

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**Modelo de comportamiento organizacional para  
mejorar la productividad en las Mypes del Sector  
Metal Mecánico, Chimbote, 2017**

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ingeniería  
Industrial con mención en Gerencia de Operaciones

**Autor: Chávez Milla, Humberto Ángel**

Asesor: Dr. Gutiérrez Gutiérrez, Jorge

Chimbote - Perú  
2017

## ÍNDICE

<b>Tema</b>	<b>Página N°</b>
Palabras clave – Línea de investigación	ii
Título de la investigación	iii
Resumen	iv
Abstract	v
1. Introducción	1
2. Metodología del trabajo	19
3. Resultados	22
4. Análisis y discusión	43
5. Conclusiones	46
6. Recomendaciones	48
Agradecimientos	49
Referencias bibliográficas	50
Apéndices y Anexos	53

**Palabras clave:**

<b>Tema</b>	Comportamiento organizacional
<b>Especialidad</b>	Gestión de MYPE

**Keywords:**

<b>Theme</b>	Organizational behavior
<b>Specialty</b>	Management of MASB

**Línea de investigación de posgrado**

**Área:** Ingeniería y tecnología

**Sub área:** Otras ingenierías y tecnologías

**Disciplina:** Ingeniería Industrial

**Línea de investigación:** Gestión de organizaciones

**Modelo de Comportamiento Organizacional para mejorar la  
Productividad en las Mypes del Sector Metal Mecánico,  
Chimbote, 2017**

## **Resumen**

El propósito de la presente investigación ha sido establecer un modelo de comportamiento organizacional, basado en las habilidades gerenciales, aplicando la combinación de los factores individual, grupal y organizacional, que permita mejorar la productividad con el mejor aprovechamiento del talento humano, para optimizar la gestión empresarial, en las Mypes del sector Metal Mecánico de Chimbote, 2017.

El nivel de la investigación es de tipo descriptivo, propositivo; de diseño no experimental y transversal. Respecto al alcance es una investigación temporal y sincrónica transversal, porque se realizó el estudio en un periodo corto de tiempo.

El impacto del comportamiento organizacional de los trabajadores de las Mypes es de nivel medio, debido a las dificultades en la comunicación, la regular motivación del talento humano y su poca participación en la gestión empresarial.

El resultado de la investigación generó un modelo de comportamiento organizacional, basado en las habilidades gerenciales, como: la colaboración y trabajo en equipo, capacidad de aprender, capacidad de comunicación, gestión de reuniones, liderazgo, creatividad y desarrollo de personas; los cuales van a permitir mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote, sirviendo de modelo para las demás Mypes de otros sectores de producción de bienes y servicios.

## **Abstract**

The purpose of this research has been to establish a model of organizational behavior, based on managerial skills, applying the combination of individual, group and organizational factors, which allows improving productivity with the best use of human talent, to optimize management business, in the Masb of the Mechanical Metal sector of Chimbote, 2017.

The level of research is descriptive, proactive; of non-experimental and transversal design. Regarding the scope, it is a transverse and synchronous temporal investigation, because the study was carried out in a short period of time.

The impact of the organizational behavior of Masb workers is medium, due to difficulties in communication, the regular motivation of human talent and their low participation in business management.

The result of the research generated a model of organizational behavior, based on management skills, such as: collaboration and teamwork, ability to learn, communication skills, meeting management, leadership, creativity and development of people; which will allow improving productivity in Masb in the Metal Mechanic sector in Chimbote, serving as a model for other Masb in other sectors of production of goods and services.

## **1. Introducción**

Las micro, pequeñas y medianas empresas, Mypes, representan en el siglo XXI una de las actividades económica que más contribuye al desarrollo de un país. En la época de globalización, se convierte en un tema cada vez más importante, a pesar de que la mayor parte de las teorías económicas y administrativas que encontramos en los textos, presten mayor atención a las grandes empresas.

En el contexto mundial, Valdés (2012), analizó las Mypes desde el advenimiento del paradigma neoliberal monetarista de política económica y menciona que “Este tipo de empresa representa alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, además emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de Producto Interno Bruto - PIB”.

El crecimiento del PIB peruano, desde el 2010 hasta el 2014, ha sido del 5,8% y la tasa de crecimiento de las Mypes para el mismo periodo fue del 6,7%. “En la participación de los créditos en el sistema financiero en el año 2014, los créditos corporativos representaban un 56%, los de consumo e hipotecarios representan un 34% y las Mypes solo representa un 10%” (Zúñiga, 2015).

El reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2013), indicó que, según el segmento empresarial, el 96,2% de las empresas son microempresas; el 3,2% son pequeñas empresas, el 0,2% son medianas empresas y solo el 0,4% son grandes empresas. Según su actividad, el 44,4% de las microempresas se dedican a la comercialización de bienes, mientras que el 16,2% prestan servicios administrativos, de apoyo y servicios personales.

En el Perú, las microempresas agrupan a 1 648 981 unidades económicas y representan el 96,2% del total de empresas del país, pero solo tienen el 5,6% de las ventas totales. Por el contrario, las grandes empresas, que son 6 210, concentran el 79,3% de las ventas internas y externas del país. Si se considera la ubicación geográfica de la sede principal de la empresa, Lima concentra a 798 497 empresas, lo que

representa el 46,6 % del total; le siguen en importancia, las regiones de Arequipa, La Libertad, Piura, y en menor escala está la región Ancash.

Por tanto, podemos concluir que las Mypes conforman el 99,6% del total de las empresas; además, ocupan casi el 76% de la población ocupada. Su participación en el PIB es del 42,1%. Participan con el 3,2% del total de las exportaciones en valor FOB. Por lo que se justifica realizar investigaciones en las Pymes, que permitan mejorar su productividad y contribuir en su mejora continua.

Para llevar a cabo el desarrollo de la presente Tesis, se revisó investigaciones realizadas dentro del ámbito nacional e internacional, relacionadas con los temas de comportamiento organizacional, habilidades gerenciales y productividad, entre las cuales mencionamos las siguientes investigaciones:

Se revisó la tesis doctoral de Pereda (2016), denominada “Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba”, desarrollado en España; el estudio de investigación tuvo como objetivo identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas. Para su desarrollo se utilizó un diseño descriptivo de tipo exploratorio, y se tomó encuestas a una población de 30 funcionarios de la Autoridad Reguladora. La investigación de Pereda tuvo como conclusiones: Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. Además, el estudio tuvo como conclusiones, incrementar la comprensión, y el análisis de las capacidades y competencias personales. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías restantes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.



Asimismo, se concluyó que las diversas experiencias de reforma del sector público han forzado la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma de organizar el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o del contexto. Se trata de la revolución global de la gestión pública, impulsado por la búsqueda de niveles constantemente, altos de productividad, orientación al servicio, la transparencia y la rendición de cuentas.

Según Villamarin y Quimbita (2014), realizaron un trabajo de investigación titulada “Análisis e importancia del Comportamiento Organizacional sustentado en las Competencias, Habilidades y el Nivel Administrativo de Negocios que tienen las Pymes en la Provincia de Cotopaxi” en la ciudad de Latacunga, Ecuador. El estudio tuvo como objetivo, analizar la importancia del comportamiento organizacional sustentado en las competencias, habilidades y el nivel administrativo de negocios que tienen las Pymes en la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga. Para su desarrollo se utilizó un diseño descriptivo de tipo exploratorio, y se tomó encuestas a los jefes y trabajadores de una muestra al azar de 100 Pymes de la provincia de Cotopaxi. La investigación de Villamarin y Quimbita, permitió identificar los factores que afectan al desempeño laboral, para reducir al mínimo el porcentaje de rotación, lograr la estabilidad laboral, las motivaciones constantes, y que los empleados se apasionen por sus trabajos y se orienten a lograr los objetivos organizacionales e individuales.

La investigación tuvo como conclusiones que, las Pymes desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado, que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las Pymes, sino también para las personas que en ellas trabajan. Además, se identificó la ausencia de aprendizaje y formación en las Pymes, y la falta de planes de trabajo para verificación de metas, objetivos medibles y alcanzables, mediante un programa de incentivos. Asimismo, nos hacen notar la falta claridad en los roles que cumplen cada

una de las personas dentro la empresa, lo cual influye directamente en el proceso de motivación laboral de los trabajadores.

Según la investigación de Arredondo (2013), titulado “Análisis de las mejores prácticas empresariales en las áreas de administración, mercadotecnia, manufactura y desarrollo organizacional”, realizado en la ciudad de León, Guanajuato, México; tuvo como objetivo, determinar las mejores prácticas que llevaron al éxito a la empresa analizada, un fabricante de calzado infantil, en función de las áreas de administración, mercadotecnia y manufactura, así como de su clima organizacional. El diseño del estudio de caso es mixto, cuenta con una parte cualitativa y otra cuantitativa. Se entrevistó al propietario de la empresa y a los líderes de las instituciones más importantes del sector de calzado y de atención y promoción empresarial en el estado de Guanajuato. Para complementar el análisis, se decidió abordar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa.

Como conclusión, Arredondo observó que, entre las mejores prácticas detectadas se puede mencionar las siguientes: liderazgo congruente, ética empresarial, respeto integral a los procesos de producción, alianzas de recursos y proveeduría, información de mercado y movilidad del personal de la empresa. Asimismo, se concluye que un área debe fortalecer la compañía en lo que se refiere a las tecnologías de información: las formas de realizar comercio y la posición de la empresa conforme a los cambios tecnológicos que debe incorporar en ella para mantenerse competitiva. Entre las mejores prácticas que puede desarrollar una compañía, están aquellas relacionadas con el factor humano. Se concluye que una empresa no puede llegar al éxito, si los colaboradores no trabajan en un clima laboral favorable.

Según Aburto (2011), en su tesis titulada “Las Habilidades Directivas y su repercusión en el Clima Organizacional”, desarrollada en la ciudad de México D.F., realizó un trabajo de investigación el cual tuvo como objetivo, determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en la Coordinación estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI) en Michoacán. Para el desarrollo del estudio se utilizó un diseño descriptivo, con un enfoque del orden

cuantitativo; la investigación fue del tipo no experimental, de diseño descriptivo transversal para establecer la relación de las variables en estudio.

Se tomó encuestas a los funcionarios del INEGI para evaluar sobre habilidades directivas y el clima organizacional que persistía en ese tiempo. Como conclusión, se observó que la Coordinación del INEGI tiene un clima organizacional insatisfactorio, determinado por las deficiencias en habilidades directivas como: el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo de conflictos y la formación de equipos. Dichas habilidades directivas inciden en el clima organizacional, por la estrecha correlación demostrada entre las variables independientes y la dependiente en la investigación. Por tanto, se confirma que el clima organizacional está determinado en un alto grado por el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo de conflicto y la formación de equipos.

Marvel, Rodríguez y Núñez (2011), en su investigación “La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores”, tuvieron como propósito realizar una revisión de la literatura relacionada, tanto de los fundamentos teóricos, como de investigaciones empíricas, con la finalidad de establecer relaciones entre las variables relativas al factor humano y su impacto en la productividad. La estrategia empleada en su desarrollo, corresponde a un diseño no experimental descriptivo, que consiste en el establecimiento de tres criterios para la revisión de la literatura, a fin de acotar el tema a trabajos que relacionan la productividad con el factor humano. Para ello se indagó en bases de datos y revistas relacionadas con temas afines; además, de consultar otras tesis doctorales y libros publicados, referentes a la influencia del factor humano en la productividad. Se revisaron unos 250 documentos de los cuales se seleccionaron los considerados más relevantes para la investigación.

Como resultado de la investigación se destaca la clasificación de los factores en dos dimensiones que se manifiestan en las personas cuando actúan en las organizaciones: dimensión psicológica y dimensión psicosocial. Entre los factores humanos incluidos en estas dos dimensiones se encuentran: los factores individuales (la motivación, las competencias, la satisfacción laboral, la identificación, el compromiso y la implicación con la organización), los factores grupales (la participación, la cohesión y la gestión

de conflictos) y los factores organizacionales (la cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo). Todos estos factores antes mencionados tienen impacto en la productividad de la organización.

Broomfield y González (2007), en su trabajo de investigación “Diagnóstico Comportamiento Organizacional el Caso de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos” realizaron un estudio en la ciudad de Barcelona, España; con el objetivo de identificar los procesos que determinan el comportamiento organizacional de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos, para determinar las dimensiones conductuales, motivacionales y administrativas que constituyen el entorno laboral, integración y coordinación de las dependencias de la Autoridad Reguladora. Para su desarrollo se utilizó un diseño descriptivo de tipo exploratorio, y se tomó encuestas a una población de 30 funcionarios de la Autoridad Reguladora.

La investigación tuvo como conclusión, incrementar la comprensión y análisis de las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor, si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas. Además, se concluyó que, si las organizaciones desean gestionar el comportamiento organizacional de la Institución, deben tener la capacidad de responder en forma pronta a los cambios que se detecten en ésta o en su defecto inducir los cambios que se quieren implementar. Asimismo, al analizar el comportamiento organizacional de la Autoridad Reguladora, se detectaron problemas de alineación en relación con el estilo de dirección, variables sociales estructurales y de entorno con la misión, visión y políticas institucionales. El comportamiento organizacional puede cambiarse y hay diferentes acciones para cada situación

Según Ferrer y Clemenza (2006), en su estudio de investigación “Habilidades Gerenciales como fundamento de la Estrategia Competitiva en los Sectores de actividad Metalmecánica Venezolana”, realizado en la ciudad de Zulia, Venezuela, tuvo como objetivo, analizar las competencias gerenciales distintivas como fuente de estrategia, importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad, para competir en las la empresa metalmecánica Zuliana, que representa una de los ramales

de mayor importancia dentro de los sectores de actividad económica venezolana. Para su desarrollo se utilizó un diseño descriptivo, de campo, de tipo exploratorio, se procedió a realizar un muestreo estratificado por conglomerado. Se tomó una muestra de 101 empresas, pertenecientes a los municipios de Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas, de la Región Zuliana.

En el estudio se concluye que, un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción llegando al 62%; pero se obtuvo poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización obteniendo el 26%. Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva necesaria, para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona.

Asimismo, se sugiere que los gerentes de la Mypes del sector metalmecánico fortalezcan aún más la interacción con los supervisados, a través de la estimulación y la motivación constante. Esto se podrá realizar ideando formas para que la gente participe y se involucre aún más en lo que hace. Una excelente opción sería la programación de cursos orientados a elevar la autoestima, la interrelación y el compromiso organizacional, a fin de fortalecer las habilidades humanas o sociales.

Hoy en día, ya no es suficiente formular solamente las estrategias para ser competitivo, sólo a nivel de un sector; debido a que cada vez, se hace necesaria la conformación de sectores que promuevan la interacción, la cooperación y el fortalecimiento de sus empresas en un ámbito más amplio, como el latinoamericano, propiciando la libre competencia; pero a la vez, favoreciendo su articulación y cooperación a través de los clústeres industriales y como elementos de cooperación, entre Sector Público y Sector Privado.

Seguidamente, se presenta los fundamentos científicos revisados, considerados más relevantes, relacionados con el desarrollo de la presente investigación, que sustentan los indicadores evaluados, los cuales se describen a continuación.

