

---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**CAPACITACIÓN EN HABILIDADES GERENCIALES  
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL  
RUBRO MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE  
VEHÍCULOS AUTOMOTORES DE LA CIUDAD DE  
HUARAZ, 2017**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL  
GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**AUTORA:  
MEJIA BEDON, HELEN SHIRLEY**

**ASESOR:  
CHUNGA ANTÓN, CARLOS HUMBERTO**

**HUARAZ - PERÚ  
2018**





---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**CAPACITACIÓN EN HABILIDADES GERENCIALES  
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL  
RUBRO MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE  
VEHÍCULOS AUTOMOTORES DE LA CIUDAD DE  
HUARAZ, 2017**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER  
EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:  
MEJIA BEDON, HELEN SHIRLEY**

**ASESOR:  
CHUNGA ANTÓN, CARLOS HUMBERTO**

**HUARAZ – PERÚ  
2018**

## **1. Título de la tesis**

Capacitación en habilidades gerenciales en las Micro y Pequeñas Empresas del rubro Mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la Ciudad de Huaraz, 2017.

**HUARAZ – PERÚ  
2018**

## 2. Hoja de firma del jurado y asesor

-----  
Dr. José Germán Salinas Gamboa  
Presidente

-----  
Mgr. César Hernán Norabuena Mendoza  
Secretario

-----  
Mgr. Carmen Rosa Azabache Arquinio  
Miembro

-----  
Mgr. Carlos Humberto Chunga Antón  
Asesor

### **3. Hoja de agradecimiento**

Doy gracias a Dios por brindarme salud y darme fuerzas para poder realizar mis actividades, por ser el ente principal en mi vida que se encuentra presente en mi día a día, el que fortalece mis pensamientos, mis creencias y mis hechos.

Agradezco a mis padres por el apoyo que me inculcaron valores desde mi uso de razón, en cada etapa de mi vida, para ser de mí una persona responsable y luchadora para poder lograr mis anhelos en la vida. Así mismo, también a mis hermanos por ser mis compañeros en mi vida y haberme brindado experiencias vividas que me ayudan a fortalecerme y a tomar buenas decisiones.

Agradezco a la universidad católica los Ángeles Chimbote y a los docentes de la escuela profesional de Administración por contribuir en mi formación académica durante mi periodo pre profesional.

## **Dedicatoria**

Dedico el siguiente trabajo de investigación realizado con esmero y dedicación a la universidad los Ángeles Chimbote quien me ayudó en mi formación académica.

Dedico este trabajo a los miembros de mi familia que fueron un apoyo importante durante todo este tiempo de esfuerzos, sacrificios realizados por cada uno de ellos para contribuir día a día en mi deseo de llegar a ser una profesional universitaria.

#### 4. Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo: determinar las principales características de la capacitación en habilidades gerenciales en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017. Para ello, se estableció una investigación descriptiva, cuantitativa, no experimental – transversal, dicha investigación fue aplicada a una población muestral de 72 micro y pequeñas empresas en la ciudad. Se incluyó el uso del programa SPSS 24 para el procesamiento de los datos, obtenidos gracias a la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento, basados en una escala de medición de Likert. Los resultados más resaltantes son que el 59,72% de los representantes tienen edades entre los 31 a 51 años, el 30,56% casi siempre identifica problemas que requieren de capacitación en habilidades gerenciales. El 63,89% casi siempre demuestra tener un desarrollo de autoconciencia, necesaria para poder determinar las demás habilidades, y el 61,11% casi siempre delega autoridad, manejando el empoderamiento. Como conclusiones se menciona que las micro y pequeñas empresas cuentan con representantes que han desarrollado las habilidades gerenciales con la práctica, mientras que en la línea se requiere mejorar la elaboración de programas de capacitación.

**Palabras clave:** Habilidades blandas, habilidades gerenciales, capacitación y representantes.



## **Abstract**

The research work consisted in responding to the general objective: Determine the main characteristics of the training in managerial skills of micro and small companies in the maintenance and repair of motor vehicles sector of Huaraz's city, 2017. For it, there was established a descriptive, quantitative, not experimental – transverse investigation, the above-mentioned investigation was applied to population of 72 micro and small companies in the city. In addition, there included the use of the program SPSS 24 for the processing of the information, obtained thanks to the technique and the questionnaire, as instrument. The most outstanding results are that 59,72% of the representatives have ages between 31 to 51 years, and 30,56% almost always identify problems that require training in managerial skill. The 63,89% almost always shows to have a development of self-consciousness, necessary to be able to determine the other abilities, and 61,11% almost always delegates authority, managing the empowerment. As conclusions, it is mentioned that the micro and small companies have representatives who have developed the managerial skills with the practice obtaining results between always and almost always, while in the training, they are required to improve in the issue of developing training programs.

**Keywords:** soft skills, managerial skills, training and representatives.

## 5. Contenido

1. Título de la tesis .....	ii
2. Hoja de firma del jurado y asesor.....	iii
3. Hoja de agradecimiento y/o dedicatoria .....	iv
4. Resumen y abstract.....	vi
5. Contenido .....	viii
6. Índice de tablas y cuadros .....	ix
I. Introducción .....	1
II. Revisión de literatura.....	10
2.1. Antecedentes .....	10
2.2. Bases teóricas de la investigación .....	19
2.3. Marco conceptual .....	36
III. Metodología .....	40
3.1. Diseño de la investigación .....	40
3.2. Población y muestra .....	40
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores .....	41
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42
3.5. Plan de análisis.....	43
3.6. Matriz de consistencia .....	44
3.7. Principios éticos .....	45
IV. Resultados .....	46
4.1. Resultados.....	46
4.2. Análisis de resultados.....	78
V. Conclusiones .....	94
VI. Referencias Bibliográficas .....	97
Anexos.....	102

## 6. Índice de tablas

Tabla 1. Edad de los representantes de las MYPES.....	46
Tabla 2. Género de los representantes de las MYPES. ....	47
Tabla 3. Grado de instrucción de los representantes .....	48
Tabla 4. Cargo que desempeña el representante en la MYPE .....	49
Tabla 5. Tiempo que desempeña el cargo en la MYPE .....	50
Tabla 6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro .....	51
Tabla 7. Finalidad de la micro y pequeña empresa.....	52
Tabla 8. Número de trabajadores en la MYPE .....	53
Tabla 9. El nivel de ingresos promedio mensual de la empresa .....	54
Tabla 10. Tipo de empresa de acuerdo a su constitución .....	55
Tabla 11. Identifica problemas que requieren de capacitación.....	56
Tabla 12. Planes de capacitación en habilidades gerenciales .....	57
Tabla 13. Programas de capacitación en habilidades gerenciales.....	58
Tabla 14. Asigna eficientemente el presupuesto del programa .....	59
Tabla 15. Aplica el programa subsanando las deficiencias detectadas .....	60
Tabla 16. Realiza planes de seguimiento luego de la capacitación.....	61
Tabla 17. Analiza los resultados obtenidos en la capacitación.....	62
Tabla 18. Reconoce su comportamiento, actitudes y habilidades.....	63
Tabla 19. El manejo de estrés de los representantes .....	64
Tabla 20. Utiliza métodos eficaces de administración del tiempo.....	65
Tabla 21. La capacidad analítica a los problemas.....	66
Tabla 22. Retroalimentación oportuna a los colaboradores.....	67
Tabla 23. Comunicación directa con los colaboradores .....	68
Tabla 24. El manejo de liderazgo de los representantes.....	69
Tabla 25. Esfuerzo e iniciativa para indicar lo que se espera .....	70
Tabla 26. Recompensas para mejorar los niveles de desempeño .....	71
Tabla 27. Motivación mediante el apoyo y reconocimiento.....	72
Tabla 28. Postura neutral para el manejo de conflictos.....	73
Tabla 29. Empoderamiento sobre la delegación de autoridad .....	74
Tabla 30. Promueve el trabajo en equipo .....	75

Tabla 31. Se adapta a cambios con el apoyo de nuevas tecnologías.....	76
Tabla 32. Altos estándares y omite errores apropiadamente .....	77

## Índice de figuras

Figura 1. Edad de los representantes de las MYPES .....	46
Figura 2. Género de los representantes de las MYPES .....	47
Figura 3. Grado de instrucción de los representantes.....	48
Figura 4. Cargo que desempeña el representante de la MYPE.....	49
Figura 5. Tiempo que desempeña el cargo en la MYPE .....	50
Figura 6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro. ....	51
Figura 7. Finalidad de la micro y pequeña empresa.....	52
Figura 8. Número de trabajadores en la MYPE .....	53
Figura 9. El nivel de ingresos promedio mensual de la empresa .....	54
Figura 10. Tipo de empresa de acuerdo a su constitución.....	55
Figura 11. Identifica problemas que requieren de capacitación .....	56
Figura 12. Planes de capacitación en habilidades gerenciales.....	57
Figura 13. Programas de capacitación en habilidades gerenciales .....	58
Figura 14. Asigna eficientemente el presupuesto del programa .....	59
Figura 15. Aplica el programa subsanando las deficiencias detectadas.....	60
Figura 16. Realiza planes de seguimiento luego de la capacitación .....	61
Figura 17. Analiza los resultados obtenidos de la capacitación.....	62
Figura 18. Reconoce su comportamiento, actitudes y habilidades .....	63
Figura 19. El manejo de estrés de los representantes .....	64
Figura 20. Utiliza métodos eficaces de administración del tiempo .....	65
Figura 21. La capacidad analítica a los problemas .....	66
Figura 22. Retroalimentación oportuna a los colaboradores .....	67
Figura 23. Comunicación directa con los colaboradores.....	68
Figura 24. El manejo del liderazgo de los representantes .....	69
Figura 25. Esfuerzo e iniciativa para indicar lo que se espera.....	70
Figura 26. Recompensas para mejorar los niveles de desempeño .....	71
Figura 27. Motivación mediante el apoyo y reconocimiento .....	72
Figura 28. Postura neutral para el manejo de conflictos .....	73
Figura 29. Empoderamiento sobre la delegación de autoridad.....	74
Figura 30. Promueve el trabajo en equipo .....	75

Figura 31. Se adapta a cambios con el apoyo de nuevas tecnologías .....	76
Figura 32. Altos estándares y omite errores apropiadamente .....	77

## I. Introducción

Hoy en día, se ha hecho imprescindible para las empresas, contar con nuevos conocimientos sobre la manera en cómo llevar a cabo una buena gestión empresarial, contar con las estrategias y métodos que les brinden excelentes resultados y resaltando ámbitos que promuevan un aprendizaje y una mejora continua en el proceso. Dada la importancia de las Micro y Pequeñas Empresas – MYPES para el país, la universidad Católica los Ángeles Chimbote, a través de la escuela profesional ha desarrollado la línea de investigación que permite ayudar a las MYPES de una manera profesional en aspectos que van de antemano. La capacitación como elemento primordial de la gestión de calidad ha propuesto tomar medidas que enriquezcan y mejoren las actividades de los colaboradores como el de los representantes, dicha medida redundará en la gestión de calidad y en el aprendizaje continuo.

Las MYPES surgieron en los años ochenta en el Perú, sin embargo, han sido gestionadas desde los años cincuenta, como una forma de unidad económica que daba solución al desempleo. En la actualidad, se manifiesta que las unidades económicas denominadas microempresas representan un 95,9% de los establecimientos dentro del país, con la inclusión de las pequeñas empresas, logran representar un 97,9% (Pymes Peruana, 2013). La Encuesta Nacional de Empresas – ENE realizada en el 2017, obtuvo como resultados que el 67,3% de los representantes están calificados para conducir una unidad económica, dicho resultado se sustenta en que el 66,3% tiene instrucción superior universitaria y no universitaria. El 35,1% de las unidades económicas es conducida por mujeres de edad entre 25 a 49 años de edad, perteneciendo el 59,3% a las MYPES (Ministerio de la Producción, 2018).

En el Perú, las MYPES aportan al 24% de Producto Bruto Interno- PBI, generando en la actividad 85 de 100 puestos de trabajo, con aportación al empleo en 85% para el país. El sector es conocido como intensivo en la mano de obra, pues la misma es la principal fuente de empleo, la cual requiere de MYPES formales para las contribuciones posteriores. El 60% de todas las MYPES son formales, pero también se requiere de formalizar a las que no forman parte del porcentaje, pues la informalidad

es dada por los trámites que se realizan, la baja productividad y el poco acceso a financiamiento barato (Andina, 2018).

