población. A su vez, Suriaga y Gamboa (2019) realizaron un estudio literario con el fin proponer las habilidades directivas necesarias

en la actualidad en donde se halló que el propósito gerencial pende del aprendizaje consecuente, orientación motivacional e inculca el trabajo en equipo; y para ello, es necesario que el líder desarrolle el vehículo mediante el cual las cualidades del gestor se complementen con la dirección, planes, estrategias y particularidades personales que engloban a una compañía.

Seguidamente, un artículo realizado por Popescu et al. (2020), pretendieron resolver el rol de las habilidades directivas fundamentales para el desarrollo sostenible empresarial, en dicha investigación se obtuvo que el adecuado nivel de inteligencia emocional y el crecimiento de las habilidades interpersonales son prueba suficiente para la mejora continua necesaria en las PYMEs de dicha ciudad. Por último, Chávez y Arias (2018), efectuaron un estudio investigativo para conocer la apreciación de los empresarios arequipeños de 3 rubros distintos sobre la importancia de las capacidades gerenciales dentro de su organización, siendo participes 70 gestores, quienes en base a un cuestionario aplicado individualmente, resolvieron que las habilidades más apreciadas fueron honestidad, aprendizaje personal, orientación al cliente, autocontrol, autocrítica, gestión de recursos, visión de negocio, gestión del tiempo y trabajo en equipo.

Con el transcurrir del tiempo han surgido muchas propuestas sobre las habilidades gerenciales, por lo que es imprescindible conocer algunas definiciones de estudiosos que ahondan en este tema. Whetten y Cameron mencionaron un estudio realizado por Hanson en 1986, en donde se trataba de encontrar la razón por la cual se dio el éxito financiero de cuarenta empresas importantes de manufactura, en un periodo de cinco años. Dicho estudio evaluó varios factores, pero se comprobó que solo el factor “habilidad de administrar efectivamente a las personas” fue triplemente más imponente que los otros factores a la vez, por ello concluyeron que “la buena administración” fue más fundamental que la combinación de cualquier otro factor para generar rentabilidad. (Whetten y Cameron, 2011).

Peter Drucker extiende que las habilidades gerenciales son la capacidad de observar y examinar cada acontecimiento para definir las acciones necesarias e importantes, esquematizar para trabajar sucesos con base a un plan definido, planificar con el objetivo de establecer metas y ejecutar labores fusionadas, organizar para comprender la adecuación entre los diferentes componentes de una organización y reorganizar para lograr el bien común (García et al., 2017). De la misma forma, Saavedra et al. (2018) define a las destrezas directivas como un conjunto de conocimientos, competencias, cualidades, capacidades y valores obtenidos por los gerentes mediante un proceso consecuente al realizar sus ocupaciones, los cuales le permitirán encaminar dichas habilidades hacia las vías del desarrollo organizacional. Es por ello la importancia de adquirir y mejorar dichas habilidades que; a su vez, exijan a las personas a

ampliar sus conocimientos y actualizar propósitos congruentes con los resultados que busca tanto profesionalmente como personalmente.

Por otro lado, se puede precisar que existen numerosas indagaciones y experiencias que han revelado muchas habilidades que los dueños, gerentes o jefes necesitan adquirir y poner en marcha en desiguales contextos, pero no coexiste una determinación global referente qué preside las habilidades específicas deben predominar. De la misma forma, ocurre que el desembolvimiento de dichas destrezas no son determinadas de forma general sino más bien que dependen del ambiente en el que se desarrollan y peor aún, las incongruencias entre ellas resaltan a simple vista cuando algunas competencias se manifiestan más que otras (Griffin y Van Fleet, 2016).

Existen características significativas en cuanto a las habilidades directivas se refiere, pues estas suelen desarrollarse independientemente de otros factores. Whetten y Cameron (2011) manifiestan que existen cinco características de las habilidades gerenciales: primero; que son *conductuales*, pues no son particularidades personales o modas más bien se describen como un grupo de acciones que las personas trabajan para lograr una meta específica, pueden apreciarse a simple vista dependiendo del estilo gerencial y el temple del sujeto que las desarrolla; a su vez, se pueden manifestar como únicas y personales o comunes. Segundo; son *controlables*, estas dependen netamente de la persona ya que son ellos los que pueden adquirir, optimizar o excluir las destrezas conscientemente. Tercero; se pueden *desarrollar*, en comparación con otros caracteres que son prácticamente estáticos, las habilidades gerenciales pueden ser mejoradas por las personas a través de la experiencia y el feedback. Cuarto; están *interrelacionadas* y se *superponen*, puesto que ninguna habilidad se acrecienta individualmente, todas se desarrollan de diferente forma y se requieren en su conjunto para diferentes situaciones ayudando una a otra con el objetivo de lograr un buen manejo de escenarios complejos. Quinto; a veces son *contradictorias* y *paradójicas*, esto debido a que no todas las habilidades gerenciales son formadas para lograr objetivos o tomar decisiones asertivas, los gerentes con mayor eficacia necesitan tener una diversidad de destrezas a si se perciban desacordes.

Carhuancho et al. (2019) realizaron un estudio en donde establecieron un modelo teórico inspirado en la propuesta de Robert Katz. El psicólogo social, publicó un artículo titulado *Las Habilidades de un Administrador Eficaz* (1974) en donde explicó tres habilidades principales que, bajo su punto de vista, engloban sub habilidades integradas a las principales. Lo resaltante del método es que a pesar de haberse estudiado hace mucho tiempo, en la actualidad existen diversidad de investigaciones que aún estudian dicha propuesta.