Respecto a la importante función que cumplen las habilidades gerenciales, nadie duda de que el siglo XXI, seguirá distinguiéndose por los cambios transformacionales rápidos y caóticos. De hecho, casi ninguna persona en su juicio estaría dispuesta a predecir cómo será el mundo dentro de 50, 25 o incluso dentro de 10 o 15 años. El cambio es demasiado rápido. El desarrollo de “nano bombas” ha provocado que algunos predigan que las computadoras personales y las pantallas de escritorio estarán en la obsolescencia dentro de 20 años. “Las nuevas computadoras serán el producto de grabados en moléculas, lo cual permitirá generar procesadores de datos personalizados que se podrán inyectar en el flujo sanguíneo, implantarse en anteojos o incluirse en los relojes de pulso” (Whetten y Cameron, 2011).

En la última década, se ha generado gran cantidad de evidencias, de que la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones, es el elemento fundamental para el éxito organizacional. Estos estudios se han realizado a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable que, si las empresas desean tener éxito, deben contar con directivos hábiles, competentes y eficaces.

El estudio del *comportamiento organizacional* que tienen las personas dentro de una empresa, constituye hoy una de las tareas más importantes dentro de las funciones de la gerencia de operaciones; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

*La Productividad*, es una variable que usaremos en la presente investigación, y lo definimos como, la razón: output (salida) / input (ingreso), el cual se define, “es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores dentro de una organización, y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo” (Fernández, Ríos y Sánchez, 1997).

Los factores referidos a las personas que tienen incidencia en la productividad, son: la motivación, satisfacción laboral, participación, aprendizaje, y la formación, la comunicación, los hábitos de trabajo, el clima laboral, las actitudes, sentimientos,

la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía, el liderazgo y el estilo gerencial, la cultura organizacional, comunicación, la capacitación y recompensas (Antikainen y Lönnqvist, 2006). Asimismo, “los líderes de la organización, deben identificar los factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos” (Jones & Chung, 2006).

La combinación de los factores: individual, grupal y organizacional, son variables independientes que influyen en la productividad de la organización que se constituye como variable independiente.

*Los Factores individuales*, son los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, necesidades y expectativas. “Tienen inherencia en la satisfacción, la motivación, la vinculación a la organización y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio” (Robbins y Judge, 2009).

*Los Factores grupal y organizacional*, son las actuaciones de las personas cuando se asocian con otras personas, para satisfacer necesidades comunes dentro y fuera de la organización; se dan en las personas, al interactuar entre ellas. “Los procesos psicosociales, tienen vinculación con el desempeño grupal y con el comportamiento humano dentro de la organización; tales como, el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa” (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011).

A continuación, describimos conceptos de los indicadores de cada dimensión de los factores individuales, grupales y organizacionales, los cuales forman parte del Comportamiento Organizacional.

*La Satisfacción laboral*, es “el resultado de la satisfacción y de varias actitudes que tiene un trabajador, hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general” (Blum y Naylor, 1988).

La satisfacción laboral, es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno laboral; incluye la consideración de remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. Incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Es la medida del esfuerzo realizado por los trabajadores. Es el grado de conformidad

de las personas en el trabajo. La satisfacción laboral puede decirse que surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. “A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas, y mayor motivación” (Pérez y Gardey, 2014).

*La motivación*, son aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones, y a mantener firme su conducta, hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La motivación, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación, como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

*Equipo de trabajo*, es el grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común, y recibe el nombre de equipo. Todos los empleados que forman parte del equipo, deben trabajar para alcanzar el objetivo común. “La solidaridad, por lo tanto, es imprescindible dentro del equipo. Esto supone que no hay lugar para el lucimiento personal o para la competencia interna que atente contra el objetivo de la organización” (Pérez y Gardey, 2012).

*La aptitud*, puede formar parte de diversas dimensiones humanas, desde la capacidad para comprender enunciados y textos hasta el razonamiento abstracto y lógico, pasando por las habilidades manuales o el poder de análisis. La aptitud está relacionada con la palabra *apto*, y se define como “la capacidad o disposición de una persona para el buen desempeño de una actividad”. Por ejemplo, desde pequeña demostró aptitud para la danza; o tiene aptitudes para los negocios y para el arte.

En cambio, *la actitud* está relacionada con el acto, y tiene que ver con la “disposición de ánimo manifestada de algún modo”. Ejemplo, Actitud malévol, actitud pacífica, actitud amenazadora de alguna persona (Castellano Actual UDEP, 2012).

*El compromiso*, deriva del término latino *compromissum* y se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. Por ejemplo: “Mañana a las cinco de la tarde paso por tu casa, es un compromiso”. En ocasiones, un compromiso es una promesa o una declaración de principios, como cuando un hombre con cargo político afirma: “Mi compromiso es con la gente” (Pérez y Gardey, 2012).



Para que exista un compromiso es necesario que haya conocimiento. Es decir, no podemos estar comprometidos a hacer algo si desconocemos los aspectos de ese compromiso, es decir conocer las obligaciones que supone el compromiso. Se considera que una persona está realmente comprometida con un proyecto cuando actúa en pos de alcanzar objetivos por encima de lo que se espera.

*El Liderazgo*, es la influencia que una persona ejerce sobre otras personas y que permite incentivarlas y guiarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo hacia el bien común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. Otra definición es la que se encuentra en el Diccionario de Ciencias de la Conducta, define “el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte” (Pérez y Gardey, 2014).

Ralph M. Stogdill (s.f), afirma que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo, la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”. Para ser líder es fundamental, por otra parte, tener la capacidad de comunicación y motivación.

*El Conflicto*, según la Real Academia de la Lengua Española, es definido como una cuestión que se debate, materia de discusión; y el Problema, es definido como la dificultad de orden personal o afectivo/Situación de difícil solución. Conflicto, se define también como una situación en la que dos personas con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagónicas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival. Se da cuando dos o más personas con intereses contrapuestos entran en confrontación.

Según Fernández (2000), advierte la necesidad de “considerar al conflicto como fenómeno social, siendo opciones ante él, evitarlo y/o manejarlo; para conseguir resultados positivos, constructivos y que contribuyan a la vitalidad y desarrollo”. Es en esta visión de conflicto, donde las posibilidades de comportamiento y la acción frente al mismo, se amplían.

*La Negociación*, es la comunicación bilateral, destinada a llegar a un acuerdo cuando algunos intereses son compartidos y otros no. También puede definirse, como un intercambio de satisfactores, generalmente es un término aplicado al área comercial, sin embargo, en los conflictos interpersonales, también resulta necesario acordar una solución generando un cambio en la cotidianidad de la interacción. El resultado de una negociación debe ser favorable para ambas partes, o sea ganar – ganar, siendo esta opción la opción más favorable para ambas partes que negocian.

*La Justificación de la Investigación*, se presentó bajo tres aspectos: científica, metodológica y práctica, los cuales se detallan a continuación.

La investigación tiene una *justificación científica*, porque buscó nuevos conocimientos selectivos y sistematizados que permitieron explicar en forma racional, los procesos de desarrollo de un modelo de comportamiento organizacional, para mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico, así como optimizar el desarrollo del sistema de gestión empresarial.

Asimismo, la presente investigación se *justificó metodológicamente* porque presenta el desarrollo de métodos tecnológicos y sistematizados para obtener resultados válidos y confiables los cuales permitieron aplicar procedimientos para determinar un modelo de comportamiento organizacional, basado en las habilidades gerenciales de los directivos y trabajadores en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote, el cual accede a contribuir en la mejora de la productividad empresarial.

Finalmente, la investigación desarrollada es de *aplicación práctica*, porque ha buscado determinar un modelo del comportamiento organizacional aplicable, en cual está basado en las habilidades directivas de los colaboradores, en especial de los directivos, los mismos que van a contribuir en la mejora de la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote, 2017.

*La definición del problema*, sustenta el contexto del porqué de la investigación, hasta llegar a una interrogante. Es evidente que las Mypes, se han convertido en el actor importante en la economía peruana; pero también es conveniente indicar que, las Mypes en el Perú todavía no están listas para participar en el comercio internacional

de una economía globalizada; pues su talento humano requiere seguir mejorando su comportamiento organizacional, acorde al avance de la tecnología, para mejorar las habilidades directivas; además, sus niveles tecnológicos no les permiten actualmente adaptarse a los nuevos flujos de información.

“Si bien es cierto las Mypes son parte de la gran fortaleza productiva que tiene un país en desarrollo, se han podido observar una serie de errores, originado muchas veces por una mala gestión en el negocio” (Gonzales, 2014). El problema en las Mypes se deriva de la persona que la encabeza o la dirige. Es bastante común que la mayoría de los empresarios vean a sus empresas como forma de manutención para ellos y sus familias. Debido a que la mayoría de las Mypes son empresas familiares, es importante que los directivos no vean a la empresa como una fuente de recursos personales (Lima, 2012). “Una de las principales limitaciones que atraviesan las Mypes en la etapa inicial es, la escasez de sus recursos limitados y su consecuente subcapitalización” (Weston y Brighman, 1991); por ello no es recomendable que el empresario y sus familias se valgan o dispongan de los recursos generados por el negocio o gran parte de ellos para intereses personales.

Otro de los problemas más comunes en las pequeñas empresas y sobre todo en las Mypes familiares, “son los conflictos de interés; ya sea por problemas personales de la familia que interfieren en las decisiones de negocios, este se vuelve un conflicto de interés y una preocupación ética” (Arévalo, 2015). Existe favoritismo en la mitad de las Mypes, ya que “el 53% son Mypes conformados por familias y eso hace que no haya igualdad en la empresa; además, los dueños y sus familiares ganan más que los empleados realizando las mismas labores” (Arévalo, 2015).

Dejar de lado la ética en las decisiones empresariales lleva a una cultura de codicia e irresponsabilidad social, cuyo efecto se da en la reputación y los resultados de las empresas. “La ética debe estar presente en todas las acciones y decisiones. La creciente oleada de escándalos corporativos constituyó una de las mayores amenazas para la salud de la economía a largo plazo” (Rosanas, 2012).

El estrato de las Mypes presenta una baja participación, con 4,3% de pequeñas empresas y 0,2% de medianas empresas. Esta estructura, marcada por la ausencia

relativa de pequeñas y medianas empresas, “representa una debilidad para el desarrollo del sector privado, y de la economía en general, pues las grandes empresas no cuentan con una base sólida para la subcontratación ni una oferta de proveedores estables, de calidad y en crecimiento” (Villarán, 2000).

Según el Ministerio de la Producción (2016), las regiones con mayor porcentaje de Mypes, sobre el total de empresas formales son: Lima con 5,7%, Loreto 4,9%, Callao 4,4% y Ucayali con 4,2%. Estos resultados reflejan que no existe suficiente Mypes en el Perú. Esta estructura representa una debilidad en el desarrollo del sistema privado, y de la economía en general, debido a que este segmento da consistencia y densidad a las relaciones inter empresariales y a la asociatividad.

Frente al contexto de la situación problemática antes mencionado, y luego de realizar una descripción cualitativa y cuantitativa, con el análisis correspondiente; se planteó en la presente investigación la siguiente interrogante:

¿Cómo implementar un modelo de comportamiento organizacional basado en las habilidades gerenciales, que permita mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote, año 2017?

Seguidamente de la definición de la problemática planteada, se definió el marco referencial, que precisa los conceptos y teorías utilizados en el desarrollo de los objetivos de la presente investigación.

*El Comportamiento Organizacional (CO)*, se define según Robbins (1998) como, "Un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización".

El Comportamiento Organizacional, es el estudio de la manera como se comportan los trabajadores dentro de las organizaciones. “Se trata, por lo tanto, de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización" (Davis y Newstrom, 1991).

Según Martínez (2001) define al Comportamiento Organizacional, como "La materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en

el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades que realiza dentro de la empresa".

*El Objetivo del Comportamiento Organizacional*, es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad para alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio, uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

Dentro de los objetivos del Comportamiento Organizacional, tenemos cuatro aspectos relacionados: describir, entender, predecir y controlar.

*Describir*, el comportamiento de las personas en condiciones distintas. Si se logra, permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

*Entender*, por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes

*Predecir*, el comportamiento futuro de los empleados, aquí los gerentes tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, conducta perturbadora en determinado momento.

*Controlar*, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. En este caso son responsables de los resultados del rendimiento, por lo que les interesa de manera eficaz tener efectos en el comportamiento de los trabajadores, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados.

*Las Variables del Comportamiento Organizacional*, consideran dos tipos de variables: dependientes e independientes, los cuales están directamente relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de una organización.

*Las variables dependientes*, que consideran la mayoría de los autores, son cuatro: la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo.

*Productividad*, cuando la empresa es productiva se entiende que se debe tener eficacia

(logro de los objetivos y metas) y ser eficiente (optimización en el uso de recursos) al mismo tiempo, llegando a la efectividad (eficiencia + eficacia).

*Ausentismo*, toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas, porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no asiste al trabajo.

*Satisfacción en el trabajo*, donde la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y todos los empleados se sientan conformes y estén convencidos de recibir lo que ellos se lo merecen.

*La Rotación*, describe que una alta tasa de rotación del personal en una organización, da como resultado tener costos más altos de reclutamiento, selección y entrenamiento del personal. Al igual se puede decir que, una alta tasa de rotación, puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa, cuando el personal capacitado y con conocimientos salen y estos deben de ser remplazados, tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta.

*Las variables independientes*, que afectan el Comportamiento Organizacional son: variables del nivel individual, de nivel grupal y de nivel organizacional. Estos tres niveles de análisis, van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, porque está continuamente en interacción con su entorno.

*Las Variables del nivel individual*, son todas aquellas que posee una persona y le han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

*Variables a nivel de grupo*, es el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio. El grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.

*Las Variables a nivel organizacional*, radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos. El estudio del Comportamiento Organizacional, debe comenzar por las organizaciones, pues en ella se desarrolla las diversas formas

del comportamiento organizacional. Entre las disciplinas que están relacionadas con el Comportamiento Organizacional, los gerentes necesitan tener buenas habilidades directivas con los trabajadores a su cargo, y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma, será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

Así mismo, debemos agregar al concepto de comportamiento organizacional, el hecho de que éste debe ser visto como una disciplina que logra conjuntar aportaciones de otras diversas disciplinas, que tienen como base el comportamiento, por ejemplo, la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología, la sociología, las ciencias políticas entre otras afines.

*La Definición de Mypes*, está basada en la legislación peruana, según la Ley 28015, promulgada el de julio del 2003, en la cual se define a la Pequeña y Micro Empresa, como: “(...) la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”, debiendo contar con las siguientes características:

*La Microempresa:* Cuando el número total de trabajadores es entre uno (1) y diez (10). Tiene niveles de ventas anuales no mayores a 150 UIT (Unidad Impositiva Tributaria).

*La Pequeña empresa:* Cuando el número total de trabajadores es hasta un máximo de cincuenta (50). Tiene niveles de ventas anuales entre 51 y 850 UIT.

En el Perú, las Mypes formales tienen un promedio de 3 a 5 trabajadores, según información de la SUNAT (2016) y se mantiene en relación con los años anteriores.

Ante la situación problemática expuesto en la investigación, se formuló la siguiente hipótesis: “El procedimiento para implementar un modelo de comportamiento organizacional basado en habilidades gerenciales, permite mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote, 2017”.

Para el desarrollo de la investigación y la demostración de la hipótesis, se formuló el siguiente objetivo general: “Determinar el procedimiento para implementar un modelo de comportamiento organizacional basado en habilidades gerenciales para mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico, Chimbote, 2017”.