El comercio automotriz creció en 5,41% en el mes de enero de 2018, donde se consideró una mayor venta de camionetas, ómnibus, motos de dos ruedas, etc., así mismo aumentó el servicio de mantenimiento y revisiones técnicas de vehículos. A diferencia del cuarto trimestre del 2017, se obtuvo un porcentaje bajo en octubre con 4,86%, en noviembre con 6,10% y en diciembre con 5,54%, demostrando un decrecimiento en el primer mes del año 2018. Es fundamental conocer el estado de las actividades automotrices puesto que guarda una estrecha relación con las actividades brindadas por el rubro, además permite establecer planes y estrategias por parte de las empresas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

Por lo anterior, las habilidades requeridas por el representante en la actualidad van más allá de simplemente gestionar, sino de adquirir y de aplicar los conocimientos, destrezas y actitudes como comunicar de manera eficiente y eficaz, tomar decisiones asertivas y con un nivel de certeza adecuada, teniendo en cuenta que cualquier decisión tomada hoy, tendrá consecuencias positivas o negativas en el futuro. Por ello, es necesario conocer, desarrollar y potenciar las habilidades gerenciales, para que posteriormente se puedan desarrollar procesos de actualización, innovación y cambio hacia nuevos horizontes que promuevan un aprendizaje continuo y de mejora para los representantes (Arroyo, 2012).

Las principales carencias en el rubro de mantenimiento y reparación de vehículos automotores son la falta de un plan de mantenimiento, la dirección de la empresa, el poco interés en la motivación de los colaboradores y la aplicación de un plan de mejora en salud y seguridad en el trabajo. El representante es el encargado de planificar las actividades, de brindar los recursos, las herramientas y determinar el rol de cada uno de sus colaboradores para el desarrollo efectivo de las actividades. La mayoría de los planes de mantenimiento fracasan porque el colaborador termino haciéndolo, cuando esto le compete a la gerencia, al dueño, al administrador, quienes toman las decisiones estratégicas. Para obtener resultados, lo mejor que se puede hacer es sugerir la



combinación de un técnico que sepa elaborar un plan de mantenimiento y un gerente, dueño o administrador que defina la política de la empresa de manera adecuada (Fidestec, 2015).

A nivel internacional, los principales problemas de los talleres mecánicos pueden ser solucionados con una buena gestión de calidad que trasciende en colaboradores y clientes. Las causas surgen porque el 72% son negocios piratas y parte de la modernización en el entorno influye considerablemente en la competitividad de las MYPES. La buena gestión derivada de programas para talleres mecánicos, los cursos de formación como las capacitaciones para los representantes y colaboradores, y la mejora de las instalaciones, genera un ambiente propicio para desenvolver las habilidades gerenciales y fomentar un trabajo en equipo, la comunicación, el empoderamiento y una mejora en el manejo de conflictos (Pamotaller, 2014).

La capacitación mejora la productividad y prepara a las MYPES del rubro a afrontar los retos del mercado automotriz. Según el programa de capacitación titulado: “*A toda Máquina con Shell*”, se logró mejorar la atención de los clientes en los lubricentros, consiguiendo un aumento en los ingresos monetarios. Los lubricentros fueron partícipes de esta capacitación, manifestando que los resultados fueron tan buenos que seguirán aplicando el modelo aprendido, subrayando que se debe de gestionar el talento humano con el apoyo de estrategias más adecuadas para cada situación que se les presente. Un gerente manifiesta que el curso fue importante, puesto que ahora ve a su negocio desde otra perspectiva, puede identificar los errores en el manejo de su empresa, con capacidad de planear y conseguir una ventaja competitiva en el mercado (Universidad Escuela de Administración y Finanzas y Tecnologías, 2012).

A nivel nacional, en un estudio realizado por Castillo (2015), en la empresa Auto Motors Import, manifiesta que la empresa tiene un nivel bajo, resaltando que el representante no muestra preocupación por el crecimiento de la empresa, dando lugar a que se incrementen pequeños oleo centros y talleres técnicos informales que realizan el mantenimiento con precios baratos y que generan una gran desventaja para la empresa. La empresa no cubre ni el 10% de su capacidad instalada para atender a sus

clientes, no cumple ni con el 15% de ingresos que le permite la capacidad instalada generar, además de contar con tan solo 03 técnicos en el taller, cuando debería de tener mínimo 08 técnicos, sin contar a los practicantes y al ingeniero, además uno de los técnicos hace el papel de jefe de taller sin estar capacitado para el puesto. Se concluyó que el nivel de la empresa es bastante bajo, con un bajo flujo de atención de los vehículos, con un déficit de personal y una deteriorada imagen, que no está solo descuidada sino precaria para sus clientes (Castillo, 2015).

Para realizar capacitaciones a los representantes, también se requieren de programas proporcionados por el estado, en busca de la generación de un desarrollo sostenible. El 17,8% de los gerentes fueron participes de cursos sobre la gestión de empresas, con mayor acogida en el año 2012, para cursos como marketing (19,0%), cursos sobre calidad (10,2%) e información relevante sobre exportación (10,1%). Se pudo notar la relevancia que tienen los cursos de la capacitación en la gestión empresarial, puesto que de alguna manera influyen en las MYPES, en su desarrollo y en su crecimiento (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

El Servicio Nacional de Adiestramiento y Trabajo Industrial mejor conocido como SENATI brinda productos como: capacitación técnica, capacitación en habilidades blandas (referido a los indicadores de la variable) y capacitación en gestión-administración (gestión de procesos y supervisión), destinadas a estudiantes como a empresarios, gerentes, dueños de los negocios de mantenimiento y reparación, electricidad, metalmecánica, textiles, etc., quienes busquen aprender y desarrollarse en el mercado (Servicio Nacional de Adiestramiento de Trabajo Industrial, 2017).

En nuestro país, existe la necesidad de realizar capacitación a los representantes de las MYPES, puesto que solo el 60% no utiliza ningún tipo de planificación empresarial, el 14% cuantifica con los medios necesarios que posee, el 14% solo reparte responsabilidades, mientras que un 6% se dedica a establecer los objetivos acordes al giro de la empresa y el 6% establece acciones que promueven la mejora de gestión y control. Con lo anterior se demuestra que no se está realizando una labor ardua por aclarar que habilidades y destrezas se requieren para que las MYPES logren competir

en el mercado actual, sobre todo con la presente competitividad y el bajo flujo de formalidad (Gonzales, 2014).

En Chimbote, un estudio realizado por Velásquez (2015), obtuvo como resultados que el 93,33% de los colaboradores se muestran satisfechos con la organización del trabajo, el 57,50% esta satisfecho con la relacion de jefe- subordinado, el 100% esta satisfecho con el trabajo en equipo, con respecto a los incentivos económicos, el 42,50% esta satisfecho y sobre las condiciones de trabajo, el 100% esta satisfecho. Finalmente, el 76,11% esta satisfecho con el desarrollo profesional que tienen.

Con respecto a la motivación, el 77,78% de los representantes manifiestan que dicho indicador fomenta la productividad; mientras que el 80,56% manifiesta que requieren de tácticas motivacionales para generar productividad, el 26,08% utiliza los incentivos económicos y el 25% procura fomentar motivación mediante las relaciones interpersonales, el 72,22% manifiesta que sus colaboradores se identifican con la empresa, el 44,44% manifiesta que existe poca rotación de personal y el 83,34% manifiesta que el personal es eficiente en la productividad (Velásquez, 2015).

El 77,78% de los representantes manifiesta que existe eficiencia con respecto a las entregas de trabajos a los clientes, el 50% conoce las estrategias de selección de personal y el 54,05% realiza círculos de calidad para poder mejorar los trabajos. Finalmente en la eficacia, el 54,05% no cuenta con métodos de control de productividad y el 55,55% no posee métodos de control de calidad. Como conclusión se mencionó que no se ha implementado un instrumento de gestión que permita motivar a los colaboradores, además de tener carencia en los incentivos económicos y en el reconocimiento del esfuerzo humano, por lo que ha generado pérdidas de eficiencia y eficacia en los trabajos (Velásquez, 2015).

A nivel local, las MYPES en el rubro no cuentan con participación en programas de capacitación gerencial sobre habilidades gerenciales, resaltando que los representantes poseen una que otra habilidad innata, pero que no es aprovechada y utilizada adecuadamente. Los representantes desean participar en programas de capacitación

gerencial, aún si estos no cuentan con el apoyo del gobierno local, pues cabe la esperanza de que se promuevan dichos talleres de capacitación y se les permita la facilidad de participar en la ciudad, sin necesidad de viajar a la ciudad de Lima. Por otra parte, la SENATI ha proporcionado capacitación sustancial sobre la variable, refiriéndose a las habilidades blandas, la cual cuenta con poca participación de los representantes del rubro, pues el mínimo forma parte de una alianza con la institución.

La investigación surgió como interés de conocer y comprender la problemática que se muestra cada vez más visible con respecto a la falta de capacitación en habilidades gerenciales, sobre la opinión que tienen los empresarios de la capacitación y sobre todo para identificar si cuentan con un plan de mantenimiento y reparación realizado de forma participativa y puesto a disposición en el trabajo técnico de los colaboradores. Muchas veces podemos apreciar que existen clientes que propician un mejor trato con los servidores de una manera más personal y respetuosa, recordando en cada momento que los clientes son medios por el cual, la empresa puede llegar a más personas, es por ello que las MYPES empiezan a sentir que necesitan del apoyo de terceros para que su negocio genere mayores ingresos y capte más clientes.

Los representantes pueden desarrollar habilidades de liderazgo, administración y coordinación con su rol gerencial para poder mejorar aspectos ligeramente empresariales, crear una ventaja competitiva, una rentabilidad y posicionamiento de mercado. Con todo lo mencionado anteriormente, se da paso a realizar el enunciado del problema de investigación:

¿Cuáles son las principales características de la capacitación en habilidades gerenciales en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017?

Como solución al enunciado planteado, se ha determinado un objetivo principal: Determinar las principales características de la capacitación en habilidades gerenciales en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

De esta manera se procedió a formular los cuatro objetivos específicos, acorde a la problemática:

- Determinar las principales características del perfil de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.
- Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.
- Determinar las principales características de la capacitación en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.
- Determinar las principales características de las habilidades gerenciales en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

El trabajo de investigación se justifica porque permite mejorar la competitividad de las MYPES, permitiendo conocer a detalle, la capacitación impartida en el rubro. La capacitación en habilidades gerenciales permitirá a los gerentes tomar mejores decisiones, saber que destrezas y actitudes posee, la manera en cómo puede relacionarlas entre sí y darles mayor valor profesional, trabajando en conjunto con sus colaboradores. Por otro lado, se apoya a que se establezcan talleres de capacitación en la ciudad referente a la gestión empresarial.

La investigación se justifica porque permite conocer las características que permiten identificar y diferenciar las variables de estudio establecidas en los objetivos específicos, debido a la ausencia de conocimiento e información de los mismos. La investigación influye en las actividades de la comunidad, promoviendo el desarrollo social y económico, nuevas vacantes de trabajo y la mejora de la calidad de vida de cada ciudadano. Se busca promover nuevas tendencias de gestión para las MYPES en el rubro de mantenimiento y reparación de vehículos automotores e impulsar a los ciudadanos emprendedores a establecer sus propios negocios.

Como relevancia social, una MYPE puede verse afectada por su entorno, lo cual incide en sus ingresos con un flujo de rentabilidad bajo y con desempleo. El representante requiere ser competente para tomar una decisión que le permita reducir costos y mejorar sus actividades. Como justificación práctica, se manifiesta que la capacitación genera beneficios para los representantes, anticipando necesidades y situaciones del futuro, permitiendo que logren planificar y establecer estrategias para competir en el mercado ante grandes consorcios, con repercusión en el bienestar de los colaboradores, del representante y de sus familiares. La capacitación brinda un aprendizaje continuo y mejora de destrezas de los participantes, por ende, mejora la competitividad y la promoción de las MYPES.

El trabajo de investigación sirve de base para futuras investigaciones, considerándose como fuente de información para los estudiantes, debido a que no se ha realizado un estudio de la variable anteriormente, por lo que se sugiere seguir investigando. El trabajo de investigación forma parte del repositorio institucional de la universidad y la investigación coincide con los intereses profesionales e institucionales. En el caso profesional, tanto de egresados universitarios como de técnicos que laboran en las MYPES del rubro, mientras que los intereses institucionales están relacionados sobre lo obtenido en los resultados y las recomendaciones, enfocadas en mejorar cada vez que se pertinente, destacando la importancia de los talleres de instituciones dedicadas a dar capacitación y promoviendo nuevos proyectos de investigación.

La presente investigación se desarrolló en base a revisión de literatura, en el capítulo II, a partir de información con base en libros de la línea de investigación, de la variable y de la información por medio de los medios que son proporcionados libremente por las Superintendencias del país, por empresas y por universidades que disponen de una biblioteca de libre acceso la información. Por otra parte, las bases teóricas describen todo lo relacionado a la variable de Habilidades Gerenciales y la línea de investigación de Capacitación, la cual cuenta con autores citados en base a las normas APA, establecidas según la normativa universitaria.