El modelo Habilidades gerenciales de Katz supone una dirección adecuada para la elección y crecimiento de los gestores basados no en demostrar los rasgos y particularidades innatas del líder; sino, en el qué deben hacer para demostrar las competencias demandadas en una labor eficaz. Por consiguiente, una habilidad involucra destrezas desarrollables independientemente si son congénitas y que se demuestren en la utilidad no solo en el potencial. Es válido mencionar que dichas habilidades estudiadas difieren de acuerdo al nivel de jerarquía que tenga el gerente o jefe, detallan varias de las discrepancias de dicha diferenciación para la elección, la alineación y el desarrollo de los gestores; y por último, presenta algunas modalidades para acrecentar dichas habilidades (Katz 1974).

Conforme lo menciona Katz (1974), *la habilidad técnica* es formada en instituciones ya sea de educación o laborales; se trata de aquella destreza que requiere de información especializada, razonamiento necesario que exige la especialidad y aptitud para utilizar correctamente materiales y sistemas de una disciplina concreta. Es la más fácil de identificar puesto que es la habilidad más requerida en los centros laborales.

Es válido mencionar que, las destrezas técnicas no son semejantes para todo los gestores, estas dependerán de las necesidades que requiera el puesto a desempeñar, de ahí la importancia de desarrollar esta habilidad que propone herramientas fundamentales para el buen desenvolvimiento de administrador dentro de un campo técnico en específico (García et al., 2017). Algunas de las habilidades técnicas requeridas son el conocimiento de software, idiomas adicionales, poder de negociación, toma de decisiones, etc. (Carhuacho et al., 2019)

En segundo lugar Katz (1974) manifiesta una segunda destreza necesaria y fundamental para todo administrador, *las habilidades humanas*. El líder que profundice esta destreza es capaz de edificar un ambiente de calidad y seguridad para las personas que dependen del mismo, con libertad de expresión, motivación constante y considerándolos e involucrándolos en el proceso de desarrollo. Por tanto, la habilidad humana es necesaria para que el ejecutivo se desenvuelva eficientemente ya sea dentro de un equipo de trabajo y/o como líder del mismo. Consecuentemente, se requiere de empatía para comprender las aptitudes, supuestos y dogmas de otras personas y comprender que los colaboradores también son seres humanos con vida propia fuera de lo laboral.

Esta habilidad también considerada como una competencia social, es imprescindible en cualquier nivel de jerarquía dentro de la empresa, ya que permite una apropiada comunicación entre los altos mandos y su equipo, lo que además fortalece las relaciones interpersonales y genera un clima laboral conveniente para la mejorar de la productividad (García et al., 2017).

Esta habilidad sugiere de autocontrol, autoconfianza, equilibrio emocional, empatía, entre otros; para su correcto desenvolvimiento (Carhuacho et al., 2019).

Finalmente, Katz (1974) refiere una tercer habilidad que sugiere el reconocimiento de la empresa y las personas como una organización. Las *habilidades conceptuales* implican reconocer que toda decisión tomada para una parte del todo, afectaran a la otra y por ello se debe extender esta relación como complemento para la entidad. Por otro lado, también sugiere visulizar a la empresa tanto individual como parte de un ambiente en donde fluye el comercio, asociaciones comunitarias y elementos gubernamentales, generales y financieros dentro de un país. Teniendo en cuenta que, la empresa es quien otorga la orientación hacia los objetivos, las habilidades conceptuales deben marcar las pautas y complementarse como una personalidad corporativa que necesita la organización, esto los diferenciará de otras instituciones. Es aquí donde la creatividad del ejecutivo aflora para dar respuesta a las necesidades organizacionales que van ligadas a su misión, visión, objetivos y cultura empresarial, con las exigencias de liderar un conjunto de personas con la misma necesidad de desarrollo y mejoras particulares; el éxito depende de complementar dichas necesidades y hacer que ambos elementos trabajen hacia metas comunes.

Además, esta habilidad necesita de otros componentes como; la creatividad, aquella capacidad de crear nuevas y valiosas cosas; reflexión, necesaria para trasformar pensamientos abstractos en algo concreto; la innovación, herramienta específica para la diferenciación; y comprender la tecnología, para estar a la vanguardia de lo que exige este mundo globalizado (García et al., 2017). Algunas de estas habilidades son desarrollo de nuevos conceptos y solución de problemas (Carhuacho et al., 2019).

Materiales y métodos

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo estudio de caso; considerando un nivel descriptivo y con un diseño no experimental de corte transversal. Consecutivamente, la población a la cual estuvo dirigida fueron las jefaturas de la empresa en mención, que laboran en sus trece sucursales a nivel nacional; por consiguiente, el instrumento fue aplicado a un muestreo de 35 integrantes de la organización. Siendo la población un grupo minoritario se consideró una muestra censal, por lo que no se aplicó un muestreo (Hernández et al., 2011).

En cuanto a criterios de selección se refiere, se eligió a la empresa mencionada anteriormente por la disposición del acceso a la información necesarios para el desarrollo de la investigación. Adicional a ello, es preciso aludir que estuvo dirigida a las jefaturas del área

comercial y administrativos de los niveles jerárquicos altos, medios y bajos de la organización ya que fue un proceso de evaluación a su gestión como resultado del progreso organizacional.

Así mismo; la técnica de investigación que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta fundamentada en un cuestionario que sirvió para medir la variable de estudio. Seguidamente, a razón del procedimiento que llevó a cabo la recolección de la información, se comunicó e invitó a los participantes de la investigación previamente y mediante el correo corporativo; de esa manera, en el transcurso de un mes pudieron ingresar a un enlace obtenido del software Google Forms, en donde encontraron el cuestionario de aplicación.