Para cumplir con el desarrollo del objetivo general, se definieron cuatro objetivos específicos: 1. Determinar el impacto del comportamiento organizacional del personal en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote. 2. Identificar las habilidades gerenciales del personal directivo que permitan mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote. 3. Determinar un modelo del comportamiento organizacional que permita mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote. 4. Establecer un procedimiento para implementar el modelo de comportamiento organizacional en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote; (Ver Matriz de Consistencia en el Anexo 1).

En el Anexo 2, se muestra la Matriz de Operacionalización de variables, en donde están definidas las dimensiones y los indicadores a evaluar y están relacionados con el diseño del Instrumento que se muestran en los Anexos 3 y 4, los cuales se utilizaron en la recolección de datos para el desarrollo de la presente Tesis.

En el título tercero, se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico planteado, con los cuales se realizó el análisis y discusión de los resultados contrastados con los antecedentes de la investigación, para determinar las conclusiones y recomendaciones.



## **2. Metodología y diseño**

### **Tipo y diseño de la investigación**

El desarrollo de la presente investigación tuvo un componente del tipo descriptivo, porque se definió como base el desarrollo de los objetivos para llegar a los resultados y análisis correspondiente, usando la recolección de la información tomada de los directivos y trabajadores. El diseño de la investigación fue descriptivo, no experimental, transversal, porque la investigación se realizó en un determinado tiempo para evaluar los objetivos en base a la descripción de las variables.

La investigación realizada se considera tecnológica, porque tuvo como objetivo generar un modelo o proceso que va contribuir en mejorar la producción de un bien o servicio. “La investigación tecnológica tendría como finalidad solucionar problemas o situaciones que el conocimiento científico consolidado como tecnología demanda; por tanto, no sería su finalidad descubrir nuevas leyes, y casualidades, sino reconstruir procesos en función de descubrimientos ya realizados” (Bello, 2006).

El nivel de la investigación fue propositivo, porque se trató de desarrollar un modelo de comportamiento organizacional, que sirva de propuesta y contribuya a mejorar paulatinamente la productividad, en el cual se puede aplicar la mejora continua; por cuanto, un modelo de comportamiento organizacional no puede ser permanente.

Respecto al alcance temporal, es una investigación sincrónica transversal, porque se realizó el estudio en un periodo corto de tiempo, que permitió desarrollar un modelo de comportamiento organizacional, basado en las habilidades gerenciales.

La investigación, respecto al tiempo del dato, es un estudio circunspectivo, porque se examinó las variables con decoro, medida y formalidad, en la determinación de un modelo de comportamiento organizacional para mejorar la productividad en las Mypes. Podríamos indicar también que, es un estudio prospectivo, porque se acudió a las opiniones de expertos conocedores del tema de comportamiento organizacional, en un momento puntual, para la realización del estudio de prevalencia.

El ámbito de la investigación fue un trabajo de campo, realizado en el ámbito de las Mypes del sector Metal Mecánico de Chimbote, visitando a los trabajadores que estuvieron en actividad durante el año 2017.

### **Población y Muestra**

La población estuvo conformada por los directivos y trabajadores de las Mypes del sector Metal Mecánico de Chimbote y Nuevo Chimbote de la provincia del Santa, los cuales son un promedio de 22 empresas, considerando aquellas que están en servicio permanente en los últimos cinco años, la relación se muestra en el Anexo 6. Los cuales acumulan un promedio total de 185 trabajadores.

Considerando que la población de las Mypes es pequeña, se determinó tomar una muestra equivalente a 37 personas, con un nivel de confianza del 95%. La distribución de la muestra se determinó de manera porcentual, según la relación de trabajadores y directivos, siendo el resultado lo siguiente: 24 trabajadores para evaluar y determinar el nivel del comportamiento organizacional y 13 personas directivos para identificar las habilidades gerenciales que se desarrolla en la Mypes.

Se aplicó un muestreo no probabilístico, es decir ha sido un muestreo tomado por conveniencia, debido a la complejidad de la toma de información generado por la limitada disponibilidad de tiempo de los empresarios, para permitir el ingreso a la empresa y encuestar a los trabajadores y directivos.

### **Técnicas e Instrumentos de Investigación.**

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, que se emplearon para el desarrollo de la investigación se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: *Técnicas e Instrumentos de recolección de datos*

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario para directivos y trabajadores
Entrevista	Guía de Entrevista para personal especializado
Análisis documental	Textos, Tesis, revistas y estudios previos

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de los objetivos se utilizaron los Cuestionarios y Guías de entrevista, tomados de la tesis de maestría de Betancourt y Valera (2004) y de la tesis doctoral de Pereda (2016), los cuales son validados, y se muestra en el Anexo 4 y 5. Además, se utilizó registro de información para el acopio de información de expertos.

La confiabilidad del instrumento se determinó a través de una prueba piloto, midiéndose mediante el uso del coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) obteniéndose un resultado de  $\alpha = 0,746$  lo cual significa que el instrumento diseñado es fiable. El instrumento fue adecuado para poder obtener información que permita desarrollar los objetivos específicos planteados.

### **Procesamiento y Análisis de la Información**

En el desarrollo de la presente investigación se realizó el análisis crítico de la información, donde el método de recolección de datos fue la aplicación de las encuestas al personal directivo y a los trabajadores de las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote, de acuerdo al procedimiento antes indicado; el cual permitió conocer el impacto del comportamiento organizacional, e identificar las habilidades gerenciales y otros aspectos o factores, que permita contribuir en la mejora de la productividad de la organización.

Se aplicó herramientas informáticas, como el Microsoft Excel, para elaborar las tablas y gráficos, el Microsoft Word, para procesar el texto de la investigación, y el software estadístico SPSS para la tabulación de los datos recolectados. Se utilizó la técnica estadística aplicada, y los resultados están mostrados en tablas y figuras (gráficos) con sus interpretaciones, los cuales fueron sometidos a una discusión contrastada con los antecedentes de investigación similar o fines, para luego formular las conclusiones y recomendaciones, indicadas en la presente investigación.

### 3. Resultados

Luego de haber realizado la toma de datos e información documental, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico formulado en la presente Investigación.

#### Objetivo Especifico 1

El primer objetivo, consistió en determinar el impacto del comportamiento organizacional del personal en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.

Se presenta primero el contexto general del número de las micro, pequeñas y medianas empresas, dentro del total del estrato empresarial en el Perú, según información del Ministerio de la Producción (2016). En la tabla 2, se deduce que los micros y pequeñas empresas representan el 99,3%, mientras que las medianas y gran empresa representan solamente el 0,7% del total de las empresas.

Tabla 2: *Empresas formales en el Perú según estrato empresarial 2016*

Estrato empresarial (1)	Nro. de empresas	%
Microempresa	1 607 305	95,0
Pequeña Empresa	72 664	4,3
Mediana empresa	2 712	0,2
Gran Empresa	8 781	0,5
Total de empresas	1 691 462	100,0

Fuente: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mypes e Industria.

(1) El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Según fuentes estadísticas del Registro Único de Contribuyentes de la SUNAT (2016) en la región Ancash hay un total de 47 129 Mypes, que representa el 2,8% del total

nacional; la región Lima tiene 797 564 que representa el 47,4% del total en el Perú, que asciende a 1 679 969 (no incluye la mediana y gran empresa).

En la tabla 3, se observa que las Microempresas en la región Ancash representan el mayor porcentaje del 96,8%, mientras que las pequeñas empresas representan casi el 3% y la mediana y gran empresa llegan casi al 0,3% del total.

Tabla 3: *Empresas formales por estrato empresarial, región Ancash 2016*

Estrato empresarial	Nro. empresas	%
Microempresa	45770	96,8%
Pequeña Empresa	1359	2,9%
Mediana empresa	38	0,1%
Gran Empresa	71	0,2%
Total	47238	100,0%

Fuente: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mypes.

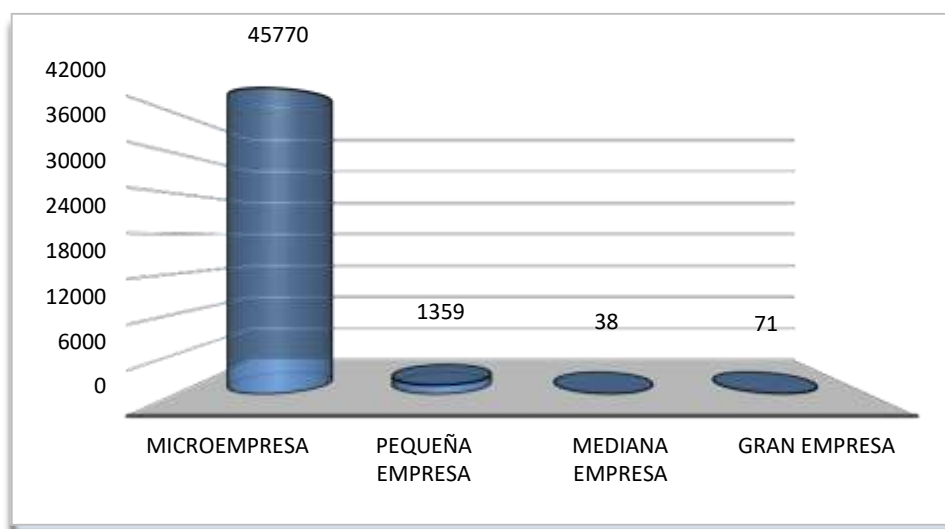
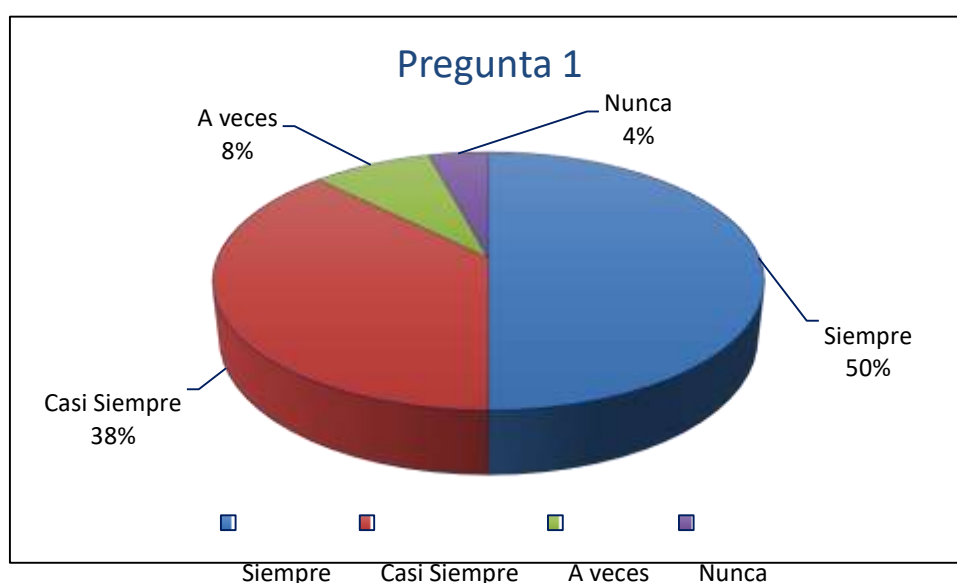


Figura 1: Distribución de empresas formales de la región Ancash 2016

Fuente: Elaboración propia (información de la tabla 3).

En la tabla 4, se muestra los resultados de las encuestas tomados al azar por conveniencia, a una muestra de 24 trabajadores de las Mypes del sector metal mecánico de Chimbote, se utilizó el instrumento del Anexo 3, cuestionario - guía de entrevista, para evaluar el nivel de comportamiento organizacional. Los resultados por cada pregunta se muestran en cada figura representados en forma gráfica de barras y circular, los cuales se detallan a continuación.



*Figura 2: ¿Se siente usted motivado a realizar su trabajo?*

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 1 de la Tabla 4)

En la figura 2, se observa la Pregunta 1 de la tabla 4, siendo los resultados que, del total de trabajadores encuestados, el 50% indicó sentirse siempre motivado para realizar su trabajo, el 38% de los encuestados manifiesta casi siempre, mientras que el 8% manifiesta a veces se siente motivado, y solo el 4% de los encuestados indicó nunca sentirse motivado a realizar su trabajo.

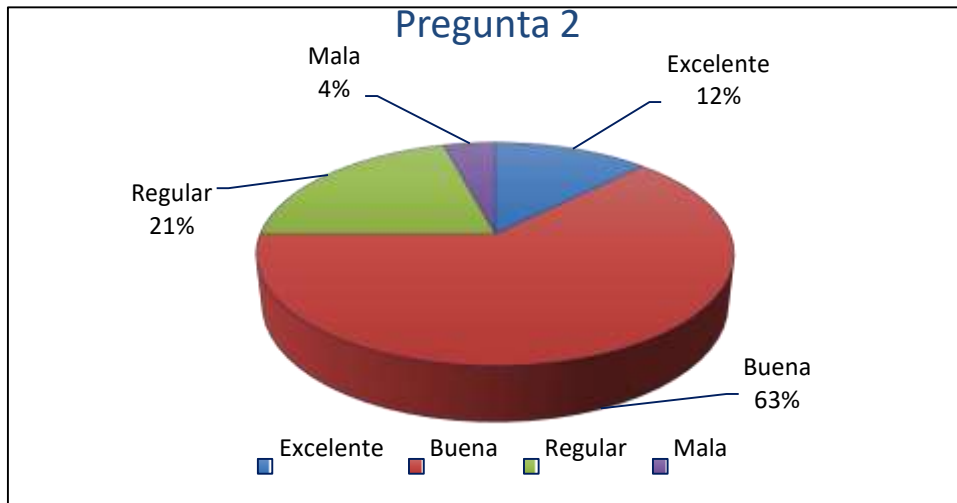
Tabla 4: Resultados del Comportamiento Organizacional de Mypes, Chimbote 2017

Pregunta 1	Opción	Cant.	%	Pregunta 2	Opción	Cant.	%	
¿Se siente usted motivado a realizar su trabajo?	Siempre	12	50,0%	¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?	Excelente	3	12,5%	
	Casi Siempre	9	37,5%		Buena	15	62,5%	
	A veces	2	8,3%		Regular	5	20,8%	
	Nunca	1	4,2%		Mala	1	4,2%	
Total		24	100,0%	Total		24	100,0%	
Pregunta 3	Opción	Cant.	%	Pregunta 4	Opción	Cant.	%	
¿Con qué frecuencia participa el personal en la toma de decisiones en su empresa?	Siempre	4	16,7%	¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores?	SI	14	58,3%	
	Casi Siempre	9	37,5%		NO	10	41,7%	
	A veces	10	41,7%					
	Nunca	1	4,2%					
Total		24	100,0%	Total		24	100,0%	
Pregunta 5	Opción	Cant.	%	Pregunta 6	Opción	Cant.	%	
Indique cuál de estas opciones es causa de conflicto en la empresa	Falta	7	29,2%	En su trabajo la comunicación se da para	Controlar	7	29,2%	
	Procedimiento	15	62,5%		Dar	12	50,0%	
	Comunicación				Información	4	16,7%	
	Inadecuada	Diferencia edad	1		4,2%			Motivación
	Poco	1	4,2%		Expresar			1
Total		24	100,0%	Total		24	100,0%	
Pregunta 7	Opción	Cant.	%	Pregunta 8	Opción	Cant.	%	
¿En qué dirección se da el flujo de la comunicación en la empresa?	Ascendente	9	37,5%	¿Cómo califica la relación entre sus compañeros de trabajo y usted?	Excelente	4	16,7%	
	Descendente	5	20,8%		Buena	17	70,8%	
	Lateral	1	4,2%		Regular	3	12,5%	
	Multidireccional	9	37,5%		Mala	0	0,0%	
Total		24	100,0%	Total		24	100,0%	
Pregunta 9	Opción	Cant.	%	Pregunta 10	Opción	Cant.	%	
				¿Con qué frecuencia se reúne el personal para realizar actividades				

culturales, deportivas o	Siempre	3	12,5%	Tiene usted comunicación con su jefe inmediato	Siempre	10	41,7%
	Casi Siempre	7	29,2%		Casi Siempre	5	20,8%
	A veces	10	41,7%		A veces	8	33,3%
sociales en su empresa?	Nunca	4	16,7%		Nunca	1	4,2%
Total		24	100,0%	Total		24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (uso del instrumento del Anexo 3).