Como metodología, en el capítulo III de la investigación, se consideró el tipo de investigación cuantitativo, con un nivel de descriptivo, que se respalda de un diseño no experimental – transversal. La población muestral está compuesta por 72 MYPES del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz. Como técnica establecida en la investigación se optó por una encuesta y como instrumento, el cuestionario en la escala de Likert. La investigación tiene como plan de análisis un modo descriptivo, en la cual se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 24 y el Word 2016. El proceso de recolección de datos tuvo como limitación el factor tiempo, lo cual se logró superar con la implementación de tácticas eficientes para lograr encuestar a todos los representantes del rubro.

Los resultados obtenidos en la investigación son aceptables, puesto que se ha podido recopilar información a través del instrumento, construido en base a la revisión de literatura. Los resultados permiten realizar el análisis y discusión con estudios similares antes realizados, también forma parte de una nueva base de información para futuras investigaciones sobre la variable. Los resultados permitieron descubrir cuál es el estado de los representantes del rubro, con respecto a las características de su perfil, las características de las MYPES, la caracterización de la capacitación y de las habilidades gerenciales. Los resultados fueron procesados de la matriz de datos SPSS y trasladados finalmente a tablas y gráficos circulares, que son expuestos en el capítulo IV de la presente investigación.

## II. Revisión de literatura

### 2.1. Antecedentes

A nivel internacional, Utrera (2014), en el trabajo de grado para conferírsele el título de Ingeniero Industrial, titulado: “*Desarrollo de Habilidades Gerenciales en los alumnos de la Escuela de Mecánica Industrial para integrarse al Sector Productivo*” presentada en la Universidad de San Carlos de Guatemala, tuvo como objetivo principal: Desarrollar las habilidades gerenciales de los alumnos de la Escuela de Mecánica Industrial para su integración al Sector Productivo.

**Metodología:** en la evaluación de los alumnos se estableció un modelo para poder medir las habilidades gerenciales en tres pasos. Como técnica se utilizó la encuesta con el instrumento del cuestionario. Se trabajó con un muestreo de 145 alumnos que se encontraban a finales de los cursos en la Escuela de Mecánica Industrial.

**Resultados:** la dimensión de desarrollo personal se brindó información en el indicador de resolver problemas con creatividad e innovación que el 51% está por debajo del promedio; del indicador de creatividad, solo el 44% supera el promedio y en el indicador de actitud innovadora, el 71% está en el nivel promedio; y en el indicador de estilo creativo, el 28% solo incuba resultados relacionados a responder un problema.

En la dimensión de desarrollo interpersonal, el 49% supera el 75% de la nota total y el 51% está por debajo del promedio del indicador de manejo de conflictos y sobre cual estrategia es la preferida al que se recurrirá dichas situaciones es la estrategia de compromiso, sin enfocarse a soluciones más efectivas; mientras que la segunda estrategia preferida es el de integrar, en el que llegan a un acuerdo mutuo. En la dimensión de desarrollo grupal, el 52% supera la nota promedio con respecto al indicador de liderar cambios de carácter positivos.

**Conclusiones:** el estudio permitió determinar que el 50% no se fundamenta en temas creativos para poder resolver algún problema y que el 21% se orienta a dar mejoras a los problemas.

**Recomendaciones:** se debe de inculcar información y conocimiento sobre las habilidades gerenciales, así mismo debe de existir un modelo de monitoreo y control en la escuela, fomentar la capacitación y gestionar talleres que desarrollen



las habilidades de los estudiantes. Finalmente, se debe de realizar una evaluación para poder obtener mejores resultados.

Por otro lado, López (2015), en su tesina titulada: “*Análisis de la incidencia de competencias y habilidades requeridas para la gestión sobre entornos complejos en los gerentes de la Ciudad de Rosario*”, presentada en la Universidad Abierta Interamericana en la Ciudad del Rosario, tuvo como objetivo principal: analizar las competencias y habilidades que fueron determinantes para que los gerentes del Rosario pudieran afrontar entornos complejos, entendiéndose por ambientes complejos a las empresas aceiteras, automotrices, siderúrgicas, de cereales y petroquímicas, también sectores de maquinaria agrícola, metalmecánica, textil e indumentaria.

**Metodología:** Se trabajó con hipótesis acotando que en la actualidad el mercado es cambiante, existen nuevas formas de gestionar en la que se requieren de competencias y habilidades para poder adaptarse. El tipo de estudio tuvo un diseño cualitativo, de tipo descriptivo, con entrevistas semi estructuradas como técnica e instrumento se tuvo a la guía de entrevista correspondiente, la misma que se realizó a nueve gerentes y dueños de medianas empresas, pequeñas empresas y empresas de carácter familiar en la ciudad.

**Resultados:** las empresas entrevistadas cuentan entre 10 a 30 años de vida en el mercado, el 80% considera como posible amenaza el tema político, por lo que se sienten limitados de poder planificar a corto plazo. El 80% de los gerentes muestran ser éticos y solidarios, siendo equitativos, mientras que el 20% manifiesta ser más justo, en lo que respecta a los pagos por las actividades. También se estableció que el 100% de los gerentes se enfocan más en el tema económico.

El 70% de los gerentes averiguan quien es la persona responsable por algún inconveniente, mientras que el 30% solo reacciona ante la persona presente, el 80% de los gerentes mantienen canales de información y el 20% mantiene una comunicación y discusión fluida, por otra parte, el 60% manifiesta que los jóvenes no muestran compromiso con las empresas, mientras que el 40% solo ha notado un poco de compromiso y ganas de aprender de sus colaboradores de manera

variada. Con respecto a la actualización, el 90% de los gerentes lo realizan por medio de sus clientes y proveedores, el 10% restante toma iniciativa y busca información.

**Conclusiones:** los gerentes son pieza fundamental debido a que ellos son los que toman las decisiones, son agentes de cambio y administran la empresa con el fin de poder cumplir con las metas y objetivos, por lo que requieren tener competencias que innoven los procesos, que creen ideas de mejora y sobre todo que puedan gerenciar ante la incertidumbre.

En la tesis para obtener el grado de maestría, presentada por García (2010), titulada: *“Modelo de comunicación gerencial para mejorar la negociación y el manejo de conflictos. Caso: una empresa de autopartes”* presentada en el Instituto Politécnico Nacional, tuvo como objetivo: Diseñar un modelo de comunicación general que le permita a la empresa Federal Mogul México por medio del análisis de procesos y factores, mejorar la negociación y el manejo de conflictos.

**Metodología:** el tipo de estudio fue no experimental, transaccional y longitudinal, con un enfoque cuantitativo, de manera deductiva, con el apoyo de la medición numérica y análisis estadístico que incluye el STATA (para la muestra), finalmente utilizó el instrumento del cuestionario en escala de Likert y la guía de entrevista de carácter documental. Se optó por una muestra de 4 proveedores de autopartes.

**Resultados:** el 43,3 % no ha recibido capacitación en habilidades directivas, el 34,7% frecuentemente maneja la comunicación descendente y el 37,4% manifiesta descontento con el flujo de comunicación. El 39,3% menciona que la comunicación empleados- jefes frecuentemente es aceptable, el 37,3% recalca que existe armonía al recibir órdenes de los jefes y que los colaboradores responden favorablemente. Con respecto al rumor, el 49,3% manifiesta que si se genera rumores.

Sobre la retroalimentación del desempeño, el 46,0% de los trabajadores pocas veces reciben comentarios sobre las actividades que realizan, por suerte el 30% considera que los jefes frecuentemente se toman un momento para recalcar que han mejorado. Sobre la variable del conflicto interpersonal, el 42% considera que existe conflicto interpersonal entre los colaboradores, mientras que el 50% no lo

relaciona con sus actividades. Con respecto a la orientación hacia la solución de problemas, el 52% recalca que tiene problemas al proponer alternativas e intercambiar puntos de vista, 25,3% no está dispuesto a dar solución. Sobre la orientación al control, el 62% muestra una clara aceptación, pero un 20,7% no sabe establecer una negociación para solucionar un problema. Finalmente, acerca del manejo de conflictos, en la parte práctica solo el 40,6% lo cree necesario.

**Conclusiones:** se concluyó manifestando que no existe ningún modelo sobre el manejo de conflictos y la negociación que permita mejorar la comunicación gerencial. Así mismo, algún cambio dado en el flujo de la comunicación genera momentos de conflicto.

**Recomendaciones:** De detectar las necesidades de capacitación, se deben de establecer cursos que mejoren los elementos, habilidades y actitudes. Por otra parte, se debe de aclarar que la comunicación es la solución más viable para las situaciones de conflicto.

Reyes (2016), en su tesis de grado titulada: "*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango)*" presentada en la Universidad Rafael Landívar, el estudio tuvo como objetivo: Determinar las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

**Metodología:** con una población muestral de 20 directivos, el método de la investigación fue descrita mediante la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento conforme a la escala de Likert. Se usó también la metodología estadística de fiabilidad y significación de proporciones.

**Resultados:** los gerentes requieren de un trabajo en equipo para alcanzar una mejor productividad y resultados, el 75% de los gerentes manifiestan que siempre y casi siempre se encargan de verificar el logro de las metas del equipo, el 50% menciona que delega funciones apropiadamente mientras que el 20% debe de enfocarse en la distribución de tareas, el 65% procura crear un ambiente de compromiso en el grupo que dirige.

El 35% procura optimizar las capacidades y el talento, el 45% manifiesta que la capacidad en el ámbito del liderazgo es la adecuada, el 80% siempre dan sus

opiniones honestamente, el 55% siempre se enfoca en la solución, el 50% siempre demuestra interés ante las opiniones de los demás, el 45% indaga sobre el problema antes de tomar decisiones, con respecto al conflicto, el 55% propone alternativas de solución y el 60% siempre y casi siempre procurar que sus colaboradores tomen decisiones según el nivel del problema.

El 35% siempre acuden a terceros para la toma de decisiones, el 75% siempre trata de conseguir armonía entre sus colaboradores. Casi siempre, el 45% trata de evitar ocupar una postura a la defensiva cuando hay críticas por parte de sus colaboradores. El 60% recalca que siempre busca una solución ganar – ganar en los conflictos, el 65% han dado a conocer su visión y misión, el 85% han establecido metas idóneas con la realidad, el 65% da a conocer el organigrama y la línea de autoridad, el 60% indica que comparten información con sus colaboradores y les permiten participar en los procesos.

El 70% de los encuestados han percibido confianza en la empresa, el 45% el equipo de trabajo se compromete con las metas de la empresa, el 30% ha utilizado actividades que le permitan construir una relación sólida entre los miembros; por otra parte, el 50% recalca que la empresa puede adaptarse a los cambios. El 60% identifica, los cambios y oportunidades en el entorno y el 65% hace recomendaciones en las tareas que ejecutan sus colaboradores.

**Conclusiones:** es necesario que los dirigentes expongan sus conocimientos y sus habilidades para promover mejoras hacia la empresa.

A nivel Nacional, en la tesis presentada por Paredes y Reátegui (2017), titulada: *“Capacitación Empresarial y su incidencia en la Gestión Administrativa de la empresa American Metaal S.A.C. del Distrito Calleria- Pucallpa, 2016”*, presentada en la Universidad Privada de Pucallpa, presentó como objetivo general: Determinar la incidencia de la capacidad empresarial en la gestión en la gestión administrativa de la empresa American Metaal S.A.C.

**Metodología:** se trabajó con hipótesis para poder medir la incidencia, con un diseño no experimental, de tipo y nivel descriptivo correlacional, siendo aplicada a una población de 20 trabajadores por medio de una encuesta. Para procesar la

información se utilizó un plan de análisis conformado por el Excel científico y una presentación en Power point.

**Resultados:** el 60% de los trabajadores mencionan que el liderazgo y cambio empresarial es regular, el 50% de los colaboradores mencionan que los valores y logros de las metas son buenos y el 65% manifiesta actitud emprendedora y cambios de manera regular. Con respecto a la capacidad empresarial, el 60% manifiesta que la capacitación empresarial y la mejora de competencias es buena. El 60% en el tema de reducción de estrés recalca que es regular y con respecto a la solución de quejas y reclamos, el 95% menciona que es satisfactoria. El 65% de los objetivos de la empresa es buena, el 50% menciona que el procedimiento administrativo para alcanzar los objetivos es regular y el 75% menciona que la programación de actividades es regular.

El 60% del perfil de los colaboradores es bueno para el cumplimiento de las funciones, sobre la asignación de funciones, el 55% manifiesta que es regular y sobre la motivación, el 55% manifiesta que la comunicación y motivación es buena. Por otra parte, sobre el liderazgo en el equipo de trabajo, el 45% menciona que es bueno, el 50% en el tema de dirección para el logro de los objetivos menciona que es regular y sobre las correcciones a los colaboradores con respecto a las desviaciones de lo planificado, el 75% es regular. Con respecto a las habilidades gerenciales, en el fortalecimiento que tiene con la gestión administrativa, se manifiesta que el 70% es de nivel bueno.