Finalmente; en cuanto a procesamiento se describe que, completado el tiempo se procedió a tabulación de la información transportándola a una base de datos realizada en el programa Microsoft Excel; posteriormente, se trasladó dicha información al paquete estadístico SPSS V28 en donde primero se obtuvo la fiabilidad del instrumento, logrando un coeficiente *Alfa de Cronbach* de 0.952 considerado un excelente nivel, luego se logró la media por cada indicador de estudio que sirvió para agrupar las dimensiones en escalas, esto a su vez, ayudó a adquirir las tablas con los porcentajes de información necesarias para el análisis, dicha información se traslado nuevamente a Excel para la tabulación, pues de esta manera se ayudó a resolver los objetivos planteados de forma rápida y completa.

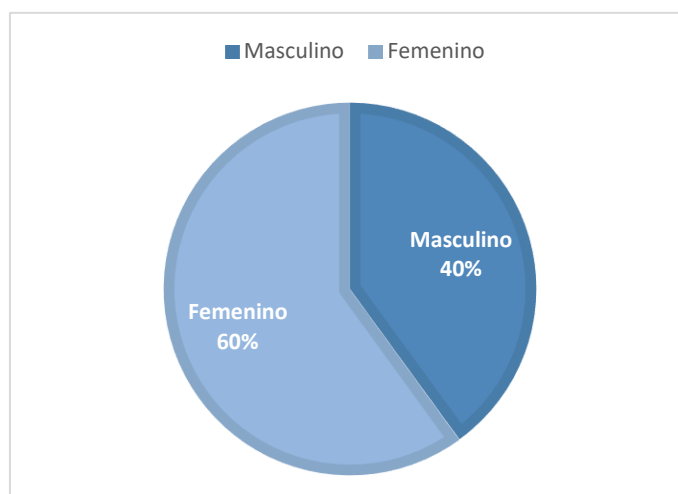
Resultados y discusión

Factores sociodemográficos

Se ha determinado dos características sociodemográficas correspondientes a la población en estudio de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A.

Figura 1

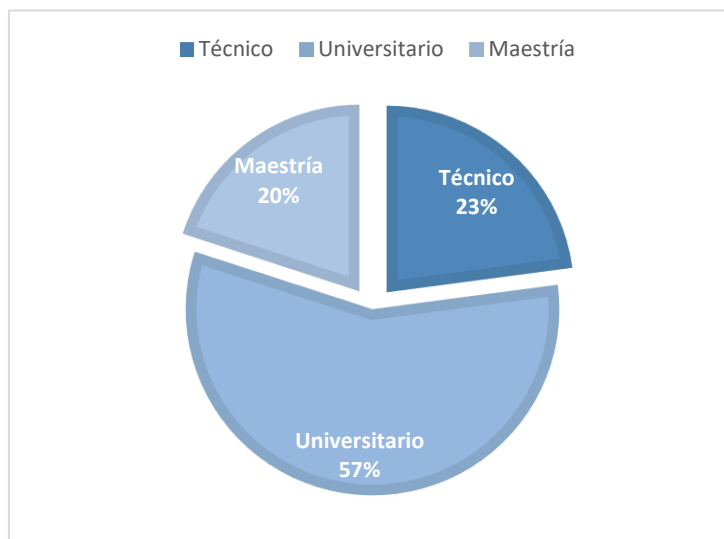
Genero de las jefaturas de Alfredo Pimentel Sevilla S.A.



Se evidencia en la ilustración 1, que el 60% de la población son de género femenino, mientras que el 40% pertenecen al género masculino, lo cual evidencia la presencialidad de un mayoritario grupo de jefaturas mujeres.

Figura 2

Grado de Instrucción de las jefaturas de Alfredo Pimentel Sevilla S.A.



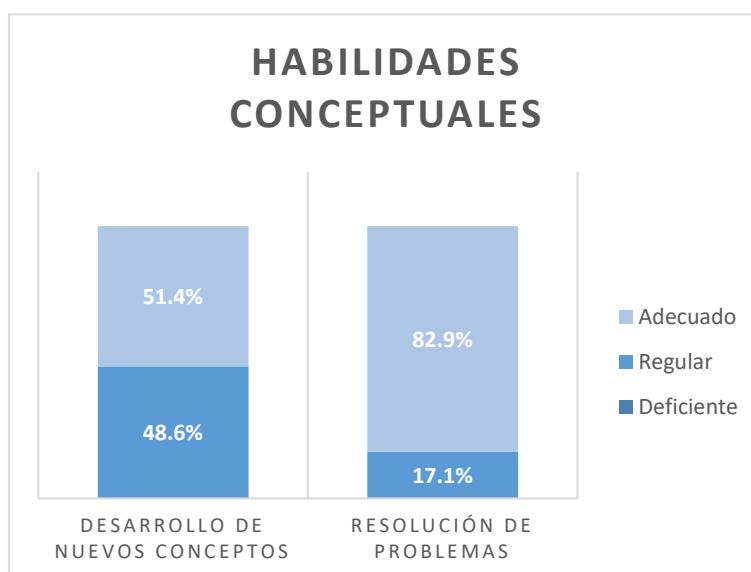
En relación al grado de instrucción de las jefaturas pertenecientes a la empresa, se puede apreciar en la ilustración 2, que el nivel académico universitario prevalece en un 57% referente a los demás niveles académicos, tales como, el nivel técnico que representa el 23% de la población de estudio y el nivel de maestría que simboliza el 20% del total. Ello quiere decir, que las jefaturas en su gran mayoría han cursado con éxito su carrera universitaria, sin embargo, existe aún un porcentaje regular de jefes en nivel técnico que es necesario continúen con sus estudios complementarios.