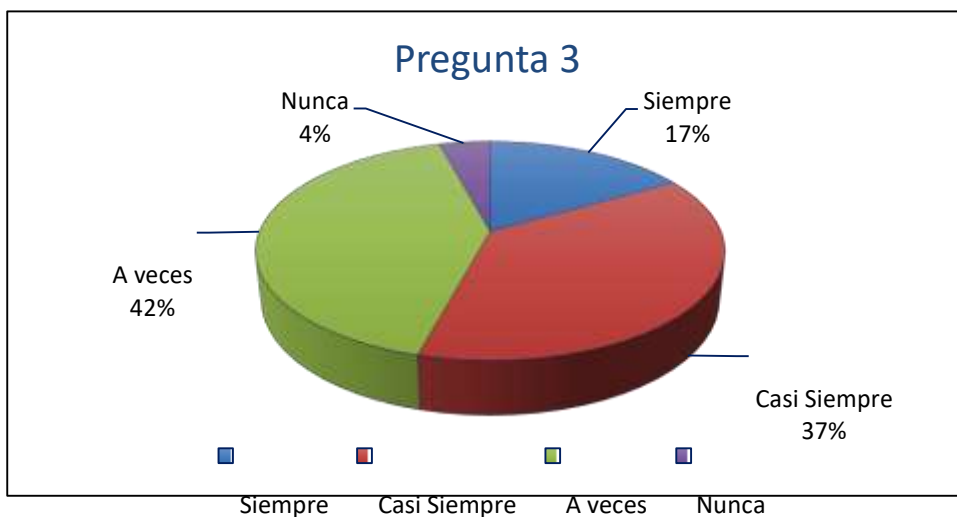




*Figura 3: ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?*

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 2 de la Tabla 4)

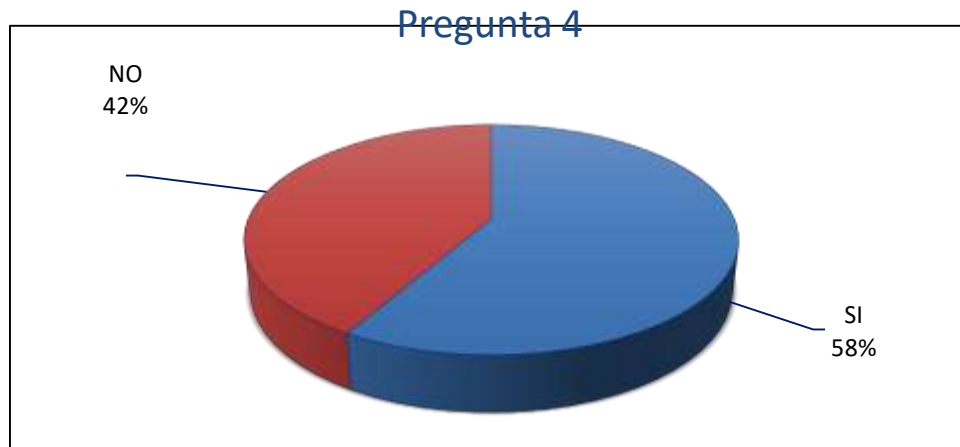
En la figura 3, se observa la Pregunta 2 de la tabla 4, siendo los resultados, el 63% de trabajadores perciben un buen clima laboral dentro de la empresa, el 21% perciben un clima laboral regular, mientras que el 12% de los trabajadores indica percibir un clima laboral excelente, y solo el 4% indicó que percibe un clima laboral malo.



*Figura 4: ¿Con qué frecuencia participa el personal en la toma de decisiones?*

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 3 de la Tabla 4)

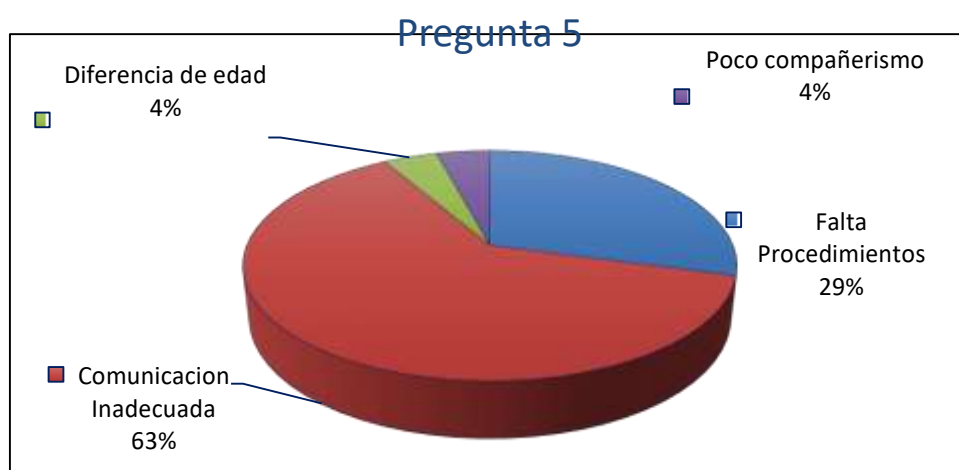
La figura 4, muestra los resultados de la Pregunta 3 de la tabla 4, en donde el 42% participa a veces en la toma de decisiones, mientras que el 37% casi siempre participa, el 17% indicó siempre participar y solo el 4% indicó nunca participa.



*Figura 5:* ¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores?

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 4 de la Tabla 4)

En la figura 5, se observa la Pregunta 4 de la tabla 4, en donde el 58% indica que, si existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores, mientras que solo el 42% manifestó que No existe igualdad en la asignación de beneficios.



*Figura 6:* Indique cuál de estas opciones es causa de conflicto en la empresa

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 5 de la Tabla 4)

En la pregunta 6 de la tabla 4, que se muestra en la figura 6, se observa que, el 63% de los encuestados indicó que la comunicación inadecuada es causa de conflicto laboral; el 29% manifestó que es la falta de procedimientos la causa, y solamente el 4% indicó ser por diferencia de edad la causa del conflicto.

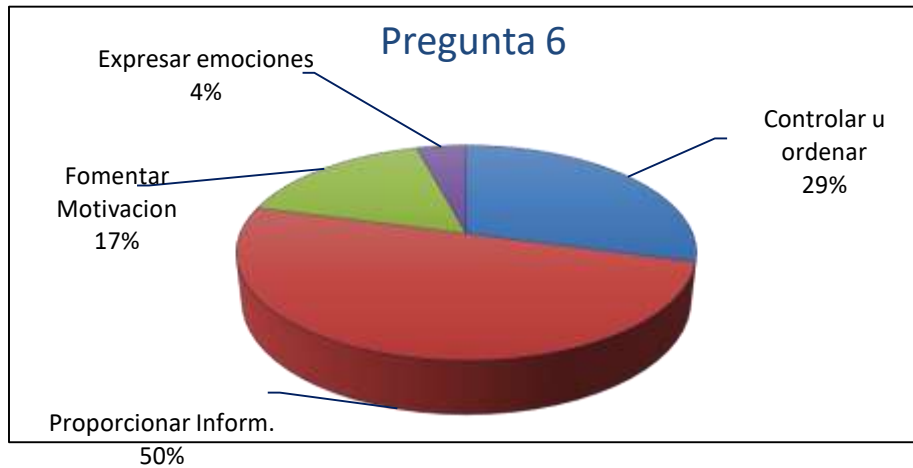


Figura 7: En su trabajo la comunicación se da para...

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 6 de la Tabla 4)

En la figura 7, se observa que el 50% de los trabajadores indicó que en su trabajo la comunicación se da para proporcionar información, el 29% manifestó que se da para controlar u ordenar, mientras que el 17% declaró que la comunicación se da para fomentar la motivación y solo el 4% indicó ser para expresar emociones.

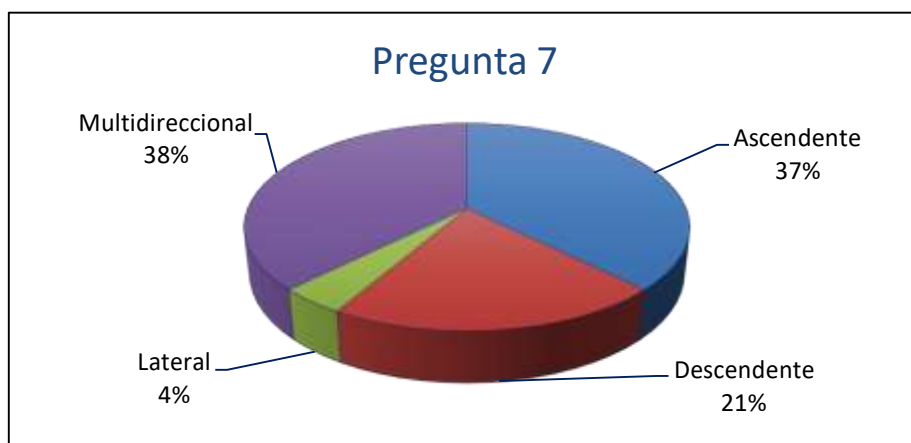


Figura 8: ¿En qué dirección se da el flujo de la comunicación en la empresa?

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 7 de la Tabla 4)

En la figura 8, el 63% indicó que el flujo de la comunicación es multidireccional; mientras que el 37% dijo el flujo es ascendente, el 21% manifestó que el flujo es descendente, y solamente el 4% indicó que el flujo de comunicación es lateral.

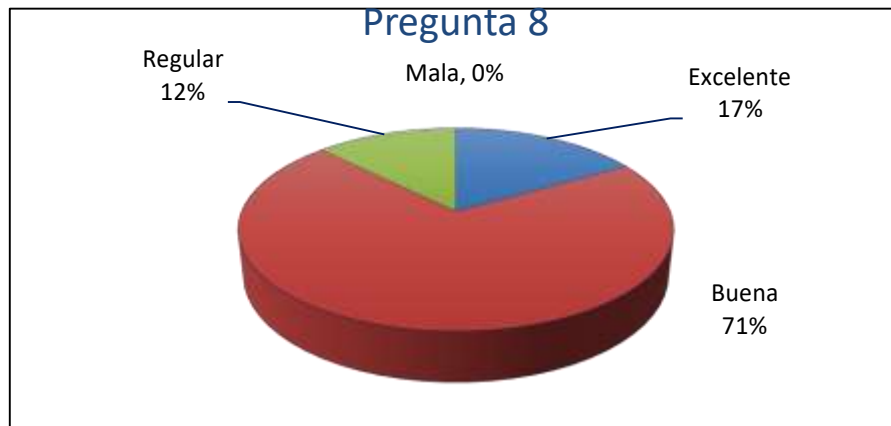


Figura 9: ¿Cómo califica la relación entre sus compañeros de trabajo y usted?

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 8 de la Tabla 4)

Como se observa en la figura 9, el 71% de los encuestados califica como buena la relación entre compañeros de trabajo, mientras que el 17% dijo ser excelente la relación; y solo el 12% manifestó que la relación entre sus compañeros es regular.

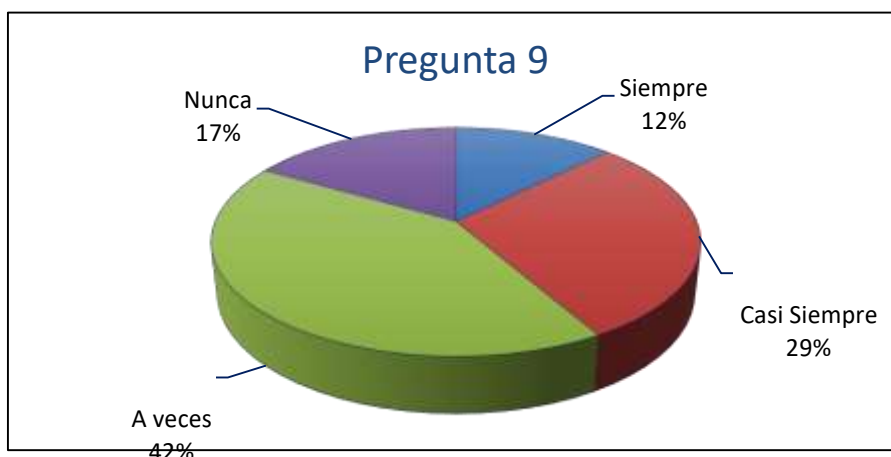
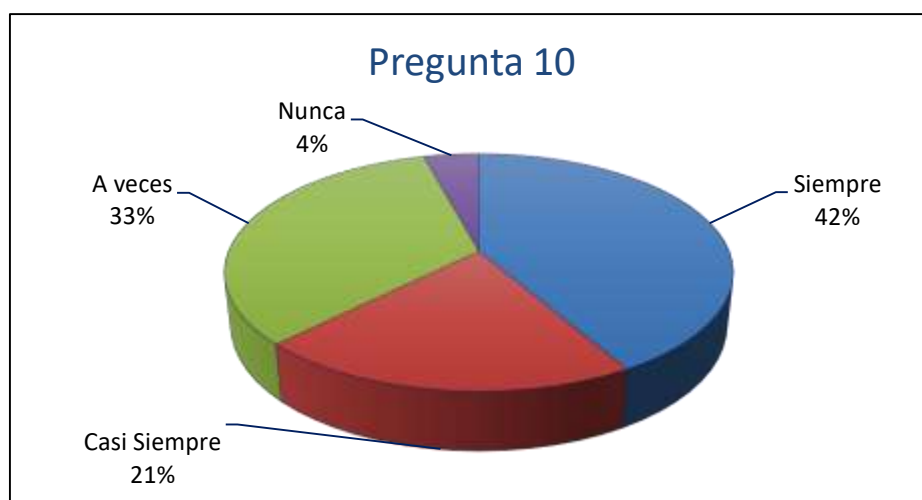


Figura 10: ¿Con qué frecuencia se reúne el personal para realizar actividades?

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 9 de la Tabla 4)

En la figura 10, se tiene los resultados de la pregunta 9 de la tabla 10, donde se observa que, el 42% de los encuestados califica que a veces se reúne el personal para realizar actividades, el 29% dijo ser casi siempre se reúne el personal; mientras que el 17% manifestó que nunca se reúne el personal, y solo el 12% de los encuestados dijo que siempre se reúne el personal para hacer actividades.