**Conclusiones:** la implementación de la capacitación empresarial en la gestión administrativa en los colaboradores de la empresa, influye significativamente en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales, en la satisfacción de los usuarios, en la reducción del ausentismo laboral y en el cumplimiento de lo ofrecido.

Vargas (2014), en su tesis titulada: *“Caracterización del financiamiento y la capacitación de las Mypes del Sector Comercio - Rubro Automotriz en general del Distrito de Chimbote, Año 2014”*, presentada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, estableció como objetivo principal: Determinar las principales características del financiamiento y la capacitación en las MYPES de dicho rubro.

**Metodología:** la investigación se caracteriza por ser no experimental, descriptivo, cuantitativo y transversal; así mismo contó con una población de 120 representantes, estableciendo como instrumento el cuestionario y la encuesta como técnica.

**Resultados:** el 53% de los representantes tienen entre 18 a 30 años, el 35,3% se instruyó en superior universitario y el cargo de desempeño es del 76,5% como dueño. Sobre el tiempo de permanencia de las MYPES en el rubro, el 47,1% lleva de 3 a más años en el mercado y el 76,5% son formales. Con respecto al número de colaboradores, el 70,6% tiene de 1 a 4 colaboradores. Con respecto a la capacitación, el 70,6% de los representantes capacitan a sus colaboradores, el 58,8% capacita a sus colaboradores en temas de ventas, el 29,4% en atención al cliente y el 11,8% en compras.

**Conclusiones:** la mayoría de los encuestados son personas adultas, que tienen grado de instrucción en nivel superior y que conocen los beneficios que otorga la capacitación, así mismo manifiestan que sus colaboradores vienen siendo capacitados en atención al cliente y que ello, repercute en la obtención de mejores ingresos para la empresa.

Arteaga (2016), en la tesis titulada: *“La capacitación y el financiamiento en las Micro y pequeñas empresas del Sector Comercio – Rubro Lubricentos, de la Avenida Mariano Pastor Sevilla de Lima, Departamento de Lima, Año 2015”*, que fue presentada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, tuvo el objetivo primordial de: Determinar las principales características de la capacitación y el financiamiento en las MYPES del rubro mencionado.

**Metodología:** la investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva, de diseño no experimental, transversal, optando por la encuesta como técnica, con su respectivo cuestionario como instrumento. Fue aplicado a 17 MYPES como muestra.

**Resultados:** el 47,05% de los representantes tienen de 41 a más años, el 88,24% son del género masculino, con grado de instrucción en secundaria por el 41,18%. Con respecto al cargo que desempeña, el 88,24% son propietarios y sobre el tiempo de desempeño, el 41,18% lo desempeña desde 11 a más años. Sobre las MYPES del rubro, el 82,35% es una empresa unipersonal, son microempresas el

82,35% y el 52,94% tienen entre 1 a 3 colaboradores. En la finalidad de la empresa, el 76,47% se creó para generar ingresos. El 94,12% capacita a su personal y el 100% indicó la estrecha relación de la capacitación con el incremento de la productividad y satisfacción laboral. El 52,94% capacita al personal permanentemente, el 94,12% realiza planes de seguimiento a sus colaboradores después de que estos hayan recibido capacitación.

Con respecto a la evaluación de necesidades del personal, el 94,12% de los gerentes lo realizan para brindar una capacitación, el 100% está consciente que el personal se identifica más con la empresa si lo capacitan, el 58,2% se han capacitado sobre temas en servicio al cliente y ventas, el 23,53% en temas sobre mecánica (parte técnica). El 94,12% de los encuestados han considerado a la capacitación como una inversión, el 76,4% ha recibido capacitación por parte de sus proveedores y finalmente, el 23,53% considera primordial recibir capacitación en el área administrativa, mientras que el 29,41% lo establece en el taller de servicios.

**Conclusiones:** la mayoría de los representantes saben que la capacitación mejora la productividad y que genera un avance en la gestión de la empresa.

Estrella (2014), presentó una tesis denominada: *“Caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de las Micro y pequeñas empresas del Sector Comercio – Rubro Compra y Venta de repuestos y accesorios de automotores, Provincia de Tacna, Período 2012 – 2013”*, en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, presentando como objetivo general: Determinar las principales características del financiamiento, capacitación y rentabilidad en el rubro.

**Metodología:** esta investigación esta caracterizada por tener un diseño no experimental, transversal, de tipo descriptivo, por otra parte, se realizó una encuesta con 40 preguntas a 12 microempresas de la muestra, sobre todo aquellos que están establecidos como legales. Se contó con programas como el SPSS y Excel para las tabulaciones correspondientes.

**Resultados sobre los representantes:** el 83%, tiene edad entre los 26 a 60 años, el 83% es del género femenino y en el grado de instrucción, el 42% tiene un grado de secundaria completa.

**Referente a las MYPES:** el tiempo de permanencia es de más de 3 años (83%), con respecto al número de colaboradores, el 42% no tiene ninguno y el 100% de los propietarios manifiestan que se creó a la MYPE para obtener ganancias.

**Referente a la capacitación:** el 50% ha participado en cursos de capacitación solo una vez, con respecto al tipo de capacitación, el 33% participó en cursos sobre manejo empresarial y el 8% en mantenimiento y reparación de vehículos. El 100% considera que la capacitación es una inversión.

**Conclusiones:** con respecto a la capacitación, el 50% recibió un curso de capacitación en los últimos dos años, el 33% lo recibió en el tema de manejo empresarial y el 8% en el curso de mantenimiento y reparación de vehículos.

León (2013), en la tesis: “*Caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de las Micro y pequeñas empresas del Sector Comercio- Rubro Compra/ Venta de Repuestos automotrices – Chimbote, 2010 – 2011*”, tuvo como objetivo primordial: Determinar las principales características del financiamiento, capacitación y rentabilidad en el rubro.

**Metodología:** al igual que los antecedentes anteriores, la investigación también fue de tipo cuantitativo, de nivel descriptivo y de diseño no experimental. La población fue de 15 unidades económicas en la que se constituyó como muestra al total.

**Resultados sobre los representantes:** el 27% tiene más de 40 años de edad, el 53% es del género femenino y sobre la instrucción, el 40% tiene grado en superior universitario.

**Referente a las MYPES:** el 80% llevan más de tres años en el mercado, con respecto al número de colaboradores, el 40% tiene dos colaboradores. Finalmente, el 100% manifiesta que se creó a la MYPE para generar ganancias.

**Referente a la capacitación:** el 73% no participó en ningún programa de capacitación. El 13% recibió un solo curso de capacitación, mientras que el 60% afirma que la capacitación es una inversión.



**Conclusiones:** tres tercios de las MYPES no han recibido capacitación en los últimos dos años y lo consideran una inversión. El 53% menciona que la capacitación es relevante para sus negocios.

Finalmente, Villalta (2016), presentó una tesis denominada: “*Caracterización de la competitividad y capacitación de las MYPES del Rubro Metal Mecánica en Tumbes, 2016*”, presentada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, estableciendo el siguiente objetivo: Determinar la caracterización de la competitividad y la capacitación en el rubro.

**Metodología:** el tipo de investigación se caracterizó por ser de tipo descriptiva, cuantitativa, de diseño no experimental. La técnica realizada fue la encuesta y el cuestionario como instrumento, conformado por 12 ítems.

**Resultados sobre la capacitación:** el 52% recalca que se realizan capacitaciones especializadas y con respecto a la motivación, el 65% de los colaboradores reciben motivación intrínseca. El 56% menciona que existe selección interna para tomar roles en el trabajo, el 54% de los colaboradores mencionan que existe el tipo de capacitación de 360° y el 40% mide la rentabilidad por objetivos. El 38% de los encuestados mencionan que cultivan respeto, mientras que el 46% lo realiza mediante la comunicación.

**Conclusiones:** el rubro cuenta con competencia de calidad, enfocándose en su mercado meta para que puedan establecer las estrategias del caso. La motivación intrínseca logra una mejor calidad de vida y se realizan capacitaciones especializadas para los nuevos puestos de trabajo.

## **2.2. Bases teóricas de la investigación**

### **2.2.1. Capacitación**

#### **Definición de capacitación**

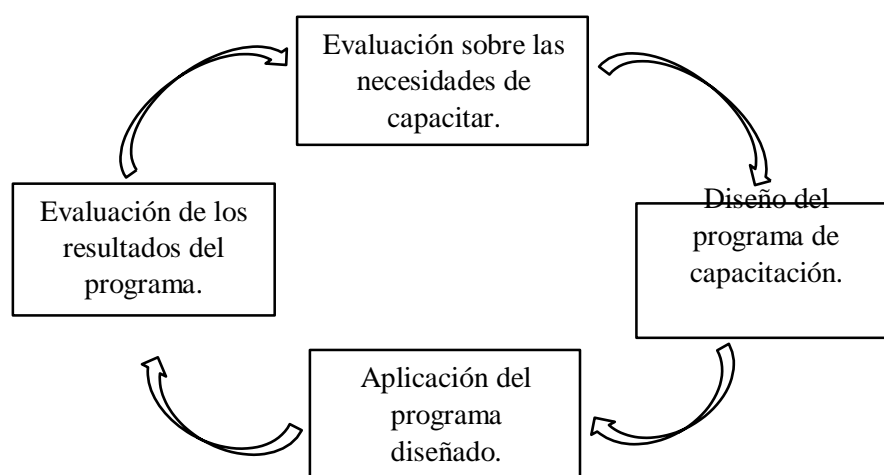
La capacitación puede tener muchos significados, puesto que varios autores lo han descrito y estudiado en una realidad parecida pero no igual. Para Chiavenato

(2009), la capacitación es un medio por el cual se apalanca el desempeño en el trabajo, siendo un medio por el cual se desarrollan las competencias de las personas, que luego del proceso de capacitación, podrán ser más productivas y creativas, desempeñando sus actividades con excelencia y contribuyendo a los objetivos organizacionales. La capacitación es fuente de utilidad (permite a los usuarios poder contribuir en su trabajo) y es una fuente que permite agregar valor a los individuos, las organizaciones y a los clientes (pp.370-371).

Con la capacitación, los gerentes pueden mejorar la competencia en el mercado, cabe mencionar que existen habilidades innatas que pueden ser desarrolladas adecuadamente como también de manera pésima, por lo que capacitarse no le hace mal a nadie, sino que termina generando beneficios. No hay que olvidar que la capacitación contribuye al patrimonio humano, fortaleciendo y solidificando conocimientos previos y adquiriendo nuevos (Chiavenato, 2009, p.373).

### **Proceso de capacitación**

El proceso es cíclico puesto que siempre se requieren de nuevos conocimientos, sin importar el tipo de necesidad que se tenga, además de ser continuo, porque permite desarrollar talleres y programas sin importar el tiempo de implementación (Chiavenato, 2009, pp.375-376).



*Fuente:* Proceso de capacitación, adaptado de Chiavenato (2009, p.372).

La evaluación de las necesidades de capacitación requiere de un diagnóstico global de la empresa, describiendo las necesidades y carencias en temas de desempeño, productividad y relaciones de los colaboradores y de la gerencia. El gerente debe ser capaz de analizar aspectos relevantes que requieran de una capacitación, para ello debe de establecer que competencias necesarias se requieren para determinados puestos, debe de incluir un plan basado en los objetivos y metas, como también en la parte administrativa, sobre la visión, misión y valores organizacionales, esto con el fin de que dichos programas, talleres o proyectos de capacitación no afecten la integridad de la empresa (Chiavenato, 2009, pp.376-379).

El diseño del programa de capacitación debe de tener un presupuesto en el que se debe de mantener una ejecución económica aceptable, y que no traspase los fondos otorgados. En el diseño se deben de establecer a quién capacitar, donde capacitarlo, cómo capacitarlo, en que capacitarlo y cuando capacitarlo; una vez establecido y delimitado el programa se debe de establecer la ejecución de la misma (Chiavenato, 2009, pp.379-381).

La aplicación del programa de capacitación en la empresa realiza el desarrollo del plan a seguir en el proceso, evaluando posibles complementos del programa, como también la conducción por parte del directivo, en este caso, con el fin de que no se explaye el programa y se logre subsanar las necesidades diagnosticadas inicialmente. La ejecución del programa puede realizarse por el propio directivo (informado y conocedor del tema) o por terceros (Chiavenato, 2009, pp.381-387).

Finalmente, sobre la evaluación de los resultados del programa de capacitación implementados, se deberá de seguir con un análisis riguroso, determinando y comparando resultados anteriores del diagnóstico y resultados obtenidos con la capacitación, el usuario debe monitorear el proceso de seguimiento con el fin de determinar si el programa de capacitación dio frutos (costo- beneficio) o simplemente no generó utilidad (Chiavenato, 2009, pp.387-389).