Objetivo específico 1: Determinar las habilidades conceptuales de las jefaturas en la empresa

Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – 2022

Figura 3

Habilidades conceptuales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A.



Respecto a la ilustración 3, se determinaron dos indicadores dentro de la dimensión habilidades conceptuales; conforme al modelo teórico referenciado, en donde se analizó a todas las jefaturas pertenecientes a la empresa sin distinción de género o grado de instrucción. Según se aprecia en la imagen, el 48.6% de los jefes de la empresa en estudio han demostrado un nivel regular de desarrollo de nuevos conceptos, mientras que el 51.4% han manifestado tener un buen manejo de dicha habilidad, ya que están más familiarizados con las decisiones respecto a la creación de nuevos productos o servicios, que aporten al posicionamiento y rentabilidad de la empresa. Por otro lado, respecto al indicador Resolución de problemas, indiscutiblemente la gran mayoría de las jefaturas ha demostrado un buen perfeccionamiento de dicha habilidad, pues el 82.9% de la población ha manifestado evaluar alternativas antes de tomar una decisión, mantener una actitud positiva ante cualquier situación; y, solucionar contingencias tomando en cuenta la opinión de sus respectivos equipos de trabajo con prontitud y de forma determinada.

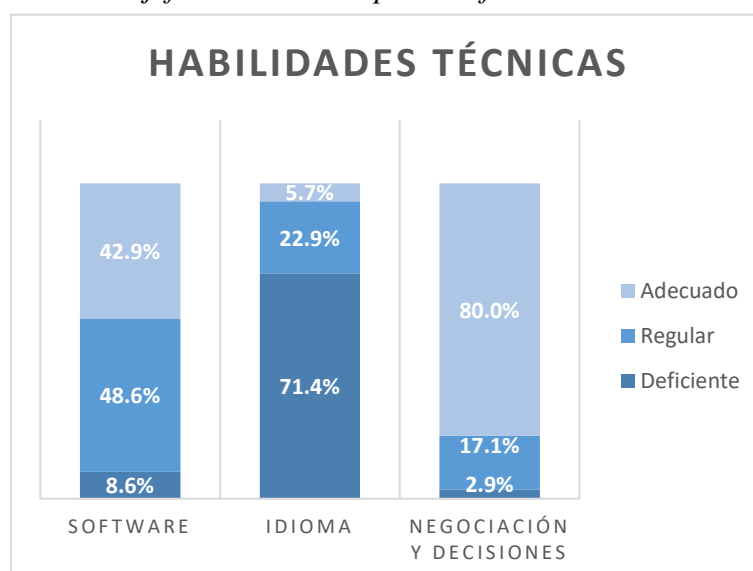
Aquellos resultados al ser comparados en lo desarrollado por Tarazona (2020) respecto a su investigación obtuvo que también la mitad de su población a veces elaboran tácticas innovadoras; por su parte, Arrascue et al. (2021) en su indagación, logró descubrir que las jefaturas tienen la habilidad de lograr nuevos conocimientos perennemente, acomodándose a un ambiente que se renueva velozmente ;y que a su vez, identifican y efectúan siempre diversas opciones para distintos problemas tomando en cuenta información que evalúan previamente. También, los resultados en la investigación de López et al. (2019) encontraron en la habilidad de solución de conflictos que consideran dos aspectos importantes como fomentar planes de capacitación para evitarlos y hacer seguimiento tomando en cuenta al equipo de trabajo.

En base a dicha información se puede inferir que, las habilidades conceptuales deben actualizarse permanentemente, pues son las que aportan nuevos conocimientos al líder enfocándose en la visión empresarial teniendo en cuenta el panorama real, con un excelente nivel de inteligencia emocional que lo ayude a evitar conflictos y tomar decisiones eficientes. Tal como menciona Katz (1974), la habilidad conceptual también es reconocida como una capacidad creativa que hace la diferencia entre una empresa u otra por parte del gestor que toma un temple corporativo, en donde se tiene en cuenta la forma que divisa y hace frente a la dirección de una empresa, así como las metas y gestiones políticas empresariales que otorguen beneficio a los accionistas y al capital humano.

Objetivo específico 2: Determinar las habilidades técnicas de las jefaturas en la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – 2022

Figura 4

Habilidades técnicas en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A.



Al analizar la dimensión habilidades técnicas, se tuvo en cuenta tres indicadores que conforman dicha competencia. El 48.6% de las jefaturas manifestó desenvolverse regularmente con el uso de software, pues todos se han capacitado la utilización de un sistema ERP de acuerdo con las funciones que realizan; sin embargo, el uso de Excel es de nivel básico al igual que el manejo de alguna herramienta de presentación para sus informes. Consecutivamente, respecto al manejo de idiomas, este indicador es uno de los menos desarrollados en dicha empresa, pues el 71.4% ha manifestado no utilizar algún otro idioma para el desempeño de sus funciones o para sus negociaciones. Caso contrario sucede con la dimensión de Negociación y decisiones, el 80% de las jefaturas manifiesta tener un buen desenvolvimiento respecto a dicha habilidad,

ya que al realizar una negociación previamente tratan de recopilar información de su contraparte, averiguan los beneficios que les está brindando la competencia y solucionan conflictos antes de cerrar el trato.