*Figura 11:* Tiene usted comunicación con su jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia (Pregunta 10 de la Tabla 4)

En la figura 11, se muestra los resultados de la pregunta 10, en donde se demuestra que, el 42% del total de encuestados indicó que siempre tienen comunicación con su jefe inmediato, el 33% dijo tener a veces comunicación con su jefe; mientras que el 21% de los encuestados manifestó que, casi siempre tiene comunicación con su jefe; y solamente el 4% de los trabajadores indicaron que nunca tienen comunicación con su jefe inmediato.

Evaluando las preguntas números: 1, 2, 3, 8, 9 y 10, de la tabla 4; determinamos el impacto del Comportamiento Organizacional de las Mypes del sector Metal Mecánico, a nivel individual, grupal y organizacional. El resultado se muestra en la tabla 5.

Tabla 5: *Categorías del impacto de las Mypes, Chimbote 2017*

Impacto	Cantidad	%
Alto	36	25,0
Medio	62	43,1
Bajo	38	26,4
Muy bajo	8	5,6
Total	144	100,0

Fuente: Elaboración propia (procesado de la tabla 4).

En la tabla 5, se considera para la calificación de la categoría del impacto: alto, medio, bajo y muy bajo; equivalente a las categorías: excelente, buena, regular y malo; y equivalente a las categorías: siempre, casi siempre, a veces y nunca; respectivamente en el orden indicado.

Los resultados porcentuales de la tabla 5, muestran que del total de encuestados que respondieron las seis preguntas (1, 2, 3, 8, 9 y 10, de la tabla 4) que el 43.1% de encuestados califica como impacto medio; el 26,4% califica impacto bajo, mientras que el 25,0% califica como impacto alto; y solamente el 5,6% de encuestados califica como impacto muy bajo.

## Objetivo Especifico 2

El segundo objetivo, fue identificar las habilidades gerenciales del personal directivo que permitan mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.

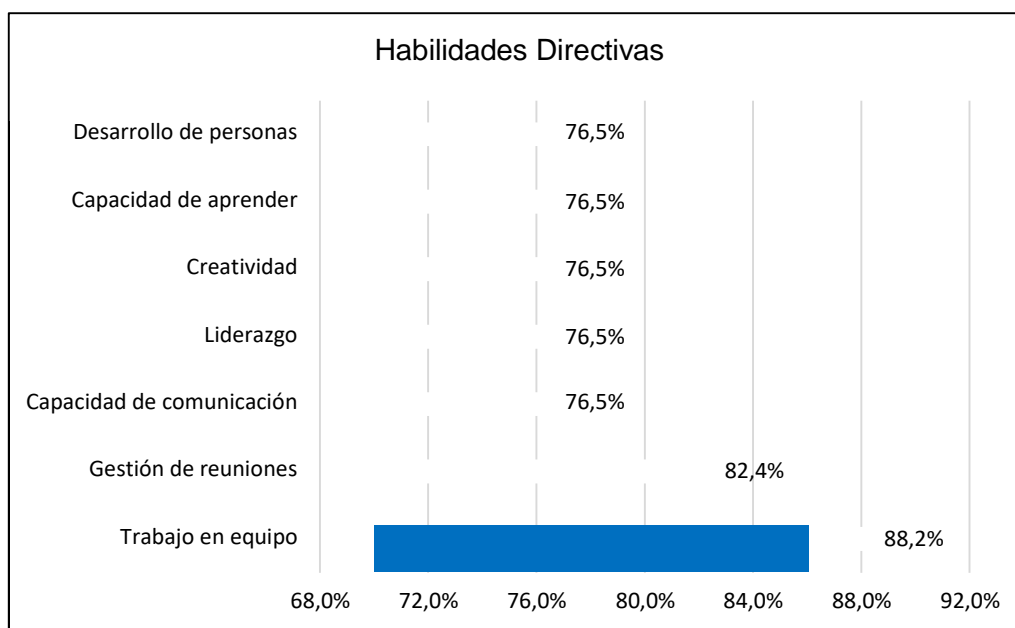
Como se observa en la tabla 6, tomando como información los datos del Anexo 5, se han identificado las habilidades gerenciales; estableciendo un ranking después de haber agrupado los resultados obtenidos en los niveles del rango 4 y 5 (desarrollado y muy desarrollado), teniendo como resultado siete habilidades, que muestran mayor desarrollo los directivos de las Pymes del sector metal Mecánico; los cuales pertenecen al tercio del total de 22 tipos de habilidades gerenciales (ver Anexo 5).

Tabla 6: *Identificación de habilidades gerenciales en las Mypes, Chimbote 2017*

Habilidades Directivas	%
1). Colaboración y trabajo en equipo: Capacidad para hacer trabajar y que todos trabajen, mediante el compromiso y la colaboración para alcanzar objetivos.	88,2
2). Gestión de reuniones: Capacidad de clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo en las reuniones productivas.	82,4
3). Capacidad de comunicación: Habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.	76,5
4). Liderazgo: Capacidad de influir en otras personas y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.	76,5
5). Creatividad: Capacidad de encontrar formas diferentes de hacer las cosas o nuevas soluciones para problemas habituales.	76,5
6). Capacidad de aprender: Actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de nuestros objetivos.	76,5
7). Desarrollo de personas: Capacidad de mejorar el aprendizaje y crecimiento de los demás, a partir de un análisis de sus necesidades y de la organización.	76,5

Fuente: Elaboración propia (procesado del Anexo 5).

Se tomó como muestra a 17 directivos y/o responsables de los procesos en las Mypes, a quienes se les aplicó una encuesta – entrevista (ver Anexo 5) para su calificación, obteniéndose un ranking, procesados en la tabla 6, con los porcentajes ordenados, como se muestra en la figura 12, de arriba hacia abajo.



*Figura 12:* Ranking de Habilidades Directiva en las Mypes, Chimbote 2017.

Fuente: Elaboración propia (datos de la tabla 5).

Se observa en la figura 12, las actividades con mayor porcentaje que representan a las habilidades que tienen los directivos de las Mypes, son: el trabajo en equipo con 88,2%; Gestión de reuniones con 82,4%; seguido de la capacidad de comunicación, el liderazgo y la creatividad con 76,5% cada uno respectivamente.

Las habilidades con más bajo porcentaje son: desarrollo de visión con 58,8%; gestión del tiempo con 64,7%, seguido de presentaciones en público con 70,6%.

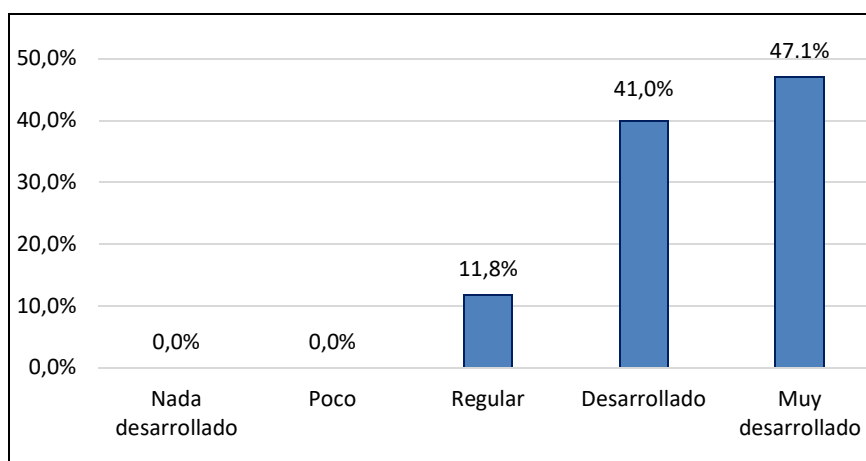


Tabla 7: Información para evaluar habilidades gerenciales en las Mypes, Chimbote 2017

Habilidades Gerenciales o Directivas	1	2	3	4	5	Total
1). <b>Capacidad de comunicación:</b> Habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información necesarias para el trabajo con sus subordinados.	0,0%	11,8%	11,8%	41,2%	35,3%	100%
2). <b>Motivación:</b> Capacidad para utilizar nuestro potencial con tenacidad y no dejarnos llevar por el desánimo y para impulsar a otras personas a actuar.	0,0%	5,9%	23,5%	35,3%	35,3%	100%
3). <b>Liderazgo:</b> Capacidad de influir en otras personas y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.	0,0%	5,9%	17,6%	47,1%	29,4%	100%
4). <b>Colaboración y trabajo en equipo:</b> Capacidad para hacer trabajar y que todos trabajen, mediante compromiso y colaboración para alcanzar objetivos.	0,0%	0,0%	11,8%	41,2%	47,1%	100%
5). <b>Creatividad:</b> Capacidad de encontrar formas diferentes de hacer las cosas o nuevas soluciones para problemas habituales.	0,0%	11,8%	11,8%	47,1%	29,4%	100%
6). <b>Capacidad de aprender:</b> Actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de nuestros objetivos.	0,0%	11,8%	11,8%	52,9%	23,5%	100%
7). <b>Desarrollo de visión:</b> Capacidad para definir el camino al cual se dirige la organización a corto y mediano plazo orientando las decisiones estratégicas.	0,0%	5,9%	35,3%	41,2%	17,6%	100%
8). <b>Desarrollo de personas:</b> Capacidad de mejorar el aprendizaje y crecimiento de los demás, a partir del análisis de necesidades	0,0%	5,9%	17,6%	47,1%	29,4%	100%
9). <b>Desarrollo personal:</b> Capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo tanto los errores como los aciertos.	0,0%	5,9%	17,6%	47,1%	29,4%	100%
10). <b>Optimización de recursos:</b> Capacidad de vigilar rentabilidad de las acciones y controlar los tiempo consumidos por subordinados en tareas.	0,0%	11,8%	17,6%	35,3%	35,3%	100%
11). <b>Resolución de conflictos:</b> Habilidad de mandar mensaje en el que se expresa claramente sentimientos y necesidades para escuchar y dar solución.	0,0%	5,9%	17,6%	47,1%	29,4%	100%
12). <b>Inteligencia emocional:</b> Habilidad para reconocer y procesar información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno.	0,0%	5,9%	23,5%	35,3%	35,3%	100%
13). <b>Gestión del stress:</b> Habilidad de mantener el control, cuando las situaciones, las personas y los eventos exigen demasiados.	0,0%	5,9%	23,5%	52,9%	17,6%	100%
14). <b>Gestión del tiempo:</b> Habilidad de distribuirlo con acierto entre un conjunto de tareas casi incontables y en constante multiplicación.	0,0%	5,9%	29,4%	35,3%	29,4%	100%
15). <b>Resolución de problemas y toma de decisiones:</b> Capacidad de dar solución a problemas detectados, emprendiendo acciones correctivas.	0,0%	11,8%	11,8%	35,3%	41,2%	100%
16). <b>Negociación:</b> Capacidad para desarrollar proceso de mutua comunicación para lograr un acuerdo con otras personas que sea beneficiosa para todos.	0,0%	5,9%	17,6%	52,9%	23,5%	100%
17). <b>Gestión de reuniones:</b> Capacidad de clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar y crear un clima positivo en las reuniones productivas.	0,0%	5,9%	11,8%	52,9%	29,4%	100%
18). <b>Delegación:</b> Capacidad de formar personas para que tomen decisiones y otorgar responsabilidades para mejor funcionamiento del equipo de trabajo.	0,0%	5,9%	17,6%	41,2%	35,3%	100%
19). <b>Asertividad:</b> Habilidad que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, y de la forma adecuada.	0,0%	5,9%	17,6%	52,9%	23,5%	100%
20). <b>Presentaciones en público:</b> Habilidad de transmisión del conocimiento en cualquier ámbito desarrollando una comunicación efectiva con los demás.	0,0%	11,8%	17,6%	41,2%	29,4%	100%
21). <b>Gestión del talento:</b> Capacidad de desarrollar capacidades y habilidades en las personas, motivando sobre las fortalezas actuales para desarrollarlas.	0,0%	11,8%	17,6%	52,9%	17,6%	100%
22). <b>Coaching:</b> Capacidad de liderar el proceso que lleve a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de capacidades de una persona.	0,0%	11,8%	17,6%	52,9%	17,6%	100%

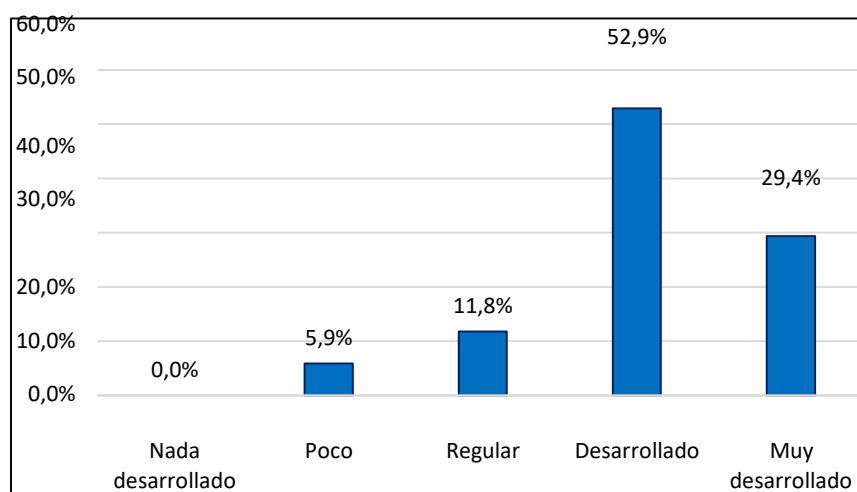
Fuente: Elaboración propia (Instrumento del Anexo 4, procesado con datos del Anexo 5).

Las figuras 13 y 14, representan las dos habilidades directivas que más se practica en las Mypes, calificados con mayor porcentaje y la clasificación por niveles (nada desarrollado, poco, regular, desarrollado y muy desarrollado) de cada habilidad directiva, donde observa con alto porcentaje en los niveles desarrollado y muy desarrollado con 88,1% y 82,3% respectivamente.



*Figura 13:* Colaboración y trabajo en equipo en las Mypes, Chimbote 2017.

Fuente: Elaboración propia (datos de la tabla 5).



*Figura 14:* Gestión de reuniones en las Mypes, Chimbote 2017.

Fuente: Elaboración propia (datos de la tabla 5).

### Objetivo Especifico 3

El tercer objetivo, consiste en determinar un modelo del comportamiento organizacional que permite mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.

Se muestra en la tabla 8, un resultado estadístico respecto al nivel educativo de una muestra de empresarios de las Mypes, en los distritos de la provincia del Santa, región Ancash, Perú, tomado de una investigación realizada, por Barbarán, Rodríguez, Caballero y Arteaga (2017), en la cual se deduce que los empresarios de las Mypes, tienen un nivel educacional distribuido de la siguiente manera: el 41,6% de empresarios tiene secundaria completa, el 33,4% tiene superior técnico, el 15,8% tienen superior universitario, el 7,9% de empresarios tiene primaria completa, y solo el 1,3% de empresarios tienen primaria incompleta.

Tabla 8: Nivel educativo de empresarios de Mypes por distritos, provincia del Santa 2017.

Nivel Educativo	Chimbote	Inuev U Ch	Coishco	Santa	Total	%
Primaria Completa	23	2	1	4	30	7,9
Secundaria Completa	98	42	7	11	158	41,6
Secundaria Incompleta	4	0	0	1	5	1,3
Superior Técnico	81	34	5	7	127	33,4
Superior Universitario	47	10	1	2	60	15,8
Total	253	88	14	25	380	100,0

Fuente: Elaboración adaptada de Barbarán, Rodríguez, Caballero y Arteaga (2017).