## **Importancia de la capacitación**

La capacitación es importante porque permite generar nuevos conocimientos, como solidificar conocimientos anteriores, mejora la rentabilidad empresarial y laboral, permite una mejor identificación de problemas y necesidades laborales, además de brindar conocimientos necesarios para poder tomar decisiones certeras y dar solución a inconvenientes y situaciones problemáticas en el futuro.

La capacitación y la formación continua aumentan la competencia del equipo de trabajo. Las empresas se apoyan en la capacitación para poder solucionar los problemas, motivar a los colaboradores, desarrollar las habilidades, competencias y actitudes, impulsar un proceso de cambio empresarial, incorporar nuevas tecnologías y mejorar la gestión.

La capacitación brinda un proceso de aprendizaje en el que se debe de identificar antes, las necesidades de capacitación teniendo en cuenta la identificación de las áreas a capacitar, de modo que se diseñe un programa de capacitación y formación que potencialice el talento humano.

## **Ventajas de la capacitación**

La capacitación promueve la productividad para las actividades y procesos realizadas en las empresas, mejorando la instrucción de las actividades y la delegación de funciones optimizando recursos adecuadamente.

La capacitación mejora la calidad del servicio brindado a los clientes, mejorando la gestión de los procesos y optimizando el tiempo de espera, para ello se tendrá que contar con el apoyo de los integrantes de las empresas, así mismo promueve un proceso de planificación empresarial de manera eficiente y eficaz, teniendo en cuenta los indicadores de desempeño, con el fin de poder lograr alcanzar las metas y objetivos trazados.

## 2.2.2. Habilidades Gerenciales

### Definición

Las habilidades gerenciales o directivas son competencias y conocimientos que incluyen destrezas surgidas de aspectos conductuales que son controlables, contradictorias e interrelacionadas entre sí, con la oportunidad de poder desarrollarse con el paso del tiempo, permitiendo al individuo conocer su propio ser y su relación con el entorno. Para Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales son conductuales por ser propios de la persona, desarrollados integralmente por sus acciones y comportamientos, son controlables porque las conductas ejercidas logran ser controladas por la persona, son interrelacionadas y sobrepuestas debido a que no se puede demostrar una sola habilidad sin el complemento de otras habilidades y que se combinan para mejorar la gestión del gerente.

Son contradictorias porque no tienen una orientación específica hacia el trabajo en equipo ni tampoco hacia una visión emprendedora, finalmente las habilidades gerenciales pueden desarrollarse con el tiempo porque pueden mejorarse a través de cursos que permitirán retroalimentar dichas habilidades, como descubrirlas, así mismo la práctica permitirá ponerlas en juego (Whetten y Cameron, 2011, pp.09-11). Las dimensiones se agrupan de la siguiente manera:

<b>Habilidades Gerenciales Esenciales</b>		
<b>Habilidades Personales</b>	<b>Habilidades Interpersonales</b>	<b>Habilidades Grupales</b>
Desarrollo de autoconocimiento	Manejo de conflictos	Manejo del empoderamiento
Manejo del estrés y del tiempo	Motivación a los colaboradores	Trabajo en equipo
Capacidad analítica en los problemas	Capacidad de comunicación	Dirección hacia el cambio
	Manejo del liderazgo, poder e influencia	

*Fuente:* Modelo de habilidades directivas esenciales, adaptado de Whetten y Cameron (2011, p.19).

## **Dimensiones de las habilidades gerenciales**

### **a) Habilidades Personales**

La percepción propia del individuo, en el que sea capaz de dirigirse adecuadamente, está relacionada con el desarrollo de la autoconciencia, manejo del estrés y del tiempo, y la capacidad analítica a los problemas (Whetten y Cameron, 2011).

#### **Desarrollo de autoconocimiento**

Presentan un conjunto amplio de conocimientos propios de la persona. Cuando el individuo haya desarrollado un auto- conocimiento adecuado podrá establecer mejor los objetivos y tareas, manejar y controlar el estrés y el tiempo, desarrollando en el proceso, tácticas de aprendizaje que lo ayudaran a mejorar. Las personas creen que si se evalúan encontraran resultados negativos que los harán deprimirse o sentirse juzgados, por lo que suelen evadir el tema. Son pocos los que deciden hacerlo y optan por enfrentar lo negativo, aprendiendo a mejorar y a emprender nuevas visiones. Cabe recalcar que siempre se obtienen resultados positivos como negativos, pero que no tienen nada de malo (Whetten y Cameron, 2011, pp.57-61).

La persona requiere de un grado de inteligencia emocional, que le permitan tener control de la situación, considerando sus valores personales y sus creencias, necesita sentirse importante, capaz de darse cuenta por sí mismo de sus debilidades y enfocarse en mejorar (Whetten y Cameron, 2011, pp.81).

#### **Manejo del estrés**

Según Whetten y Cameron (2011), el estrés es el resultado de una repercusión generada por las actividades que se han desarrollado previamente, teniendo como factores:

- a) Factor tiempo: sobrecarga de trabajo y falta de control.
- b) Factores de encuentro: los conflictos dados en las funciones, los temas y las acciones.
- c) Factores de la situación: las condiciones de trabajo, el clima laboral insatisfactorio y el cambio presentado de manera rápida.
- d) Factores anticipatorios: las expectativas desagradables y el miedo (pp.115-121).

### **Administración del tiempo**

Una buena manera de ejercer una administración del tiempo eficientemente, es estar alerta a las propias tendencias que conducen a realizar un mal uso del tiempo en sí, para ello, las personas deben de ejercer una planificación de todas las actividades según un rango de importancia. El directivo puede eliminar el estrés rediseñando el trabajo, mediante la combinación de tareas, formando unidades de trabajo de rotación, relacionándose con el cliente (conocer sus necesidades, obtener información de primera mano), aumentar la autoridad al momento de tomar decisiones y ejercer canales abiertos de retroalimentación (Whetten y Cameron, 2011, pp.121-122).

### **Capacidad analítica en los problemas**

Considerada una capacidad necesaria y requerida por cualquier persona en su vida. Se suele considerar a las organizaciones y empresas como un todo, manifestando que si no existiesen problemas no existiesen directivos.

Este punto permite separar los éxitos de los fracasos, definiendo en primer lugar el problema diagnosticado la situación y recopilando información real, que debe ser diferenciada de la especulación. Todos los individuos son fuentes de información, aunque algunos no son sinceros. La capacidad analítica supone la definición del problema desde la raíz del suceso y las tácticas de soluciones a emplear (Whetten y Cameron, 2011, pp.174-179).

## **b) Habilidades Interpersonales**

La persona podrá relacionarse con el ambiente y con las personas en su entorno, generando vínculos en el proceso. Esta habilidad comprende la capacidad de comunicación, el manejo del liderazgo, el poder e influencia, la motivación y el manejo de conflictos (Whetten y Cameron, 2011).

### **Capacidad de comunicación**

La comunicación efectiva en una organización y empresa, evita que exista una entrega del mensaje de forma brusca e insensible, relaciones interpersonales indiferentes, desconfiadas y sobre todo desinteresadas que generaran información imprevista y defectuosa. La comunicación de apoyo permite fortalecer las relaciones interpersonales haciendo uso de una comunicación precisa y honesta, atribuyéndose posiciones congruentes, descriptivas, orientadas al problema, válidas, específicas, conjuntivas, propias y de escucha comprensiva (Whetten y Cameron, 2011, pp.242-244).

### **Coaching y consultoría**

Complementan la comunicación de apoyo, como tareas interpersonales que permiten mejorar las relaciones con los colaboradores. El entrenamiento a sus colaboradores permitirá que desarrollen mejor sus actividades en la empresa, por su parte, la consultoría permitirá reconocer y abordar problemas mentales, emocionales y de personalidad. Es por ello, que el coaching se enfoca en mejorar las habilidades, la consultoría y en mejorar las actitudes (Whetten y Cameron, 2011, pp.244-246).

### **Manejo del liderazgo, poder e influencia**

Basado en un tema de liderazgo, el gerente podrá construir una base sólida referente al poder y un adecuado uso de su influencia hacia sus colaboradores.



El gerente demuestra poder cuando éste venza su sentimiento de impotencia, convirtiendo ese poder en influencia interpersonal, de un modo que le permita fortalecer la relación con sus colaboradores. Así mismo, el directivo se volverá agradable, con un atractivo personal bien desarrollado, un carisma y un comportamiento amistoso (Whetten y Cameron, 2011, p.283). Para poder hacer una conversión del poder en influencia, se requiere que el gerente puede diferenciar ambos conceptos, considerando que primero se encuentra el poder y luego la influencia, como una pre- condición para influir en otros, buscando en el proceso un consentimiento mutuo entre los demás colaboradores para poder trabajar en equipo (pp.285-286).

Para Whetten y Cameron (2011, pp.298-301) la influencia se basa en tres estrategias:

- a) La retribución que obliga a hacer lo que se dice.
- b) La reciprocidad de ayudar a hacer lo que se dice.
- c) La razón que demuestra lo razonable que es hacer lo que dice.

Los gerentes deben de actuar de forma asertiva y seleccionando una estrategia adecuada y ajustada con la realidad, donde se permita al usuario poder influir en otros de manera positiva y evitar que terceros lo hagan de manera negativa.

### **La motivación a los colaboradores**

El desempeño suele ser el resultado de una habilidad de la motivación, el mismo desempeño que surgirá del resultado proveniente del clima y la cultura organizacional de la empresa. El rol del gerente es crear un ambiente de apoyo, que procure un desarrollo y que permita resolver los conflictos. Las recompensas deben de promover el rendimiento basándose en los objetivos, para ello, se tratar a los colaboradores de manera equitativa, retroalimentando las actividades de manera oportuna y honesta (Whetten y Cameron, 2011, pp.330-332).

El establecimiento de las metas permite al gerente poder motivar mejor a sus colaboradores, puesto que a partir de este establecimiento se podrá saber que tareas realizar para poder cumplir con dichas metas, las cuales tendrán recompensas tanto económicas como subliminales, dadas a los esfuerzos y disciplina demostradas en el centro de trabajo. Para emplear las recompensas se debe de tomar la definición que son como reforzadores, con ello se vincula el esfuerzo con el desempeño e incitar a patrones de comportamiento en los colaboradores que permita atraerlos a mejorar y ser más productivos (p.377).

Los gerentes deben ser líderes e incitar el desempeño de sus colaboradores, estableciendo ¿cuánta es la ayuda que debe brindar?, ¿cuánta ayuda desean sus colaboradores?, ¿cuánta ayuda necesitan?, y ¿cuánta ayuda está disponible?, pues con ello se logra desempeño y satisfacción de los colaboradores, tanto en temas de que no es necesariamente recurrir a incentivos económicos para motivar (Whetten y Cameron, 2011, p.335).

### **Manejo de conflictos**

Para Whetten y Cameron (2011), existen diversas pruebas en las que se manifiesta que el conflicto tiene resultados dañinos, mejor dicho, tóxicos para cualquier organización. Existen conflictos enfocados en las personas, con respecto a confrontaciones personales y conflictos enfocados en un asunto en particular, con respecto a la toma de decisiones interpersonales (pp.376-378).

Las fuentes de los conflictos son derivados de diferencias personales, pues cada persona es diferente una de otra, en percepciones y expectativas y la información deficiente conlleva a interpretaciones erróneas. La incompatibilidad de los roles con respecto a las metas y responsabilidades pueden generar conflicto y el estrés ambiental puede generar incertidumbre y deficiencia de los recursos (pp.378-383). Los gerentes tienen que diferir en aplicar alternativas de solución que se adapten al tipo de conflicto, optando por tomar respuestas colaborativas y comprometidas para alcanzar

rápidamente un acuerdo y evitar respuestas evasivas, respuestas de complacencia, es decir, evitar el beneficio de una sola parte y respuestas coactivas, que permitan a alguien salirse con la suya (Whetten y Cameron, 2011, pp.385-391).

### c) **Habilidades Grupales**

Enfocada a la retención de conocimientos y crecimiento personal de la persona mediante sus relaciones interpersonales, partiendo de ello, se empezará a delegar funciones y roles, formar equipos de trabajo y fortalecer el trabajo en equipo para finalmente poder fomentar un cambio positivo, que incluya innovación y estrategias competitivas (Whetten y Cameron, 2011).

#### **Manejo del empowerment**

Enfoque que parte de la relación del facultamiento y la delegación de poder. El empoderamiento requiere conocer primero, que el facultamiento es la acción de brindar libertad para realizar con éxito ciertas actividades, es una técnica de empuje que permite la cooperación, relacionados a temas de sentimientos, mientras que la delegación es la manera en cómo se faculta a una persona y la complementa con responsabilidades (Whetten y Cameron, 2011, pp.443-444).