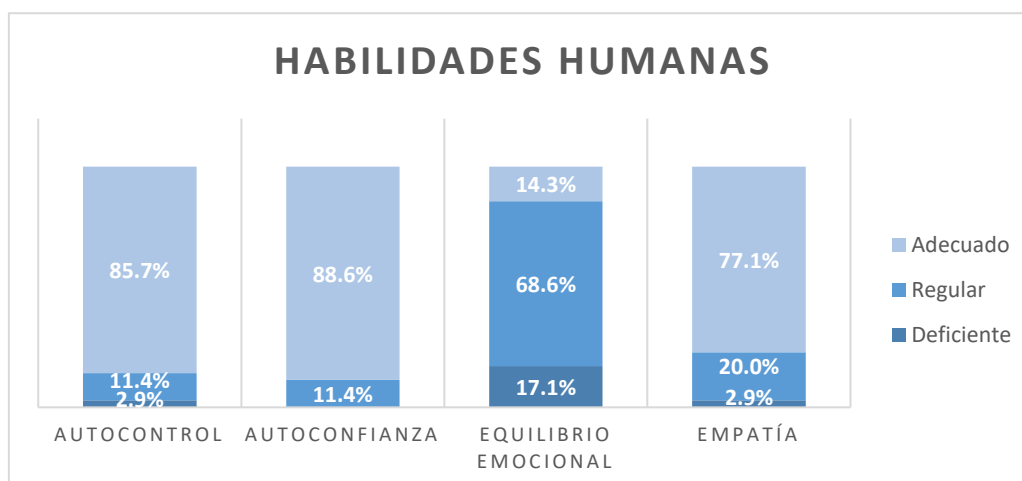
Respecto a los resultados mencionados, existe un argumento distinto en referencia al estudio de Tarazona (2020) ya que en dicho estudio se obtuvo que las habilidades técnicas más destacadas fueron principalmente la comunicación para mejorar el clima organizacional, seguido de la promoción y participación del trabajo en equipo. Así también, Chávez y Arias (2018), en su artículo publicado, hacen mención en cuanto a la valoración de la capacidad de Negociación y Toma de decisiones, encontrándose que gestores de diversos rubros han determinado una puntuación media. De la misma forma, coincide con López et al. (2019) quienes encontraron en la habilidad de toma de decisiones dos aspectos altamente notables por los empresarios que son, la solución de conflictos soportada en información clave y estratégica; y, evaluar los resultados obtenidos para mejorar las decisiones.

Con base en la información previa, se puede mencionar que las investigaciones referenciales recalcan mayoritariamente capacidades técnicas intrapersonales como el poder de negociación y decisiones, sin embargo, hoy en día se requiere también del conocimiento de idiomas y software para una mejor consideración de opiniones, ya que el mundo actual así lo requiere. Es así como Katz (1974) refiere que la habilidad técnica es la más reconocida, pues requiere del conocimiento adquirido para un área en específico, a los cuales deben aunarse la comprensión de instrumentales y metodologías concretas para desempeñar correctamente el puesto a ocupar.

Objetivo específico 3: Determinar las habilidades humanas de las jefaturas en la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – 2022

Figura 5

Habilidades humanas en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A.



En la ilustración 5, se puede percibir los cuatro indicadores considerados en la dimensión habilidades humanas; el más sobresaliente es la Autoconfianza debido a que el 88.6% del total de la población respondió que toman decisiones con mucha seguridad y tiene plena confianza en sus capacidades. En segundo lugar, las jefaturas de la empresa en referencia manifestaron un buen perfeccionamiento de Autocontrol pues tratan de controlar sus emociones en su desempeño laboral a pesar del estrés ocasionado por sus actividades cotidianas y mantienen la calma en las diferentes situaciones. Respecto a la Empatía, el 77.1% de los encuestados reconocieron que brindan confianza, tratan de entender las diferentes situaciones y consideran los sentimientos de las demás personas que laboran en dicha organización antes de tomar una decisión que los involucre. Por último; a pesar del buen nivel de Autocontrol y Autoconfianza, el Equilibrio Emocional demostrado en los jefes de Pimentel es regularmente desempeñado por el 68.6% de ellos, esto porque tienen poca paciencia con las personas que tardan realizando alguna función y se dejan influenciar por los cambios de emociones de sus colaboradores.

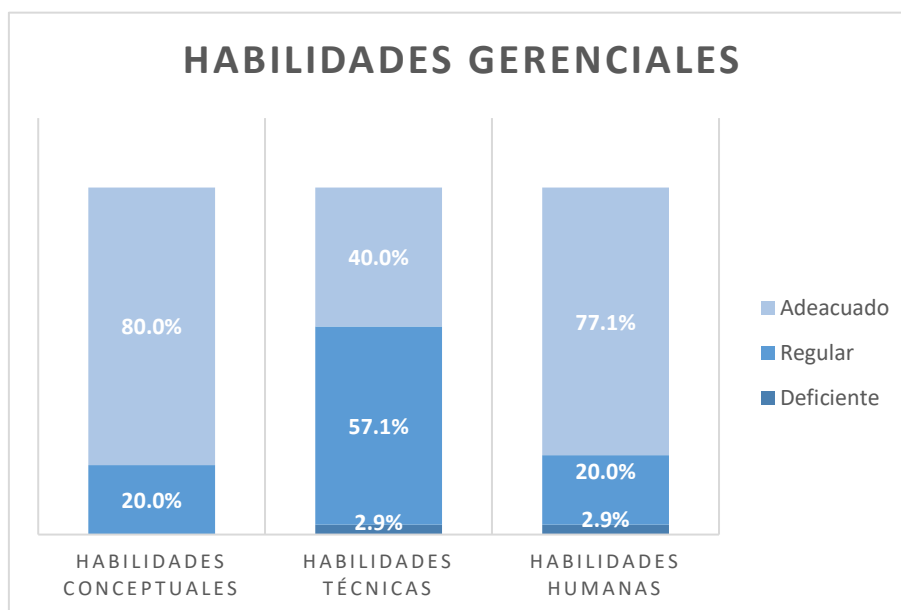
En comparación con los resultados hallados, Popescu et al. (2020) aúnan el Autocontrol y Autoconfianza dentro de la habilidad de Autoconciencia que es mayormente valorada en jóvenes administradores; así mismo, evidencian que la mayoría de los gestores han registrado niveles buenos y excelentes de Equilibrio Emocional. Del mismo modo, Tarazona (2020) demuestran que la mayoría de los encuestados manifiestan siempre Empatía ante un problema; y que, más de la mitad de estos Trabajan en equipo dentro de la institución.