Muestra empresarios de Mypes, provincia del Santa, región Ancash, Perú.

Para el caso de la presente investigación, está limitada a los empresarios de las Mypes de Chimbote, siendo su nivel educativo el resultado que se muestra en la figura 15, donde se observa que el 38,7% de empresarios tiene secundaria completa, el 32,0% tiene superior técnico, el 18,6% tiene superior universitario, y solo el 9,1% de los empresarios tienen primaria completa.

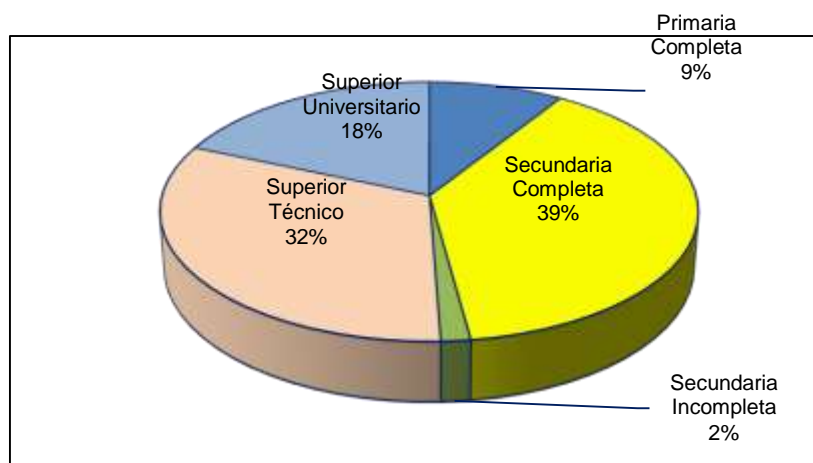


Figura 15: Nivel educativo de los empresarios de Mypes en Chimbote 2017.

Fuente: Elaboración adaptada de Barbarán, Rodríguez, Caballero y Arteaga (2017).

En la tabla 9, se tiene que, de una muestra de 380 Mypes, se observa que el 56,6% de empresarios de Mypes necesitan mayor apoyo en créditos bancarios, el 11,6% requieren asesoría legal, mientras que 10,3% de empresarios solicitan consultorías y el 8,4% de empresarios demandan apoyo de comercialización para sus productos.

Tabla 9: Servicios gremiales de los empresarios de Mypes por distritos 2017.

Servicios gremiales	Cantidad	%
Crédito	215	56,6
Consultorías	39	10,3
Asesoría Legal	44	11,6
Apoyo a la Comercialización	32	8,4
Otros servicios	50	13,2
	380	100,0

Fuente: Información adaptada de Barbarán, Rodríguez, Caballero y Arteaga (2017).

En la figura 16, se muestra la situación actual en la identificación de las habilidades gerenciales por los directivos de las Mypes, seleccionándose siete, que son más del 75% obtenidos en los niveles del rango 4 y 5 (desarrollado y muy desarrollado).

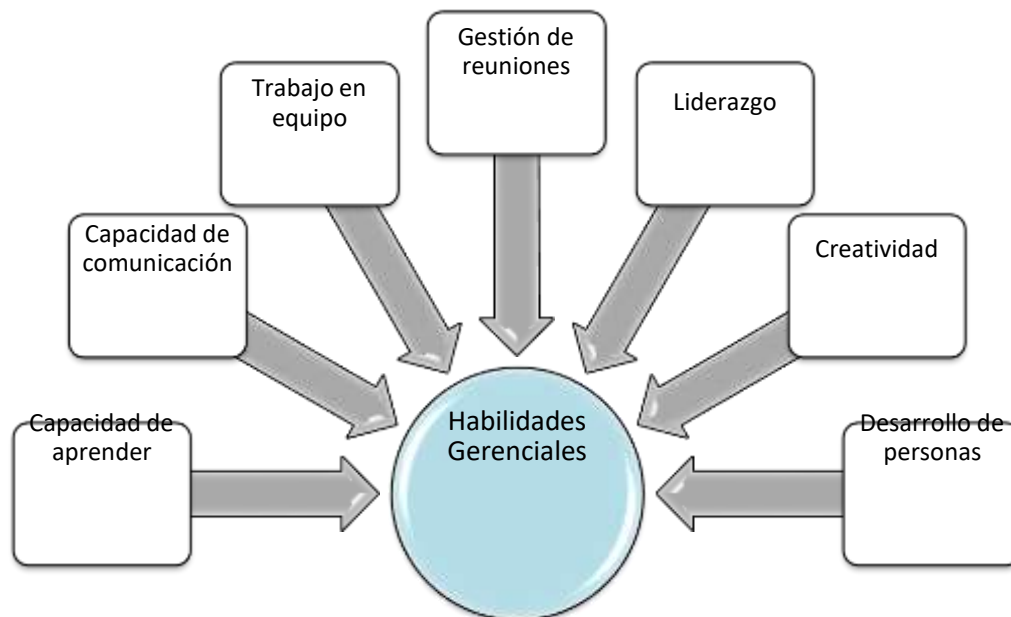


Figura 16: Situación actual de habilidades gerenciales identificadas en Mypes 2017.

Fuente: Elaboración propia (tomado del objetivo 2).

Tabla 10: Propuesta de clasificación de habilidades directivas en Mypes 2017.

Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades de dirección de personas
Capacidad de aprender		Liderazgo
Desarrollo de la visión	Capacidad de comunicación	Motivación
Inteligencia emocional	Colaboración y trabajo en equipo	Desarrollo de personas
Gestión del tiempo	Gestión de reuniones	Creatividad
Gestión del stress	Asertividad	Delegación
Desarrollo personal	Negociación	Resolución de conflictos
Toma de decisiones y resolución de conflictos		Optimización de recursos
		Presentaciones en público
		Gestión del talento
		Coaching

Fuente: Tomado de Pereda (2016), "Análisis de Habilidades Directivas (...)"

Con los resultados del objetivo 2, el acopio de información documentaria de otras investigaciones y modelos propuestos en diferentes contextos, como la clasificación en la tabla 10; además, con la opinión de expertos, se plantea el siguiente modelo de comportamiento organizacional, basado en las habilidades gerenciales, tal como se muestra en la figura 17.

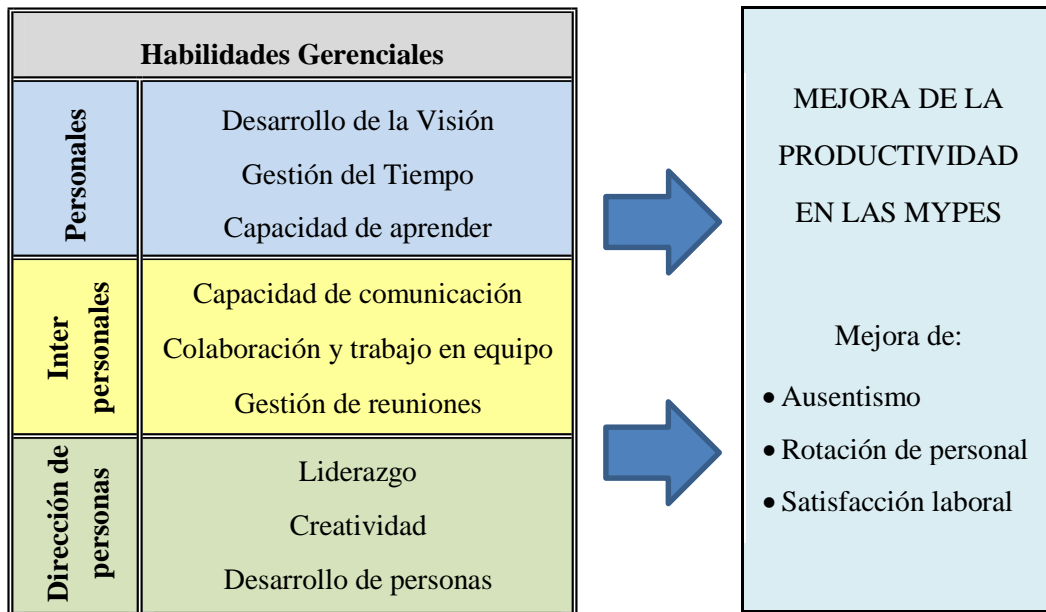


Figura 17: Modelo de Comportamiento Organizacional basado en habilidades gerenciales.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 18, se muestra la relación de niveles en las habilidades directivas, está relacionado con la figura 17, respecto a su clasificación y contenido.



Figura 18: Nivel de las habilidades directivas para Mypes 2017.

Fuente: Elaboración propia Adaptado de Pereda (2016).

#### Objetivo Especifico 4

El cuarto objetivo específico, consiste en establecer un procedimiento para implementar el modelo de comportamiento organizacional en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.

A continuación, se presenta en la tabla 11, un resumen de las principales aportaciones de algunos autores expertos, sobre el estudio y clasificación de las habilidades directivas, en los cuales se sustenta el modelo de comportamiento organizacional propuesto y su procedimiento para implementar el respectivo modelo.

Tabla 11: *Clasificación de habilidades directivas según autores expertos 2017.*

Autor	Habilidades directivas
Drucker (1954)	Propone cinco operaciones básicas: a) fijar objetivos, b) organizar, c) comunicar y motivar, d) medir y evaluar, e) desarrollar y formar personas.
Katz (1974)	Desarrollar al menos tres habilidades básicas: a) habilidades técnicas, competencias en una tarea, b) habilidades humanas, de trato personal, c) habilidades conceptuales, para evaluar problemas
Chiavenato (2000)	Plantea que se deben desarrollar tres competencias durables: a) conocimiento, conjunto de información, experiencia; b) perspectiva, practicar el conocimiento, transformar teoría en práctica; y c) actitud, es el comportamiento personal.
Whetten y Cameron (2005)	Propone modelo con diez habilidades esenciales, clasificados en tres grupos; personales (solución de problemas, manejo de estrés, autoconocimiento); interpersonales (manejo de conflictos, motivación, comunicación de apoyo, poder e influencia); y grupales (formación de equipos eficaces, cambio proactivo, delegación). Completa con tres habilidades adicionales de comunicación.
Madrigal (2009)	Propone dominar primero: a) La comunicación, b) Saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, c) Creatividad para innovar, improvisar y planear, d) Ser un líder en cada proyecto que emprenda, e) Administrar su tiempo y de su personal, f) Trabajar en equipo, y g) Ser asertivo.
Agolla y Van Lill (2013)	Menciona tres habilidades: a) habilidades psicológicas, formas de pensar y habilidades mentales; b) habilidades interpersonales, gestión de relaciones clave; y c) habilidades técnicas, desarrollo del concepto, la estrategia, la planificación.
Griffin y Van Fleet (2013)	Presenta siete habilidades centrales: a) habilidades técnicas, b) interpersonales, c) habilidades conceptuales, d) de diagnóstico, e) habilidades de comunicación, f) de toma de decisiones, y g) habilidades de gestión del tiempo.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Pereda (2016).

Tabla 12: Propuesta de procedimiento de comportamiento organizacional en Mypes 2017.

<i>Habilidad Gerencial</i>	<i>Concepción</i>	<i>Procedimiento</i>
Personales	Desarrollo de la Visión	Es el primer ingrediente del liderazgo, es la capacidad de definir el camino hacia el cual, se dirige la organización. Es el rumbo de las decisiones.
	Gestión del Tiempo	Internalizar el conocimiento de la visión en los trabajadores a través de los medios de comunicación en la empresa, y valorar su trabajo.
	Capacidad de aprender	Arte de la mejora de la productividad y la eficiencia. Es una herramienta para el alto rendimiento. Fijar objetivos claros, establecer prioridades adecuadas.
Inter personales	Capacidad de comunicación	Apertura a los cambios, al aprendizaje y a su puesta en práctica de lo que se aprende al servicio de la organización. Es la capacidad de debatir y compartir.
	Colaboración y trabajo en equipo	Motivar para que el aprendizaje sea un cambio de conducta y una buena actitud, se debe aportar lo que sabe a favor de la empresa.
	Gestión de reuniones	La habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus responsables y subordinados
Dirección de personas	Liderazgo	Implementar los programas de formación con responsabilidad sobre la comunicación efectiva entre compañeros de trabajo.
	Creatividad	Generar más confianza y buenas relaciones entre los miembros para garantizar el éxito de un equipo.
	Desarrollo de personas	Capacidad para clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo para lograr reuniones productivas.
		Capacidad de influencia de una persona sobre otras para motivar y encaminar a realizar acciones para el bien común. Es un proceso no una posición.
		Capacitar con talleres sobre el conocimiento y buenas prácticas para desarrollar su nivel de liderazgo, reconociendo su tope.
		Fomentar la creatividad con incentivos, gestionar propuestas creativa de mejora en el proceso.
		Establecer planes de capacitación periódica, acorde al desarrollo de actividades y avances de las TIC.

Fuente: Elaboración propia (compendio de conceptos y aplicaciones)



Tomando resultados de los objetivos 1, 2 y 3, la información de literaturas y modelos de otras investigaciones propuestos en diferentes contextos y escenarios; y con la opinión de los directivos, técnicos de las Mypes y autores expertos que se mencionan en la tabla 11; se planteó el procedimiento para implementar el modelo de comportamiento organizacional, basado en las habilidades gerenciales evaluadas en las Pymes, tal como se observa en la tabla 12.

Revisando las acciones del procedimiento desarrollado en la tabla 12, se tiene como resultado que se requiere implementar planes de capacitación efectivas, desarrollar y mantener un buen clima laboral, además se debe propiciar la mayor participación activa de todos los directivos y trabajadores en el desarrollo de la misión, visión, valores, metas, objetivos y estrategias; considerando en todo momento atender lo que requieren los grupos de interés, para mantener la competitividad de la empresa, para mantener su vigencia en el mercado.

#### **4. Análisis y Discusión**

Luego de haber obtenidos los resultados, como producto del procesamiento de los datos e información recolectada, se presenta el análisis y discusión de los resultados de cada objetivo específico contrastado con los antecedentes.

De los resultados del objetivo específico 1, se deduce que en la región Ancash hay un alto porcentaje de micro y pequeñas empresas que representan el 99,7%, significando que en Ancash hay una gran potencialidad para un desarrollo industrial de las Mypes. Pereyra (2014), en su investigación también concluye que las Mypes son piezas fundamentales en las diferentes actividades económicas y sociales del Perú, debido a que las Mypes representan un 99.26% del total de las empresas en el Perú. Aportan con la generación de empleos alcanzando un 59.6% de la Población Económicamente Activa (PEA), como de ingresos en el país con un impacto en el Producto Bruto Interno (PBI) del 42%.

Los resultados más relevantes del Comportamiento Organizacional de la Mypes indican que, el 50% siempre se siente motivado a realizar su trabajo, lo cual representa un nivel medio en la motivación; el resultado anterior guarda relación con un nivel del 58% de igualdad en la asignación de los beneficios para todos los trabajadores. El 63% percibe un clima laboral bueno en su empresa, significando que se debe seguir mejorando las condiciones laborales de los trabajadores de las Mypes.