Se proporciona los recursos necesarios para que la persona empoderada pueda llevar a cabo sus actividades, dichos recursos comprenden capacitaciones, espacio, tiempo y equipos (Whetten y Cameron, 2011, p.446).

Whetten y Cameron (2011, pp.463-471) manifiestan que el gerente puede decidir a quién delegar eficazmente a través del siguiente proceso:

- a) Decidir cuándo: los colaboradores poseen información necesaria, tienen compromiso y poseen valores comunes y compartidos, a la vez disposición del tiempo.

b) Decidir a quién: el gerente puede realizar consultas a los miembros de los equipos de trabajo (pero tomando decisiones propias), dejar que ellos decidan y a la vez participar como miembro.

c) Decidir como: saber la finalidad, delegar completamente, permitir la participación, saber otorgar responsabilidades, trabajar con los recursos eficientemente y evitar hacer delegaciones ascendentes, aclarando las consecuencias que podrían traer un mal uso del facultamiento.

d) Resultados eficaces de la delegación: se obtendrán actividades empeñosas, un grado de motivación alto, una coordinación, mayor tiempo disponible (para los gerentes), se fortalecerán las relaciones interpersonales y el éxito de la empresa.

### **Trabajo en equipo**

Para Whetten y Cameron (2011, pp.498-506), las etapas para formar y trabajar en equipo de manera efectiva se basan en lo siguiente:

a) Formación: la necesidad de interrelacionarse con los miembros, el propósito y las limitaciones, debe de existir claridad en el liderazgo y la confianza.

b) Normatividad: la creación y cohesión del equipo, la diferenciación de roles, las expectativas y el compromiso. Los gerentes por su parte, deben de proporcionar apoyo y retroalimentación.

c) Tormenta: los desacuerdos, las discusiones, los conflictos inmanejables. Existen discrepancias sobre la manera en cómo se debe de trabajar en equipo, para ello, el gerente deberá de fomentar acciones de ganar- ganar.

d) Desempeño: las mejoras, las innovaciones, el gerente deberá de patrocinar nuevas ideas, fomentando nuevas formas de trabajar en equipo.

### **Dirección hacia el cambio**

Es una habilidad que procura destacar el potencial positivo de las personas, enfocándose en el bienestar colectivo, mediante una desviación positiva que

generara mejores alternativas para poder enfrentar los cambios. El mundo cambia siempre, la globalización permite que exista desarrollo empresarial basándose en diversos modelos implementados y complementados con los antiguos (Whetten y Cameron, 2011, pp.538-539).

Según el modelo de Whetten y Cameron (2011, p.544-552), en este ítem, el gerente debe de fomentar lo siguiente:

- a) Establecer un clima laboral adecuado: se debe de procurar un clima positivo, enfatizando los cambios como una manera de mejorar y encontrar oportunidades, pocos son los gerentes que lo toman de esta forma y no recaen ante lo nuevo.
- b) Crear redes que promuevan energía positiva: procurar que existan personas dentro de la empresa y dentro de los equipos de trabajo, personas felices, con ánimos, motivados y sobre todo que irradian energía positiva.
- c) Procurar que exista un clima donde los errores no sean negativos: errar es humano, muchas personas juzgan a otras por haber cometido errores en su trabajo, esto ocasiona que esas personas no quieran adaptarse a los cambios, todo por miedo a equivocarse. Los gerentes deben de fomentar conductas pasivas entre los colaboradores, como un aspecto de perdón por sus fallas y errores, como también de gratitud por los éxitos y la rentabilidad económica obtenida.
- d) Enfocarse en las fortalezas y en el propio ser de las personas: son pocos los gerentes que están interesados en conocer a sus colaboradores, pocos de estos gerentes aplican la inteligencia emocional. Para ello, los gerentes deben construir más fortalezas y evitar superar las debilidades, apoyar con comentarios positivos la labor de sus colaboradores que expresen aprecio y apoyo, evitar comentarios negativos, puesto que generan en la persona culpa y desaprobación. Los gerentes deben procurar recibir retroalimentación, puesto que ello permite mejorar la dirección empresarial.

Los gerentes pueden promover cambios positivos cuando tengan disposición plena a cambiar, para ello, se debe de procurar implementar una visión en

forma simbólica, esto con el fin de generar un compromiso adherido a la visión de la empresa, concebir un nuevo lenguaje de cambio e innovación, como también actividades que sean activas. Finalmente, el gerente conseguirá que los colaboradores sean autónomos con su trabajo, logren auto- motivarse y cumplan con las metas y objetivos trazados (Whetten y Cameron, 2011, p.554).

### **Modelos de las habilidades gerenciales**

Muchos autores establecen diferentes modelos de habilidades gerenciales, algún coincidiendo en varios aspectos.

- a) El modelo de Whetten y Cameron: desarrollo de habilidades directivas, con tres dimensiones denominadas habilidades personales, interpersonales y grupales.
- b) El modelo de Berta Madrigal: clasifica las habilidades directivas en 11 dimensiones llamadas habilidades interpersonales, técnicas, de pensamiento, físicas, sociales, de liderazgo, empresariales, de carácter innovador, prácticas, directivas y de carácter académico.
- c) El modelo de Robert L. Katz: estableció cuatro dimensiones que comprenden las habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales y habilidades de diseño.

### **Ventajas de las habilidades gerenciales**

Muchos autores enfatizan que si un directivo o gerente se capacita conseguirá obtener un aprendizaje cognitivo y una retroalimentación necesaria. Los gerentes podrán trabajar con personas, una vez que domine sus habilidades pasarán a ser líderes indiscutibles para la empresa. Las habilidades gerenciales permiten a los individuos manejar conflictos, problemas, mediar tiempos, y poder moldear conductas personales e interpersonales. Así mismo, permitirá administrar la vida diaria, a cambiar ciertos patrones de conducta, a mejorar la competitividad y a poder ser más comprensivo con sus relaciones, en sí mejorar sus habilidades

blandas. En fin, mejorar la inteligencia emocional, ejerciendo mejor desempeño y mejorar la vida profesional y personal en el proceso (Whetten y Cameron, 2011).

### **2.2.3. Micro y pequeñas empresas**

#### **Definición**

Las micro y pequeñas empresas – MYPES son unidades económicas dedicadas al desarrollo de actividades como la extracción, producción, comercialización y transformación de materia en bienes y servicios. Son constituidas bajo la denominación de persona natural o jurídica. La misma que presenta una constitución que será determinada por sus representantes (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2017).

Muchas MYPES en el Perú son motor de desarrollo, brindando empleo a millones de personas desempleadas, contribuyendo de este modo al desarrollo económico del país. Las MYPES constituyen el 98,65% de unidades económicas, perteneciendo al sector económico el 96,5%. En América Latina, las MYPES generan el 47% de empleo, evidenciando su importancia en muchos países (Portal PQS, 2017).

#### **Características**

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT (2017), las MYPES se establecen en algunas de las siguientes categorías empresariales:

- a) Microempresas:** aquellas con ventas anuales que llegan hasta el máximo de 150 unidades impositivas tributarias- UIT.
- b) Pequeñas empresas:** son aquellas que han superado los 150 UIT y que pueden llegar al máximo de 1700 UIT.

Los beneficios otorgados a las MYPES por parte del estado, se encuentran en función a estas características y al cumplimiento de los requisitos complementarios. Dichas características son establecidas por la Ley N° 30056.

### **Constitución**

La SUNARP menciona cuatro criterios para la constitución de una MYPE: 1) aprender a comunicar, 2) no descuidar el equipo de trabajo, 3) planeación del presupuesto, 4) analizar el mercado. Con todo lo anterior realizado de manera adecuada, se podrá constituir una MYPE en 7 pasos, basado en 3 módulos: a) módulo ciudadano, b) módulo notario y c) módulo SUNARP (Portal PQS, 2017).

Con respecto al tipo de contribuyente, las microempresas fueron de persona natural en 72,6% y en mínimo de Sociedad Anónima en 0,9%, mientras que las pequeñas empresas fueron en mayoría de Sociedad Anónima Cerrada en 48,1% y en menor proporción de solo Sociedad Anónima en 5,1% (Ministerio de la Producción, 2017).

### **Importancia**

Como se mencionó en la introducción, las MYPES son importantes porque contribuyen al PBI peruano, aproximadamente en un 40%, siendo estas unidades económicas las más importantes por ser potenciadoras de empleo en el Perú (Ministerio de la Producción, 2018).

En el 2016, las microempresas generaron empleo en el sector privado a 7, 803, 352 personas en el país, con una participación del 71,3% y una participación del 48,2% de la población económica activa- PEA ocupada. Mientras que las pequeñas empresas generaron empleo a 1, 548, 375 personas, con una participación menor a las microempresas de 14,2% y 9,6%, con respecto a la PEA ocupada (Ministerio de la Producción, 2017).



## **2.2.4. Rubro Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores**

### **Definición**

La mano de obra se ha convertido en un servicio personalizado para clientes y consumidores, con ello las MYPES del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores consideran a sus colaboradores como los motores de su negocio. Los vehículos automotores son todos aquellos que cuentan con un motor y autopartes similares, con piezas que encajan en partes determinadas, dichos complementos requieren en algún momento de su vida útil, ser reparados.

Según el Ministerio de la Producción (2017), existen 55 mil microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas (MIPYME) del sector de venta, reparación y mantenimiento en el país. En el 2016, el sector servicios tuvo una baja llegando al 4,2% de variación porcentual, diferente al 2015 donde estuvo en un 5,1%, y mucho más lejos del año 2012 con 7,3% en aquel entonces.

### **Actividades de mantenimiento**

Son aquellas actividades en las que el individuo realiza una vista general del vehículo automotor, por lo general estas actividades comprender el cambio de aceite, cambio de bujías, lavado con gasolina de pistones, tapizados, etc., en su mayoría no sobrepasan a realizar actividades que demanden mucho tiempo. El mantenimiento es toda la limpieza, regulación, cambio de aceite, calibrado de bujías, limpieza de filtro y aire, carburador, engrase y otros.

### **Actividades de reparación**

Estas actividades demandan tiempo, puesto que va más allá del mantenimiento, dicha actividades requiere de una vista a fondo del problema presentado en el vehículo automotor, como el desarme del motor, el cambio de pistones, inyecciones eléctricas, cambio del tanque de agua, etc.

La reparación es todo el rectificado de cilindro, cambio de empaquetaduras, cambio de Quit de pistón, cambio de válvulas, cambio de retenes de válvulas, cambio de bujías, cambio de cadena de elevas, cambio de aceite y el uso intensivo de la mano de obra. En el sistema eléctrico se trata el alternador que genera corriente, se va a la bobina, de la bobina a la batería, luces delanteras, posteriores, luces de freno y fusibles.

Las MYPES que están consideradas en el rubro son las siguientes:

- a) Taller de Motos: reparación y mantenimiento de vehículos con dos ruedas, en este caso motocicletas de distintas marcas.
- b) Vulcanizadoras: referido al mantenimiento y plena reparación de ruedas, llantas de los vehículos automotores, parchado de cámaras, etc.
- c) Rectificaciones: mantenimiento eléctrico e inyecciones eléctricas, de cilindro en motos y carros.
- d) Mecánicas automotrices: reparación y mantenimiento de vehículos con cuatro ruedas, en este caso camionetas, autos, autobuses, etc.

### **Diferencias con el lubricentro**

El lubricentro solo abaste de productos lubricantes y realiza actividades de revisión sobre el grado de aceite, multigrado o monogrado, hidrolina y sistema de amortizaciones. Solo realizan cambio de aceite y limpieza de filtro de aire, por lo que no se le considera dentro del rubro.

## **2.3. Marco conceptual**

### **Actitud.**

Es conocida como la predisposición de un individuo hacia algo, alguien o una situación, considerando una experiencia anterior. Así mismo, la actitud es la manifestación de nuestros valores (Arroyo, 2012).

**Autoconciencia.**

Referido al autoconocimiento de la persona, con respecto a su propia personalidad e individualidad (Whetten y Cameron, 2011).

**Capacitación.**

Es el proceso que permite desarrollar la formación de manera significativa en las personas que carecen de ciertos conocimiento o habilidades en un determinado campo, brinda información y entrenamiento. Es un medio para desarrollar las competencias con un fin laboral y personal (Chiavenato, 2010).

**Capacidad para comunicarse.**

Es una competencia que se enfoca en las relaciones interpersonales y que comprende el saber escuchar, escribir, hablar, leer, comprender e interpretar, lo que se ha leído o escuchado (Arroyo, 2012).

**Competencia.**

Es la capacidad efectiva que permite llevar a cabo una determinada actividad. La competencia laboral es algo demostrable y real (Arroyo, 2012).