Se puede precisar que, las habilidades humanas sí necesitan de un buen nivel de autoconfianza y autocontrol, al igual que de la Inteligencia emocional y Empatía para con los demás compañeros dentro de una organización. Por lo que, Katz (1974) expresa la habilidad humana es precisamente aquella destreza que se desarrolla para trabajar con seres humanos, su alto desenvolvimiento en la misma conlleva a ser consiente de las cualidades propias, supuestos y dogmas sobre otras personas y/o grupos, capaz de visualizar las ventajas y desventajas de los sentimientos individuales.

Objetivo General: Analizar las habilidades gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – 2022

Figura 6

Habilidades Gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A.



En líneas generales, al analizar las habilidades gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A., se puede apreciar en los resultados que tanto las habilidades humanas como las habilidades conceptuales; dos de las tres dimensiones consideradas en la investigación de acuerdo con el modelo teórico planteado por Katz, son altamente desarrolladas por las jefaturas de la organización, pues más del 80% demostró resolver los problemas suscitados adecuadamente así como negociar y tomar decisiones apropiadas, además del buen manejo de autocontrol, autoconfianza y empatía en cualquier situación. Referente a las habilidades técnicas, éstas demuestran un manejo regular de las mismas debido a su habitual utilización de software y escaso dominio de otro idioma que favorezca el desempeño de sus funciones. Aun así, el 40% demostró una buena capacidad en el desenvolvimiento de dicha habilidad.

Comparando la información descrita preliminarmente, se aprecia en la investigación de Tarazona (2020) que su población de estudio muestra regular desenvolvimiento de habilidades gerenciales, esto porque demostraron un bajo desempeño de habilidades humanas, regulares habilidades conceptuales y buenas habilidades técnicas. Por otro lado, los estudiosos Suriaga y Gamboa (2019), clasifican a las habilidades técnicas, humanas y conceptuales como necesarias para la labor gerencial haciendo hincapié que las destrezas más predominantes son el Liderazgo, seguido de Comunicación efectiva y Motivación. Así mismo, López et al. (2019) en su artículo se demuestran que las habilidades humanas y conceptuales son predominantes para la

perdurabilidad de las empresas resaltando aquellas como el Liderazgo, Comunicación Efectiva, Trabajo en Equipo, Solución de Conflictos y Toma de Decisiones.

Como es evidente en la indagación presentada con anterioridad, las habilidades gerenciales son importantes para la administración eficaz y contribuyen con la mejora continua en la organización. Ahmad y Ahmad (2021), indican que las investigaciones antiguas sobre las habilidades gerenciales han evolucionado y actualmente son los medios organizacionales que ayudan a las empresas a cumplir con los desafíos globales, mediante una planificación eficiente y asociada a las operaciones específicas, tomando en cuenta los recursos con los que cuenta cada empresa.

Conclusiones

Se logró determinar que las habilidades conceptuales mayormente desarrolladas por la población de estudio es la resolución de problemas, pues ha obtenido una alta valoración en dichas jefaturas, ya que consideran información relevante y opiniones de sus equipos de trabajo para darle solución a las diferentes contingencias que se les presentan en su labor diaria. A pesar de ello, la capacidad de desarrollo de nuevos conceptos está dividido entre líderes que sí tienen un buen desenvolvimiento de esta habilidad y otros que la desarrollan con menor ímpetu.

Seguidamente, se comprobó que las habilidades técnicas encontradas con mayor relevancia en los jefes de dicha organización son, el poder de negociación y decisiones ya que ellos procuran obtener conocimiento global previo al cierre de un convenio; y, el uso de software que básicamente se debe al correcto manejo del sistema ERP por el cual han recibido capacitación previa y que es necesario para el desarrollo de sus funciones. Caso contrario sucede con el manejo de idiomas que es la habilidad en la que menos se desenvuelven.

Así mismo, se ha confirmado que las habilidades humanas son las más desarrolladas por las jefaturas de la empresa; con mayor proporcionalidad la autoconfianza demostrada en el desenvolvimiento de sus tareas, al igual que el autocontrol justificado por la seguridad al trabajar con sus respectivos equipos. Todo ello gracias al favorable nivel de empatía que afianza sus capacidades, aun considerando que el equilibrio emocional no demostró un buen desenvolvimiento.

Por último, a nivel general se precisa que las habilidades gerenciales presentes en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. unánimemente presentan un adecuado desempeño de las capacidades descritas; por un lado, las habilidades humanas excelentemente desarrolladas, y también, las habilidades conceptuales con un buen desenvolvimiento en las

mismas. Aun así, las habilidades técnicas deben ser trabajadas con mayor empeño ya que regular parte de la población en estudio, aún mantiene escaso conocimiento de esta.