No se refleja mucha participación de los trabajadores en la toma de decisiones de su empresa, participando solo el 54%. La causa de los conflictos laborales se da mayormente por la comunicación inadecuada con un 63%, esto se genera debido a que hay un flujo de comunicación vertical (ascendente y descendente) media, representando solo el 58%. El resultado anterior guarda relación con el motivo de la comunicación, que es por lo general para dar información y control en un 88%, siendo muy bajo para fomentar la motivación de los trabajadores. La relación entre compañeros de trabajo se considera muy buena en 87%, esto puede ayudar a mejorar el clima laboral, debiendo realizarse una evaluación para mejorar el 23% de

trabajadores que califica bajo la relación entre los trabajadores. Respecto a las relaciones sociales, culturales y deportivas, un gran porcentaje de 68% de los encuestados manifiesta que pocas veces se propicia las reuniones informales. La comunicación de los trabajadores con el jefe inmediato es buena con 62%, lo cual puede contribuir a mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores.

Los resultados de Betancourt y Valera (2004) guardan relación con los resultados del primer objetivo, su investigación logró medir las relaciones interpersonales de los trabajadores, lo que permitió la creación de un clima de trabajo cómodo para el buen desempeño de las funciones laborales y sociales de los trabajadores de las Mypes. Asimismo, Arredondo (2013) concluyó que las mejores prácticas que puede desarrollar una empresa están relacionadas con el factor humano, la empresa no puede llegar al éxito, si los colaboradores no trabajan en un clima organizacional favorable, debiendo darse la mayor importancia al talento humano.

Del objetivo Especifico 2, se demuestra que las habilidades gerenciales que más desarrollan los directivos de las Mypes, son: el trabajo en equipo, la gestión de reuniones, la comunicación, el liderazgo y la creatividad, lo cuales permitieron resultados favorables demostrado en el objetivo 1, aunque alcanzó un impacto medio que pueden ser desarrollados y superados.

Los resultados se relacionan con la investigación de Arredondo (2013) quien concluye que en la empresa se deben desarrollar las mejores prácticas laborales, en sus habilidades gerenciales, entre ellos el liderazgo congruente, la ética empresarial, la comunicación, el respeto integral a los procesos de producción, entre otros.

También se coincide en parte con Aburto (2011), quien llega a la conclusión que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional, por la estrecha correlación demostrada entre las variables independientes y la dependiente; confirma que el clima organizacional está determinado en un alto grado por el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo de conflicto y la formación de equipos. La literatura científica especializada considera a las competencias y habilidades directivas como una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir.

El modelo de Comportamiento Organizacional, planteado en el objetivo específico 3, basado en habilidades gerenciales; adiciona las habilidades de desarrollo de la visión y la gestión del tiempo, el cual guarda relación con la concepción de Pereda (2016), y otros autores expertos mencionados en su investigación, concluyendo el predominio de la formación técnica superior de los trabajadores y directivos de las empresas, los cuales ocupan una posición en la organización que les permiten tener la habilidad de entender, describir y evaluar el desempeño económico a partir de la dotación de recursos con los que cuenta la empresa. Además, los resultados mencionan que las Pymes requieren de mayor crédito para desarrollar sus actividades y necesitan de consultoría y asesoría para gestionar mejor sus operaciones que mejoren la productividad de las empresas.

La propuesta del modelo consideró la investigación de Villamarin y Quimbita (2014), quien recomienda que se debe identificar los factores que afectan al desempeño laboral, para reducir al mínimo el porcentaje de rotación, lograr la estabilidad laboral, las motivaciones constantes, y que los empleados se apasionen por sus trabajos y se orienten a lograr los objetivos organizacionales e individuales.

Se consideró las aportaciones de algunos autores expertos, en el objetivo específico 4, sobre el estudio y clasificación de las habilidades directivas, en los cuales se sustentó el modelo de comportamiento organizacional propuesto y su procedimiento para implementar el respectivo modelo, definiendo la concepción de cada habilidad gerencial y su respectivo procedimiento para su implementación. De la revisión de la literatura científica especializada, usado para la propuesta del modelo de comportamiento organizacional, se clasificó en tres tipos de habilidades directivas: personales (desarrollo de la visión, gestión del tiempo y capacidad de aprender); interpersonales (capacidad de comunicación, trabajo en equipo y la gestión de reuniones); y dirección de personas (liderazgo, creatividad y desarrollo de personas).

## **5. Conclusiones**

Teniendo en cuenta el análisis y discusión de los resultados de la investigación, se generan las siguientes conclusiones:

Del Objetivo Especifico 1, se concluye que el impacto del comportamiento organizacional de las Mypes del sector Metal Mecánico es de nivel medio, debido a las dificultades en la comunicación, regular motivación del talento humano y su poca participación en la gestión empresarial.

Fomentar las reuniones sociales informales con los trabajadores fuera de la empresa, esto conduce a una mayor integración y comprensión entre ellos; además, disminuye el estrés, para que regresen a sus labores más animados.

Promover la mayor participación de los trabajadores en las decisiones, el cual es solo es asumido muchas veces por los directivos de las Mypes, esta práctica no da siempre un resultado eficiente y eficaz.

Del Objetivo Especifico 2, se concluye que las habilidades gerenciales con mayor desarrollo en las Mypes son: colaboración y trabajo en equipo, capacidad de aprender, capacidad de comunicación, gestión de reuniones, liderazgo, creatividad y desarrollo de personas.

Las habilidades gerenciales que resultaron con bajo porcentaje fueron: desarrollo de visión, gestión del tiempo, seguido de presentaciones en público; los cuales pueden ser desarrollados para mejorar el comportamiento organizacional de las Mypes.

Los trabajadores de las Mypes de Chimbote tienen nivel alto de educación, lo cual demuestra que se puede aplicar de manera efectiva los procedimientos para mejorar el comportamiento organizacional a través de expertos en el tema.

Del Objetivo Especifico 3, se llega a la conclusión que hay un gran porcentaje de servicios gremiales que requieren los empresarios de las Mypes, referidos a apoyo en créditos bancarios 56,6%, asesoría legal 11,6% y consultoría 10,3% para mejorar su gestión empresarial y aumentar su productividad.

La productividad es una medida del desempeño humano que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia, como el uso adecuado de los recursos disponibles (materiales, maquinaria, equipos, capital). La eficacia, definido como el cumplimiento de las metas y objetivos claramente definidos. Se considera más importante, desde el punto de vista de control, a los fines y resultados.

Respecto al Objetivo Especifico 4, se concluye que la clasificación de las habilidades directivas depende del contexto y el tipo de la organización; pero siempre tienen tres tipos de componentes: las habilidades personales (individual), las habilidades interpersonales (grupal) y las habilidades de dirección de personas (organizacional).

El procedimiento para implementar nuevos modelos de comportamiento organizacional, se deben someter a evaluaciones y debates por expertos con la participación de los trabajadores; además, debe estar acorde a los avances de la tecnología de información y comunicación.

## **6. Recomendaciones**

Considerando el análisis y discusión de la investigación y las conclusiones respectivas, se generan las siguientes recomendaciones con miras a profundizar o respetar la Investigación:

Realizar nuevas investigaciones a las microempresas de Chimbote y de la región Ancash, respecto a su gestión empresarial, ya que estos representan alto porcentaje de participación en el mercado, con 97% del total del estrato empresarial en el Perú, para consolidar su permanencia en el mercado buscando la formalidad en su funcionamiento.

Fomentar las buenas prácticas de cuatro aspectos relacionados del Comportamiento Organizacional: describir, entender, predecir y controlar; para mantener un buen clima laboral en la organización de las Mypes.

Para asegurar el logro de la implementación del modelo de comportamiento organizacional, se requiere implementar programas de capacitación permanente para los directivos y trabajadores sobre el desarrollo de buenas prácticas de liderazgo, habilidades gerenciales, gestión eficaz del tiempo y otros afines.

Desarrollar en los trabajadores de las Mypes comportamientos más flexibles y creativos, para ser capaces de satisfacer las necesidades de un mercado exigente, en un medio altamente competitivo y dinámico.

Implementar planes de capacitación en gestión empresarial, con uso de tecnologías modernas, desarrollar modelos de comportamiento organizacional, con la participación activa de todos los directivos y trabajadores de las Mypes, en el desarrollo de la misión, visión, valores, metas, objetivos y estrategias (ver propuesta en el Anexo 7).

## **Agradecimientos**

A todos los docentes de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad San Pedro; quienes, a través de sus cátedras, compartieron sus conocimientos y experiencias, enriqueciendo mi formación profesional más avanzado, para continuar aportando en bien de las organizaciones, la sociedad, y en la formación de nuevos profesionales dentro de mi labor en la docencia universitaria.

A mis hijos: Humberto, Silvia y Luis Ángel; a mi esposa Silvia Miranda, por su apoyo moral, estímulo y perspicacia por el sacrificio realizado en varios días y fines de semana que he necesitado para hacer posible el desarrollo de la presente investigación. A la memoria de mi madre Teófila y de mi hermano mayor Juan Alberto, ejemplos de superación, valores y vocación de servicio. A mi padre Juan y a mis hermanos: Rafael, Julio y Esther, por su comprensión y gratitud.

A los colegas docentes y amigos profesionales, que aportaron con sus observaciones y recomendaciones, quienes de alguna forma contribuyeron en el desarrollo del presente trabajo de investigación.



## 9. Referencias Bibliográficas

- Aburto, H. (2011). *Las Habilidades Directivas y su repercusión en el Clima Organizacional*. (Tesis doctoral). Instituto Politécnico Nacional, México D.F.
- Arredondo, M. (2013). Análisis de las mejores prácticas empresariales en las áreas de administración, mercadotecnia, manufactura y desarrollo organizacional. *Revista de Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*. Vol. 3 (1), 42-59. Guanajuato, México.
- Barbarán, N., Rodríguez, W., Caballero, A. y Arteaga, P. (2017). *Limitaciones que impiden el desarrollo empresarial de las Mypes, en los Distritos de Coishco, Chimbote, Nuevo Chimbote y Santa*. (Investigación docentes de Ingeniería). Universidad San Pedro, Chimbote, Perú.
- Bello, F. (2006). Reflexión: La Investigación Tecnológica o cuando la solución es el problema. *Revista FACES*, vol. XVII (2). Universidad de Carabobo. Venezuela
- Betancourt, R. y Valera, Y. (2004). *Diagnóstico del Comportamiento Organizacional de los Trabajadores de la Empresa Materiales Eléctricos Monagas*. (Tesis de maestría). Universidad de Oriente, Venezuela.
- Bloomfield y Gonzales (2007). *Diagnóstico Comportamiento Organizacional el Caso de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos*. (Tesis de maestría). Universidad Estatal a Distancia UNED, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2012). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades Gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los Sectores de Actividad Metalmeccánica Venezolana. *TENDENCIAS, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas, Universidad de Nariño*, vol. VII (1), 81-100.
- Hashimoto, E. (2013). *Un Enfoque Metodológico Alternativo para Investigar en Educación*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, España.

- Hernández, S. y Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana Editores S.A.
- Leite, N., Rodrigues, A. & Albuquerque, L. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships? *BAR - Brazilian Administration Review*, 11(4), 476-495. <https://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2014276>. Available in: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922014000400476](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922014000400476)
- Leyva, A., Cavazos, J. & Espejel, J. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Accounting and administration*, 63(3)<https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>. Available in: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422018000400003&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000400003&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- Ministerio de la Producción (2016). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*. Perú, Lima: Editorial Solvima Graf SAC.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. (Tesis doctoral). Universidad de Córdoba, Madrid, España.
- Pereda, F. (2015). Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España). *Revista de Estudios Regionales*. vol. (102), 65-89.
- Pereyra, P. (2014). *Propuesta de modelo de gestión por procesos del área de capital humano para la implementación de un sistema de capacitación que permita mejorar la competitividad de asociaciones de Mypes metalmeccánica del Parque Industrial de Villa el Salvador (VES) y su posicionamiento en el mercado*. (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Riveros, P. & Grimaldo, M. (2017). Values and Organizational Climate in Professors of a Higher-Education Institution in Lima. *Psychological Sciences*, 11(2), 179-

188. <https://dx.doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>. Available in:  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212017000200179&lng=es&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212017000200179&lng=es&nrm=iso&tlng=en)

Smutny, P., Prochazka, J. & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar*, 26 (62), 11 - 22. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59385>. Available in: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512016000400011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512016000400011)

Stephen, R. y Timothy, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Mexicana Pearson Educación.

Valdés, J. y Sánchez, G. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, vol. VII (14), 126-156.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Mexicana Pearson Educación.

Willamarin, D. y Quimbita, A. (2014). *Análisis e importancia del Comportamiento organizacional sustentado en competencias, habilidades y nivel administrativo de Negocios que tienen las Pymes en la Provincia de Cotopaxi*. (Tesis de maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador.

## **Apéndices y Anexos**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Solución planteada o hipótesis	Variables (opcional)
¿Cómo implementar un modelo de comportamiento organizacional que permita identificar las habilidades gerenciales para mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote en el año 2017?	<p><b>General</b></p> <p>Determinar el procedimiento para implementar un modelo de comportamiento organizacional basado en habilidades gerenciales para mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote, 2017.</p>	El procedimiento para implementar un modelo de comportamiento organizacional basado en la aplicación de habilidades gerenciales, permite mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote, 2017.	<p>Modelo de comportamiento organizacional</p> <p>Productividad de la mano de obra</p>
¿Cuál es el nivel del comportamiento organizacional del personal en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote?	<p><b>Específicos</b></p> <p>Determinar el impacto del comportamiento organizacional del personal en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.</p>	El impacto del comportamiento organizacional del personal en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote es medio o regular.	
¿Cuáles son las habilidades gerenciales del personal directivo que permitan mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote?	Identificar las habilidades gerenciales del personal directivo que permitan mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.	La identificación de las habilidades gerenciales en el personal directivo permite mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.	
¿Cuál es el modelo del comportamiento organizacional que permite mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.	Determinar un modelo del comportamiento organizacional que permite mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.	Un modelo del comportamiento organizacional permite mejorar la productividad en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.	
¿Cuál es el procedimiento para implementar el modelo de comportamiento organizacional en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote?	Establecer un procedimiento para implementar el modelo de comportamiento organizacional en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.	El establecimiento de un procedimiento permite implementar el modelo de comportamiento organizacional en las Mypes del sector Metal Mecánico en Chimbote.	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Variables

Título: Modelo de Comportamiento Organizacional para mejorar la Productividad en las Mypes del Sector Metal Mecánico, Chimbote, 2017

Variables (V)	Dimensiones (sub espacio del dominio)	Indicadores	Valor probable del Indicador	Particularidad del Indicador	Instrumento (recolectar datos)
<p><b>Variable Dependiente: Productividad</b> Es la razón output / input, es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).</p> <p><b>Variable Independiente: Comportamiento Organizacional</b> La combinación de factores individual, grupal y organizacional, influyen en la productividad. El factor individual que tienen incidencia en la productividad, son: motivación, satisfacción laboral, participación, aprendizaje, el clima laboral, las actitudes, la toma de decisiones, la solución de conflictos, liderazgo, estilo gerencial, la cultura organizacional, comunicación, la capacitación, recompensas, (...) (Antikainen y Lönnqvist, 2006). Los líderes de la organización deben identificar los factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones &amp; Chung, 2006).</p>	<p><b>Factores individuales</b> Procesos psicológicos se dan al interior del individuo, producto de su historia, necesidades y expectativas. Tienen inherencia en la satisfacción, la motivación, identificación y el compromiso, y su actitud hacia el aprendizaje y el cambio (Robbins y Judge, 2009).</p>	Satisfacción laboral	Cuantitativa	Nominal	Cuestionario, Guía de entrevista
		Motivación	Cuantitativa	Nominal	
		Identificación y compromiso	Cuantitativa	Nominal	
		Actitudes	Cualitativa	Ordinal	
	<p><b>Factores grupal y organizacional</b> Actuación de personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes; se dan al interactuar entre ellas. Tienen vinculación con el desempeño grupal y el comportamiento humano, tales como el clima laboral, los conflictos, el liderazgo, la delegación, el estilo gerencial y la comunicación (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011).</p>	Conflictos y negociación	Cuantitativa	Nominal	Cuestionario, Guía de entrevista
		Equipos efectivos	Cuantitativa	Nominal	
		Liderazgo	Cuantitativa	Nominal	
		Clima laboral	Cuantitativa	Nominal	
		Delegación	Cuantitativa	Nominal	
		Estilo gerencial	Cualitativa	Ordinal	
Comunicación	Cuantitativa	Nominal			

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3: Cuestionario - Guía para evaluar Comportamiento Organizacional

El cuestionario tiene como finalidad recolectar información para un trabajo de investigación para diagnosticar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa. Marcar con una "X" la opción que considere, favor marcar todas las preguntas.