**Delegación.**

Es la acción que se realiza al momento de brindar responsabilidad en una determinada actividad a los colaboradores (Whetten y Cameron, 2011).

**Esfuerzo.**

Fuente de poder que requiere compromiso personal (Whetten y Cameron, 2011).

**Estrés.**

Conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales que se genera por causas personales o causas ambientales. Es una condición dinámica que se relaciona con el enfrentamiento hacia una oportunidad, restricción o demanda (Chiavenato, 2009).

**Experiencias.**

Habilidad cognoscitiva que surge de un evento del cual se es participe, como la experiencia laboral, de una capacitación o aprendizaje continuo (Whetten y Cameron, 2011).

**Facultamiento.**

Se brinda facultamiento, cuando se adquiere poder para brindárselo a otros y así se logre conseguir los objetivos. Se esmera en equilibrar la falta de poder y el abuso de este (Whetten y Cameron, 2011).

**Habilidad.**

Es el producto que resulta de la capacitación y oportunidad por la aptitud (Whetten y Cameron, 2011).

**Habilidades técnicas.**

Dominio de las herramientas, el lenguaje y habilidades que caracterizan un oficio o profesión, y que necesitan de otras habilidades que la complementen en el ámbito laboral (Arroyo, 2012).

**Habilidades interpersonales.**

Habilidad que permite trabajar con otras personales en tonos de cooperación, compañerismo y cortesía, respetando a los demás (Arroyo, 2012).

**Habilidades conceptuales.**

Se aprecia a la organización como un todo, mediante el enfoque de sistemas de la administración, es decir, poder ver los componentes/partes de la organización interdependientes e interrelacionadas. Esta habilidad permite interpretar, coordinar y ejercer prácticas de planificación, mediante conocimientos y aprendizaje (Arroyo, 2012).

**Mejora continua.**

Cambios que son pequeños y que se caracterizan por ser creciente e iniciados por los miembros (Whetten y Cameron, 2011).

**Motivación.**

Deseo y compromiso que se manifiesta en el esfuerzo (Whetten y Cameron, 2011).

**Negociación.**

Es una estrategia que permite resolver diferencias o asignar recursos escasos (Whetten y Cameron, 2011).

**Retroalimentación.**

Información que se presenta de manera regular y que permite a los colaboradores mejorar sus resultados y su desempeño laboral (Whetten y Cameron, 2011).

### **III. Metodología**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

La presente investigación es de tipo cuantitativo porque permitió recolectar datos conforme la variable de estudio, así mismo permite realizar la comparación de resultados con otras tesis similares, permitiendo a su vez una mejor comprensión de los resultados obtenidos en el estudio.

La investigación cuenta con un nivel descriptivo, porque permitió describir las características más resaltantes de los representantes, las MYPES, la línea de investigación y la variable de estudio.

El diseño presentado es no experimental – transversal debido a que no se manipuló ninguna variable de estudio, procediéndose a realizar una observación para la obtención de los resultados. Es transversal por que se realizó en un tiempo establecido, sin recurrir a un segundo estudio para la recolección de datos.

#### **3.2. Población y muestra**

La investigación abarca a todas las MYPES que existen netamente en la ciudad de Huaraz. La población está conformada por los representantes de las distintas MYPES en el rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores en el año 2017. En total 72 MYPES del rubro, la cual se estableció como una población muestral, por ser de menor número.

La muestra fue determinada según lo reglamentado, determinándose a toda la población encontrada como mínimo asequible para la presente investigación. Así mismo, la muestra mínima manifiesta que el estudio tendrá mayor impacto en la sociedad por establecer a los sujetos de estudio en gran tamaño para poder medir los impactos esperados por la investigación. Dentro del proceso de análisis, los sujetos son los representantes de las MYPES, considerándose la inclusión solo de los sujetos que se encuentran vigentes de las MYPES y excluyendo a aquellas que

han sido dadas de baja en los meses iniciales del año 2018 (Fuente: SUNAT, Huaraz/ Mesa de partes 2017).

Así mismo, se estableció 07 MYPES (10%) para la muestra piloto que permitió determinar la fiabilidad para el instrumento de recolección de datos para el estudio. El nivel de significancia estadística, en este caso para el mínimo del nivel de fiabilidad es de 0, 700; obteniéndose en la base de datos, ya modificada con todos los datos de la investigación realizada y tabulada, un nivel de 0, 895 como alfa de Cronbach.

### 3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variable		Definición operacional			Escala de medición
		Dimensiones		Indicadores	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Perfil del representante	Individuo encargado de la administración y/o gerencia de la empresa.	Representante	Administrador, gerente o propietario, quien vela por la empresa y lo representa ante la sociedad.	Edad	Nominal
				Género	
				Grado de instrucción	
				Cargo de desempeña	
Perfil de la MYPE	Es una unidad económica que realiza un conjunto de actividades según el sector y el rubro establecido, siendo constituida por una persona natural o jurídica.	Unidad económica	La caracterización propia y la determinación de ciertos atributos para poder ser una MYPE.	Tiempo de permanencia	Nominal
				Finalidad	
				Número de colaboradores	
				Nivel de ingresos	
Capacitación	Es un conjunto de actividades que tienen como fin brindar, los conocimientos, destrezas y habilidades para poder modificar y mejorar el nivel de desempeño en	Evaluación sobre las necesidades de capacitar	Un plan detallado de las necesidades o carencias percibidas.	Objetivos	
				Problemas	
				Competencias necesarias	
		Diseño del programa de capacitación	Preparación del plan de capacitación a seguir.	Planes	
				Programas	
				Presupuesto	

	el trabajo (Chiavenato, 2009).	Aplicación del programa diseñado	Ejecución y dirección de la capacitación.	Nivel de conducción	Escala de Likert
		Evaluación de los resultados del programa	Revisión y verificación de los resultados obtenidos.	Comparación de resultados Análisis de resultados	
Habilidades Gerenciales	Según Whetten y Cameron (2011) son competencias y conocimientos que surgen de aspectos conductuales que son controlables, interrelacionables y contradictorias, además de poder desarrollarse con el paso del tiempo, permitiendo al individuo conocer su ser y relacionarse con su entorno.	Conocimiento de las habilidades personales	La percepción propia del individuo, en el que sea capaz de dirigirse adecuadamente.	Desarrollo de auto-conciencia	Escala de Likert
				Manejo del estrés y del tiempo	
				Capacidad analítica a los problemas	
		Conocimiento de las habilidades interpersonales	La persona es capaz de relacionarse con el ambiente y con las personas del entorno, dando lugar a vínculos interpersonales.	Capacidad de comunicación	
				Manejo del liderazgo	
				Motivación a los colaboradores	
				Manejo de conflictos	
		Conocimientos de las habilidades grupales	La persona se relaciona de manera interpersonal, realizando actividades grupales y conduciéndolos.	Manejo del empowerment	
				Equipos de trabajo	
Dirección hacia el cambio					

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El estudio presenta como técnica a la encuesta, así mismo se estableció como instrumento el cuestionario, establecido de este modo debido a que permite la recolección de datos de manera rápida y pertinente. El cuestionario contó con 32 preposiciones tanto en escala, en nominal y ordinal, siendo las 05 primeras preposiciones en función de los representantes, las 05 siguientes en función a las MYPES, 07 en función de la línea de investigación y 15 en función a la variable de estudio. Dichas preposiciones se realizaron teniendo como base el libro de habilidades directivas, información recopilada sobre los representantes y las



MYPES, así mismo sobre la línea de investigación: capacitación, que fueron modificadas con ayuda del asesor.

### **3.5. Plan de análisis**

Para recolectar los datos, se estableció un enfoque de análisis descriptivo, con apoyo de la información recolectada anteriormente para el estudio. Con respecto a la tabulación se empleó el programa IBM SPSS Statistics 24 para Windows 10, que permite medir el nivel de confiabilidad en el instrumento por medio del alfa de Cronbach, la tabulación de lo obtenido por el instrumento fue presentada mediante las tablas de frecuencia porcentual y absoluta, la elaboración de gráficos circulares para la interpretación de los resultados correspondientes a las proposiciones del instrumento de recolección de datos. Finalmente, se recurrió al programa Word para la redacción del trabajo de investigación y al Power Point para la elaboración de las diapositivas.

### 3.6. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variable	Población y muestra	Métodos	Instrumentos
<p>¿Cuáles son las principales características de la capacitación en habilidades gerenciales en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar las principales características de la capacitación en habilidades gerenciales en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las principales características del perfil de los representantes en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.</li> <li>- Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.</li> <li>- Determinar las principales características de la capacitación en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.</li> <li>- Determinar las principales características de las habilidades gerenciales en las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.</li> </ul>	<p><b>Habilidades gerenciales:</b></p> <p>Según Whetten y Cameron (2011) son competencias y conocimientos que surgen de aspectos conductuales que son controlables, interrelacionables y contradictorias, además de poder desarrollarse con el paso del tiempo, permitiendo al individuo conocer su ser y relacionarse con su entorno.</p>	<p>La población está conformada por 72 MYPES del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017. La población fue considerada como muestra para la investigación.</p> <p><b>Fuente:</b> SUNAT- Huaraz/ mesa de partes, 2017.</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Es de tipo cuantitativo porque permitió recolectar datos conforme la variable de estudio, así mismo, permitió realizar la comparación de resultados con otras tesis similares.</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Es descriptivo, debido a que permitió describir las características más resaltantes de los representantes, las MYPES, la línea de investigación y la variable de estudio.</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> Es no experimental-transversal porque no se manipuló las variables de estudio y es transversal porque se realizó en un tiempo establecido, sin recurrir a un segundo estudio para la recolección de datos.</p>	<p><b>Técnica:</b> La encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> El cuestionario.</p> <p><b>Tabulación:</b> IBM SPSS Statistics 24.</p>

### 3.7. Principios éticos

Los principios éticos son enmarcados en base al código de ética de la universidad, la cual ha regido la presente investigación. Estos principios se establecieron teniendo en cuenta del entorno social y los valores de la autora.

- Protección a los individuos: No brindar información a terceros sobre las MYPES participantes en el estudio de investigación. Se evitó presionar en nombre de la Universidad para que los representantes brinden información.
- Beneficencia y no maleficencia: se pretendió en cada momento evitar generar molestias a los representantes en horas de trabajo, esto como medida de prevención para no interferir en sus labores. Posteriormente, se realizó las coordinaciones con los representantes y pedir la solicitud de recopilar información con el instrumento.
- Se estableció la autoría de la investigación con apoyo del programa anti plagio, con el fin de demostrar el nivel de trabajo del estudiante en el semestre.
- El proceso de recolección de datos tuvo el consentimiento para ser ejecutado después de la verificación del instrumento, así mismo se contó con apoyo del asesor en el proceso.

## IV. Resultados

### 4.1. Resultados

Referente a la información sobre los representantes de las MYPES del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

Tabla 1. *Edad de los representantes de las MYPES*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
18- 30 años	11	15,3	15,3
31- 50 años	43	59,7	75,0
51 a más años	18	25,0	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

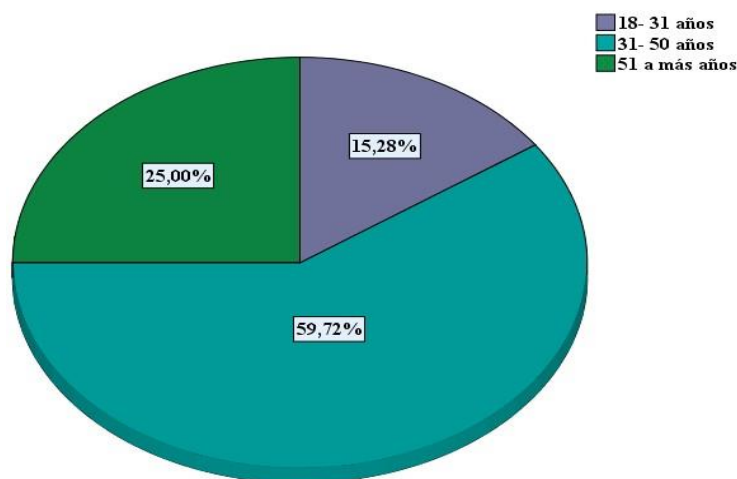


Figura 1. *Edad de los representantes de las MYPES*

Fuente. Tabla 1.

Interpretación: según lo recolectado por el instrumento, se ha podido determinar que el 15,3% de los representantes tienen entre 18 años a 30 años como primera preposición, en segunda el 59,72% manifestó tener entre 31 años a 50 años y finalmente, el 25% manifiesta ser mayores entre los 51 años a más.