Recomendaciones

Se sugiere a la empresa en estudio seguir profundizando en aquellas habilidades conceptuales en las que hoy destacan, sin embargo, deben reforzar la habilidad Creación de nuevos conceptos de acuerdo con la jerarquía en la que se desempeñan sus líderes, pues todos no tienen la libertad de crear nuevos productos o servicios, sino más bien de aportar sus conocimientos para la apertura de nuevas opciones de desarrollo. Ello podría lograrse si se identifica qué es lo que cada líder aporta a la organización desde su área, realizando un *focus group* con sus respectivos equipos de trabajo en donde les permita aportar nuevas ideas; y, dichas opiniones sean expuestas ante los gerentes mediante un plan estratégico.

Por otro lado, según las conclusiones detalladas, las habilidades técnicas son las más fáciles de identificar; y, por tanto, de trabajar. No es suficiente con saber negociar o conocer un software; sino también, se recomienda adquirir nuevos conocimientos que aporten a ello; tales como el manejo de *Microsoft Office*, aplicaciones de presentación como *Prezzi o Canvas* y herramientas tecnológicas que transformen información como los *Business Intelligence (BI)*, esta última les ayudará a analizar información interna y externa a la empresa, así como a ampliar su capacidad de análisis en base a data histórica para que logren proyectar y pronosticar adecuadamente el futuro de la organización. Adicional a ello, el conocimiento de otros idiomas, sobre todo para una empresa comercializadora e importadora como es el caso de la organización en estudio, se debe procurar que todas sus jefaturas tengan un conocimiento intermedio – avanzado del idioma inglés, ello se puede lograr a través de convenios con diferentes institutos que les den a sus colaboradores facilidades de pago y descuentos por número de participantes.

Seguidamente, las habilidades humanas son las más destacadas en la organización; sin embargo, para que sus capacidades trabajen a la par es importante desarrollar aún más el liderazgo dentro de las jefaturas que los llevará identificar más problemáticas que surgen por las labores cotidianas, se propone ahondar en la mejora de equilibrio emocional para contrarrestar la incertidumbre que surge en todo profesional en un mundo globalizado, y lograr que el equipo se integre a la empresa a través de sus objetivos en común, que es el desarrollo de ambas partes. Aquello se podría lograr con la creación de un Comité de Integración, que esté compuesto por un representante de cada área, y tenga la responsabilidad velar por salud emocional de los integrantes de la empresa, aunado a la implementación de una Cultura Socialmente Responsable.

Finalmente, es relevante trabajar cada una de las recomendaciones planteadas en el estudio que refuercen y aporten al mejoramiento de las habilidades gerenciales de sus jefaturas. Por lo que se les plantea a los decisores estratégicos de dicha empresa que realicen una profunda investigación sobre las necesidades de su organización, considerando las ideas propuestas, que los ayudará a seguir en las líneas del crecimiento y perdurabilidad dentro del mercado, pues se trata de demostrar calidad no solo en sus productos; sino también, en la de sus profesionales.

Referencias

- Ahmad, I., & Ahmad, S. B. (2021). Effect of Managerial Skills on the Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 161-170. doi:<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO4.0161>
- Agriexpo. Agriexpo Perú. 14 de Enero de 2022. <https://agriexpoperu.com.pe/2022/01/14/alfredo-pimentel-sevilla-s-a-lider-en-distribucion-de-neumaticos-agricolas-en-peru/> (último acceso: 16 de Junio de 2022).
- Arrascue Lino, Irma Emperatriz. «Habilidades Gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal de Los Olivos.» *Revista de la Facultad de Medicina Humana* 21, n° 2 (2021): 275-282.
- Baque, L., Triviño, K., & Viteri, A. D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F., & De la Torre, J. A. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *INNOVA Research Journal*, 1-12. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1013>
- Chávez Cáceres, Laura, y Walter L. Arias Gallegos. «Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños.» *Contabilidad y Negocios* 13, n° 26 (2018): 109-128.
- García, F., Boom, E., & Molina, J. (2017). Habilidades del gerente en las organizaciones en el sector Palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia. *Visión de Futuro*, 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Interamericana Editores S.A. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Katz, Robert L. «Skills of an Effective Administrator» *Harvard Business*, 1974: 1-11.
- López Posada, Laura M., Alviz Mercedes Parra, y Guerrero Germán Rubio. «Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia).» *Espacios* 24, n° 11 (2019): 5.
- Popescu, L., Lancu, A., Avram, M., Avram, D., & Popescu, V. (2020). The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Sustainability*. doi:[doi:10.3390/su12031119](https://doi.org/10.3390/su12031119)

- Saavedra, A., Batchelor, M., & Barzágas, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *Olimpia*, 35-47. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7007302>
- Suriaga, M., & Gamboa, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- Tarazona, A. (2020). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019. *Gaceta Científica*, 162-173. doi:<https://doi.org/10.46794/gacien.6.3.975>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Anexos

Tabla 1

Operacionalización de la variable

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala	Técnicas	Instrumentos
Habilidades Gerenciales	Saavedra et al. (2018) define a las destrezas directivas como un conjunto de conocimientos, competencias, cualidades, capacidades y valores obtenidos por los gerentes mediante un proceso consecuente al realizar sus ocupaciones, los cuales le permitirán encaminar dichas habilidades hacia el camino del desarrollo organizacional.	Habilidades Conceptuales	Desarrollo de nuevos conceptos	(1,2,3,4,5)	Likert	Encuesta	Cuestionario
			Resolución de problemas	(6,7,8,9,10)			
		Habilidades Técnicas	Software	(11,12,13,14)			
			Idiomas	(15,16)			
			Negociación y decisiones	(17,18,19,20)			
Habilidades Humanas	Autocontrol	(21,22,23,24)					
	Autoconfianza	(25,26)					
	Equilibrio emocional	(27,28)					
			Empatía	(29,30,31)			

Nota: Habilidades gerenciales (Carhuancho et al., 2019)