Edad: Entre: 18 - 25 \_\_\_\_\_ 26 - 30 \_\_\_\_\_ 31 - 35 \_\_\_\_\_ 36 o más \_\_\_\_\_

Sexo: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Estado Civil: Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_\_

Nivel Educativo: Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Técnico superior \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_

Tiempo de Servicio: Entre: 1 - 5 años \_\_\_\_\_ 6 - 10 años \_\_\_\_\_ 11 - 15 años \_\_\_\_\_ 15 o más \_\_\_\_\_

1 - ¿Se siente usted motivado a realizar su trabajo?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

2 - ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

3 - ¿Con qué frecuencia participa el personal en la toma de decisiones en su empresa?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

4 - ¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5 - Indique cuál de estas opciones es causa de conflicto en la empresa:

Falta de procedimientos \_\_\_\_\_ Comunicación inadecuada \_\_\_\_\_ Diferencia de edad \_\_\_\_\_

Poco compañerismo \_\_\_\_\_ Otros (especificar) \_\_\_\_\_

6 - En su trabajo la comunicación se da para:

Controlar u ordenar \_\_\_\_\_ Proporcionar información \_\_\_\_\_ Fomentar la motivación \_\_\_\_\_

Expresar emociones \_\_\_\_\_ Otros (especificar) \_\_\_\_\_

7 - ¿En qué dirección se da el flujo de la comunicación en la empresa?

Ascendente \_\_\_\_\_ Descendente \_\_\_\_\_ Lateral \_\_\_\_\_ Multidireccional \_\_\_\_\_

8 - ¿Cómo califica la relación entre sus compañeros de trabajo y usted?

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

9 - ¿Con qué frecuencia se reúne el personal para realizar actividades culturales, deportivas o sociales en su empresa?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

10 - Tiene usted comunicación con su jefe inmediato

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

**Fuente:** Instrumento validado de Betancourt y Valera (2004). “Diagnóstico del Comportamiento Organizacional (...)”. (Tesis de maestría). Universidad de Oriente, Venezuela.



## Anexo 4: Instrumento para Evaluar Habilidades Gerenciales

Marque con "X" los indicadores de cada ítem, según la forma como percibe sus propias habilidades directivas con personal a cargo. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y confidencial.

Nada desarrollado 1	Poco 2	Regular 3	Desarrollado 4	Muy desarrollado 5	
1). <b>Capacidad de comunicación:</b> Habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.	1	2	3	4	5
2). <b>Motivación:</b> Capacidad para utilizar nuestro potencial con tenacidad y no dejarnos llevar por el desánimo y para impulsar a otras personas a actuar.	1	2	3	4	5
3). <b>Liderazgo:</b> Capacidad de influir en otras personas y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.	1	2	3	4	5
4). <b>Colaboración y trabajo en equipo:</b> Capacidad para hacer trabajar y que todos trabajen, mediante el compromiso y la colaboración para alcanzar objetivos.	1	2	3	4	5
5). <b>Creatividad:</b> Capacidad de encontrar formas diferentes de hacer las cosas o nuevas soluciones para problemas habituales.	1	2	3	4	5
6). <b>Capacidad de aprender:</b> Actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de nuestros objetivos.	1	2	3	4	5
7). <b>Desarrollo de visión:</b> Capacidad para definir el camino efectivo al cual se dirige la organización a corto y mediano plazo orientando las decisiones estratégicas.	1	2	3	4	5
8). <b>Desarrollo de personas:</b> Capacidad de mejorar el aprendizaje y crecimiento de los demás, a partir de un análisis de sus necesidades y de la organización.	1	2	3	4	5
9). <b>Desarrollo personal:</b> Capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo tanto los errores como los aciertos.	1	2	3	4	5
10). <b>Optimización de recursos:</b> Capacidad de vigilar rentabilidad de las acciones y controlar los tiempo consumidos por subordinados en realizar tareas.	1	2	3	4	5
11). <b>Resolución de conflictos:</b> Habilidad de mandar mensaje efectivo en el que se expresa claramente sentimientos y necesidades para escuchar y dar solución.	1	2	3	4	5
12). <b>Inteligencia emocional:</b> Habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno y resolver problemas.	1	2	3	4	5
13). <b>Gestión del stress:</b> Habilidad de mantener el control, cuando las situaciones, las personas y los eventos exigen demasiados.	1	2	3	4	5
14). <b>Gestión del tiempo:</b> Habilidad de distribuirlo con acierto entre un conjunto de tareas casi incontables y en constante multiplicación.	1	2	3	4	5
15). <b>Resolución de problemas y toma de decisiones:</b> Capacidad de dar solución a problemas detectados, emprendiendo acciones correctivas con sentido común.	1	2	3	4	5
16). <b>Negociación:</b> Capacidad para desarrollar un proceso de mutua comunicación para lograr un acuerdo con otras personas que sea beneficiosa para todos.	1	2	3	4	5
17). <b>Gestión de reuniones:</b> Capacidad de clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo en las reuniones productivas.	1	2	3	4	5
18). <b>Delegación:</b> Capacidad de formar a las personas para que tomen decisiones y otorgar responsabilidades para mejor funcionamiento del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
19). <b>Asertividad:</b> Habilidad que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, y de la forma adecuada.	1	2	3	4	5
20). <b>Presentaciones en público:</b> Habilidad de transmisión del conocimiento en cualquier ámbito desarrollando una comunicación efectiva con los demás.	1	2	3	4	5
21). <b>Gestión del talento:</b> Capacidad de desarrollar capacidades y habilidades en las personas, motivando sobre las fortalezas actuales para desarrollarlas.	1	2	3	4	5
22). <b>Coaching:</b> Capacidad de liderar el proceso que lleve a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades de una persona.	1	2	3	4	5

**Fuente:** Instrumento validado de Pereda, F. (2016). *"Análisis de las Habilidades Directivas (...)"*. (tesis doctoral). Universidad de Córdoba, España.

### Anexo 5: Datos recolectados para Evaluar Habilidades Gerenciales

Habilidades Directivas	1	2	3	4	5	Total
1). <b>Capacidad de comunicación:</b> Habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.	0	2	2	7	6	17
2). <b>Motivación:</b> Capacidad para utilizar nuestro potencial con tenacidad y no dejarnos llevar por el desánimo y para impulsar a otras personas a actuar.	0	1	4	6	6	17
3). <b>Liderazgo:</b> Capacidad de influir en otras personas y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.	0	1	3	8	5	17
4). <b>Colaboración y trabajo en equipo:</b> Capacidad para hacer trabajar y que todos trabajen, mediante el compromiso y la colaboración para alcanzar objetivos.	0	0	2	7	8	17
5). <b>Creatividad:</b> Capacidad de encontrar formas diferentes de hacer las cosas o nuevas soluciones para problemas habituales.	0	2	2	8	5	17
6). <b>Capacidad de aprender:</b> Actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de nuestros objetivos.	0	2	2	9	4	17
7). <b>Desarrollo de visión:</b> Capacidad para definir el camino efectivo al cual se dirige la organización a corto y mediano plazo orientando las decisiones estratégicas.	0	1	6	7	3	17
8). <b>Desarrollo de personas:</b> Capacidad de mejorar el aprendizaje y crecimiento de los demás, a partir de un análisis de sus necesidades y de la organización.	0	1	3	8	5	17
9). <b>Desarrollo personal:</b> Capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo tanto los errores como los aciertos.	0	1	3	8	5	17
10). <b>Optimización de recursos:</b> Capacidad de vigilar rentabilidad de las acciones y controlar los tiempo consumidos por subordinados en realizar tareas.	0	2	3	6	6	17
11). <b>Resolución de conflictos:</b> Habilidad de mandar mensaje efectivo en el que se expresa claramente sentimientos y necesidades para escuchar y dar solución.	0	1	3	8	5	17
12). <b>Inteligencia emocional:</b> Habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno y resolver problemas.	0	1	4	6	6	17
13). <b>Gestión del stress:</b> Habilidad de mantener el control, cuando las situaciones, las personas y los eventos exigen demasiados.	0	1	4	9	3	17
14). <b>Gestión del tiempo:</b> Habilidad de distribuirlo con acierto entre un conjunto de tareas casi incontables y en constante multiplicación.	0	1	5	6	5	17
15). <b>Resolución de problemas y toma de decisiones:</b> Capacidad de dar solución a problemas detectados, emprendiendo acciones correctivas con sentido común.	0	2	2	6	7	17
16). <b>Negociación:</b> Capacidad para desarrollar un proceso de mutua comunicación para lograr un acuerdo con otras personas que sea beneficiosa para todos.	0	1	3	9	4	17
17). <b>Gestión de reuniones:</b> Capacidad de clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo en las reuniones productivas.	0	1	2	9	5	17
18). <b>Delegación:</b> Capacidad de formar a las personas para que tomen decisiones y otorgar responsabilidades para mejor funcionamiento del equipo de trabajo.	0	1	3	7	6	17
19). <b>Asertividad:</b> Habilidad que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, y de la forma adecuada.	0	1	3	9	4	17
20). <b>Presentaciones en público:</b> Habilidad de transmisión del conocimiento en cualquier ámbito desarrollando una comunicación efectiva con los demás.	0	2	3	7	5	17
21). <b>Gestión del talento:</b> Capacidad de desarrollar capacidades y habilidades en las personas, motivando sobre las fortalezas actuales para desarrollarlas.	0	2	3	9	3	17
22). <b>Coaching:</b> Capacidad de liderar el proceso que lleve a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades de una persona.	0	1	3	9	4	17

Fuente: Elaboración propia (datos de la encuesta tomado de las Mypes de Chimbote)

### Anexo 6: Mypes Metal Mecánica en Chimbote y Nuevo Chimbote

Nro.	Razón Social	Dirección
1	EDIPESA	Jirón Alfonso Ugarte 660
2	Cosmetal S.R.L.	Av. E. Meiggs 2479. PJ. Miraflores Alto
3	Construcciones Metaliza SRL. COMET	Av. Brasil A-30. Los Álamos. Nvo. Chimbote
4	Ingeniería Fabricación y Montaje SAC. IFM	Av. Brasil A-9. Los Álamos. Nvo. Chimbote
5	A & T Ingenieros S.A.C	Pasaje Progreso 501. Espalda IE Niño Dios.
6	Larcas S.R.L.	Jr. Manuel Villavicencio 717.
7	Corporación Industrial Ivarsa S.A.C.	Jirón Ica 574. AH. Florida Alta
8	Servicios Mecánicos Navales N & G S.R.L	Av. Francisco Bolognesi 549 Of 105.
9	Cermend E.I.R.L	Av. Enrique Meiggs 1755.
10	Inversiones Grals. y Metalmecánica EIRL	Av. Moquegua. AH. 10 de setiembre.
11	Serv. Fund. y Metalmecánica Trujillo S.R.L	Esquina Jr. Huánuco con Prolong. Espinar.
12	Metalmecánica Angieffer E.I.R.L.	Prol. Leoncio Prado A.H. Miraflores Bajo
13	Ecromsa Industrial S.A.C.	Jr. Almirante Guisse 975. Miraflores
14	Segemind SAC	Av. José Pardo 2446. AH. Miraflores I Zona
15	Servicios Industriales y Navales SRL	Mza. 43 Lote. 32. Urb. Nicolás Garatea
16	Industrias Transformaciones Metálicas EIRL	Jirón Ica Nro. 588
17	Estruct Metálicas Industrial Karina S.R.L.	Av. E. Meiggs 1681. PJ. Miraflores 1ra Zona
18	Mecánica El Ángel S.R.L.	Jr. Espinar Nro. 1840. PJ. Miraflores Bajo
19	Mecánica Industrial Fernando S.R.L.	Jr. Arequipa Nro. 148. PJ. Bolívar Alto
20	MECANICA TAMARIZ SRL	Jr. Unión 405. Nro. 409 PJ. Miramar Bajo
21	Metal Mecánica Mantilla E.I.R.L.	Prol. Ugarte Mz. 16 L-31 PJ. Miraflores Bajo
22	Diseños Servicios Industriales Navales SAC	Jr. J.C. Mariátegui Mz-G L-20. 1ro de Mayo

Fuente: Elaboración propia (con búsqueda en la Web).

### Anexo 7: Propuesta del Plan de Acción de Recomendación 1

Actividad: Capacitación del personal de las Mypes.

Responsable: Encargado del área de Talento Humano

Elaborado por: Chávez Milla Humberto Ángel

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	INICIATIVA
Implementar Planes de Capacitación al personal de las Mypes 2018.	Horas hombre de capacitación	Mayor de 300 horas hombre al año	El área de Talento Humano, planifica la capacitación del personal según necesidades.
			Talento Humano lleva el registro y el control de la Capacitación realizada por cada trabajador.
	Eficacia de capacitación = $(\text{horas hombre de capacitación} / \text{Total de hr - hombre}) * 100$	Mayor del 25% respecto al año anterior.	Talento Humano reporta al a la Gerencia General la eficiencia y eficacia de la Capacitación.
			Talento Humano desarrolla la capacitación con el apoyo de expertos en el tema.

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8: Propuesta del Plan de Acción de Recomendación 2

Actividad: Capacitación de directivos de las Mypes.

Responsable: Encargado del área de Talento Humano

Elaborado por: Chávez Milla Humberto Ángel

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	INICIATIVA
Implementar programas de capacitación para los directivos y trabajadores sobre buenas prácticas de liderazgo, habilidades gerenciales, gestión eficaz del tiempo (capacitación específica)	Productividad = Horas de capacitación total / Horas de capacitación específica	Incrementar en 20% horas de capacitación	El área de Talento Humano, planifica la capacitación específica del personal directivo según necesidades.
			Talento Humano lleva el registro y el control para medir la productividad de la capacitación.
	% Satisfacción = (trabajadores capacitados / Total trabajadores)*100	85% de satisfacción en el año.	Talento Humano promueve la participación del personal en la capacitación con estímulo.
			Talento Humano desarrolla la capacitación con el apoyo de expertos en capacitación específica.

Fuente: Elaboración propia.