Tabla 2
Matriz de consistencia

Problema	Objetivo principal	Variable	
¿Cuáles son las habilidades gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A.- 2022?	Analizar las habilidades gerenciales en las jefaturas de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – 2022	Habilidades Gerenciales	
	Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores
	Determinar las habilidades conceptuales de las jefaturas en la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – 2022	Habilidades Conceptuales	Desarrollo de nuevos conceptos Resolución de problemas
	Determinar las habilidades técnicas de las jefaturas en la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – 2022	Habilidades Técnicas	Software Idiomas Negociación y decisiones
	Determinar las habilidades humanas de las jefaturas en la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – 2022	Habilidades Humanas	Autocontrol Autoconfianza Equilibrio emocional Empatía
Tipo y nivel de investigación	Población, muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos	
Tipo aplicada, de nivel explicativo, con diseño no experimental de corte transaccional	La población de la investigación lo componen los gerentes, jefes de áreas, jefes nacionales y coordinadores de área de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. que laboran en sus 13 sucursales y hacen una muestra de 35 integrantes de la organización.	La información para la aplicación del cuestionario será comunicada por correo electrónico a los participantes que ingresarán al <i>link</i> obtenido del software Google Forms. Para el procesamiento se utilizará Microsoft Excel y el programa SPSS V28.	

Figura 7

Validación de Cuestionario: Juez experto N° 1

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Mg. Rafael Ángel Olaya León**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado "**Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. - 2022**"; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de abril de 2022.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by several horizontal strokes.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Figura 8

Validación de Cuestionario: Juez experto N° 2

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Rolando Eduardo Malca Correa**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. - 2022; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.**

Atentamente

Chiclayo, 27 de abril de 2022.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop and a horizontal stroke extending to the right.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Figura 9

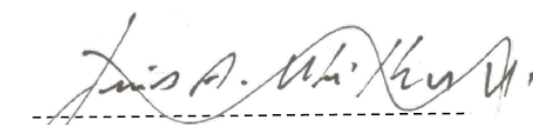
Validación de Cuestionario: Juez experto N° 3

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Mgtr. Luis Alberto Ubillús Ubillús, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. - 2022**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 29 de abril de 2022.



Mgtr. Luis Alberto Ubillús Ubillús
DNI 16657594

Figura 10

Constancia de autorización de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A.



R.U.C. 20100025915

CONSTANCIA

El Sr. Pedro Emiliano Gallo Ramos identificado con DNI Nro
10321476

Gerente General de ALFREDO PIMENTEL SEVILLA S.A. con R.U.C.
20100025915.

HACE CONSTAR

Que la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. declara que toda la información brindada está autorizada por la representada para la recolección de datos en el proyecto de tesis titulado "HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ALFREDO PIMENTEL SEVILLA S.A. – 2021", elaborado por la Srta. KATTY JULIANA BRAVO VASQUEZ; identificada con DNI 47460394.

Se extiende la presente constancia para los fines que se estimen convenientes.

ALFREDO PIMENTEL SEVILLA S.A.
Pedro Gallo Ramos
Gerente General
(Firma y sello)

• LIMA
• AREQUIPA
• TRUJILLO
• CAJAMARCA

• CHICLAYO
• ICA
• CHINCHA
• HUANCAYO

• PIURA

www.pimentel.com.pe

Central Telefónica: (511) 444 1405

Figura 11
Cuestionario Habilidades Gerenciales

N°		Datos del encuestado	Alternativas				
1	Sexo		Femenino ()	Masculino ()			
2	Grado de Instrucción		Técnico ()	Universitario ()	Doctorado ()		
N°	Habilidades Gerenciales	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	
1	Desarrolla nuevos productos/servicios para lograr el posicionamiento de la empresa						
2	Desarrolla nuevos productos/servicios para lograr rentabilidad						
3	Ha implementado en el último año nuevos productos/servicios para la empresa						
4	Ha implementado en los últimos 5 años nuevos productos/servicios para la empresa						
5	Está actualmente pensando en nuevos productos/servicios						
6	Evalúa varias alternativas para la solución de los problemas						
7	Ante un problema asume una actitud constructiva y aprende de ellos						
8	Para solucionar un problema considera las sugerencias de sus colaboradores						
9	Ante un problema de su personal procura solucionarlo con prontitud						
10	Ante un problema asume una actitud drástica o inflexible						
11	Se capacita constantemente en el uso de software						
12	Utiliza Ms Excel u otro programa para la toma de decisiones						
13	Utiliza Prezi, PowToon u otra herramienta para sus presentaciones						
14	Utiliza software de diseño gráfico para la documentación						
15	Habla otro idioma para ejecutar sus funciones						
16	Escribe en otro idioma para sus funciones						
17	Cuando va a negociar recopila información sobre su contraparte						
18	Averigua antes de la negociación lo que ofrece la competencia						
19	Soluciona conflictos previa negociación						
20	Para tomar decisiones usa alguna herramienta como: Árbol de Problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones						
21	Controla sus impulsos emocionales						
22	Controla el estrés en su desempeño laboral						
23	Realiza sus actividades con normalidad independientemente de sus emociones						
24	Trata de mantener la calma a pesar de la situación						
25	Toma las decisiones con total seguridad						
26	Tiene plena confianza en sus capacidades						
27	Tiene paciencia con las personas que tardan en realizar su tarea						
28	Se deja influenciar por los cambios de emociones de sus colaboradores						
29	Brinda confianza para que sus colaboradores dialoguen con su persona						
30	Trata de entender a sus colaboradores ante una situación						
31	Considera los sentimientos de las personas para la toma de decisiones						

Fuente: Recogido de Carhuancho et al., 2019