Tabla 2. Género de los representantes de las MYPES.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Masculino	64	88,9	88,9
Femenino	8	11,1	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

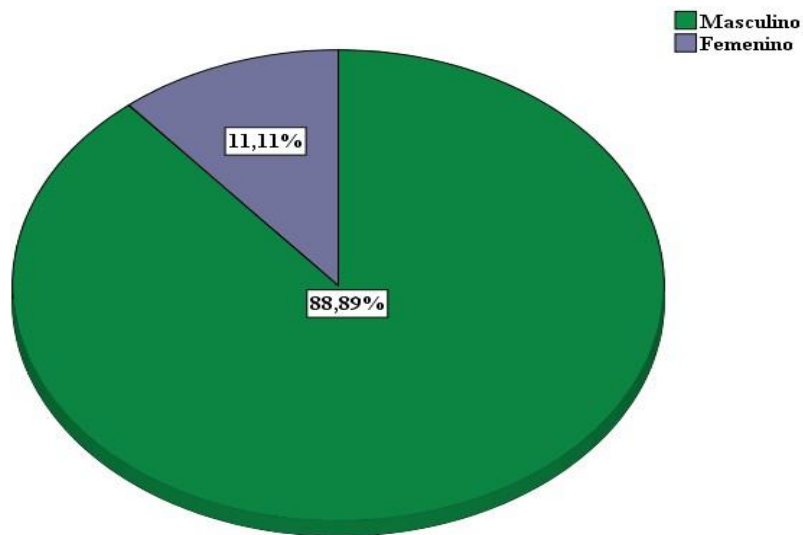


Figura 2. Género de los representantes de las MYPES  
Fuente: Tabla 2.

Interpretación: de lo recolectado por el instrumento, el 11,11% de los representantes recalcan ser del género femenino mientras que son masculinos el 88,89% son de género masculino, manifestando de este modo una mayoría en el rubro.

Tabla 3. *Grado de instrucción de los representantes*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Sin instrucción	1	1,4	1,4
Primaria	5	6,9	8,3
Secundaria	24	33,3	41,7
Superior no universitaria	34	47,2	88,9
Superior universitaria	8	11,1	100,0
Total	72	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.*

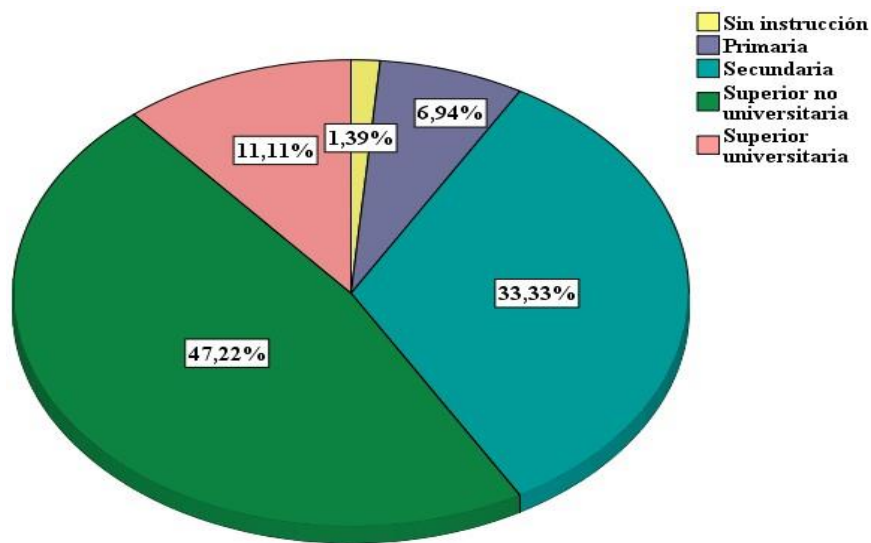


Figura 3. *Grado de instrucción de los representantes*  
Fuente: Tabla 3.

Interpretación: el instrumento manifestó que el 47,22% de los representantes tienen instrucción de superior no universitaria, mientras que 33,33% tiene instrucción en secundaria. Finalmente, el 11,11% en superior universitaria.

Tabla 4. Cargo que desempeña el representante en la MYPE

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Dueño	63	87,5	87,5
Administrador	1	1,4	88,9
Gerente	8	11,1	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

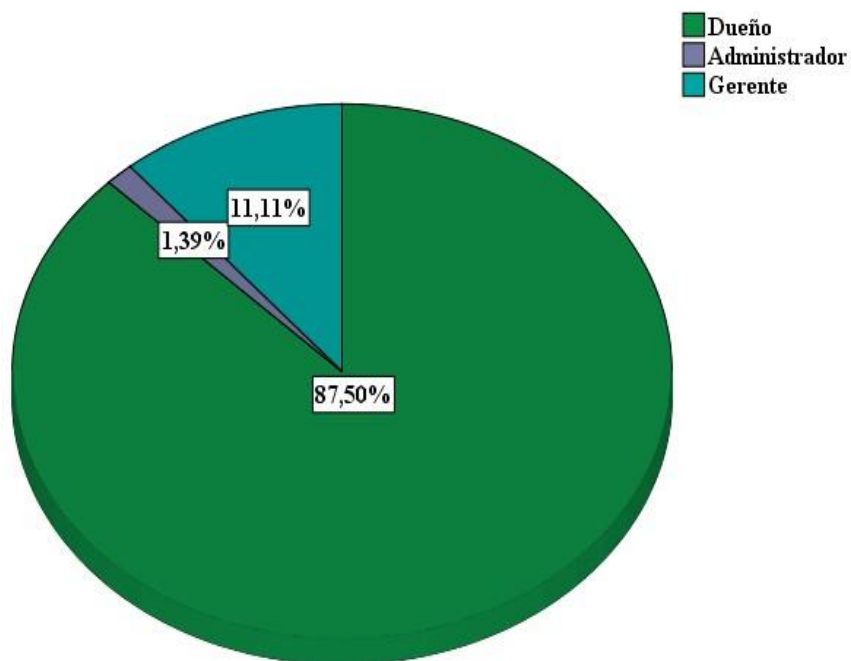


Figura 4. Cargo que desempeña el representante de la MYPE

Fuente: Tabla 4.

Interpretación: según lo recolectado en el instrumento, el 87,50% de los representantes son los dueños de las unidades económicas, mientras que el 11,11% son gerentes y el 1,39% desempeña el cargo de administrador.

Tabla 5. *Tiempo que desempeña el cargo en la MYPE*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
0-3 años	3	4,2	4,2
4- 6 años	9	12,5	16,7
7 a más años	60	83,3	100,0
Total	72	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.*

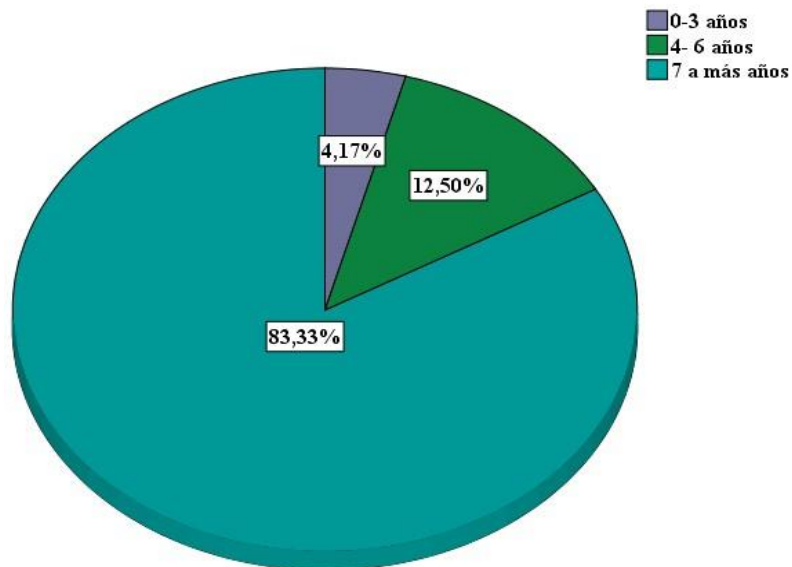


Figura 5. *Tiempo que desempeña el cargo en la MYPE*

*Fuente: Tabla 5.*

Interpretación: en lo recolectado por el instrumento, el 83,33% de los representantes llevan de 7 a más años en el cargo, mientras que el 12,50% lleva de 4 a 6 años de desempeño. Finalmente, el 4,17% desempeña el cargo representativo desde hace poco, entre 0 a 3 años. La mayoría lleva años en desempeñando el cargo de representantes en el rubro, pues son personas categorizadas como adulto maduro.

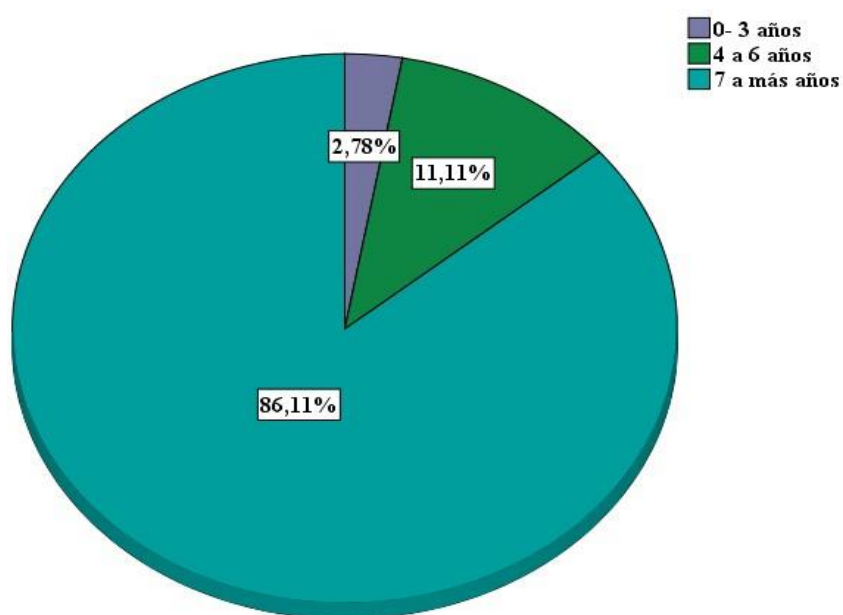


**Referente a las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.**

Tabla 6. *Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
0- 3 años	2	2,8	2,8
4 a 6 años	8	11,1	13,9
7 a más años	62	86,1	100,0
Total	72	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.*



*Figura 6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro.*  
Fuente: Tabla 6.

Interpretación: las unidades económicas en el rubro llevan más de 7 años (86,11%), entre 4 a 6 años (11,11%) y entre 0 a 3 años (2,78%). Esto manifiesta que la mayoría ya llevan un buen tiempo laborando en el rubro.

Tabla 7. Finalidad de la micro y pequeña empresa

	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Generar ganancias	66	91,7	91,7
Subsistencia	6	8,3	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

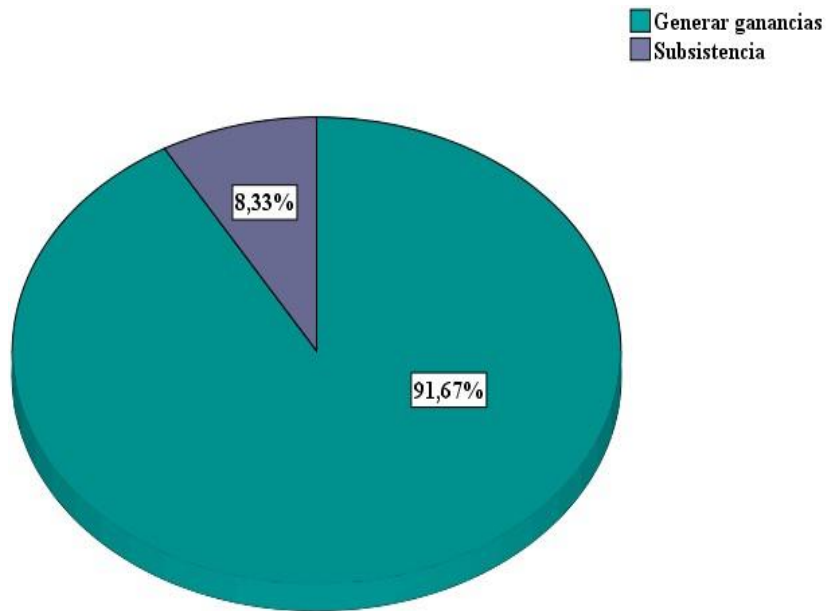


Figura 7. Finalidad de la micro y pequeña empresa  
Fuente: Tabla 7.

Interpretación: según lo recolectado, los representantes manifiestan que el 91,67% de las unidades económicas se crearon para generar ganancias, mientras que el 8,33% se crearon para la subsistencia.

Tabla 8. *Número de trabajadores en la MYPE*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
1 a 5 colaboradores	70	97,2	97,2
6 a 10 colaboradores	1	1,4	98,6
11 a más colaboradores	1	1,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

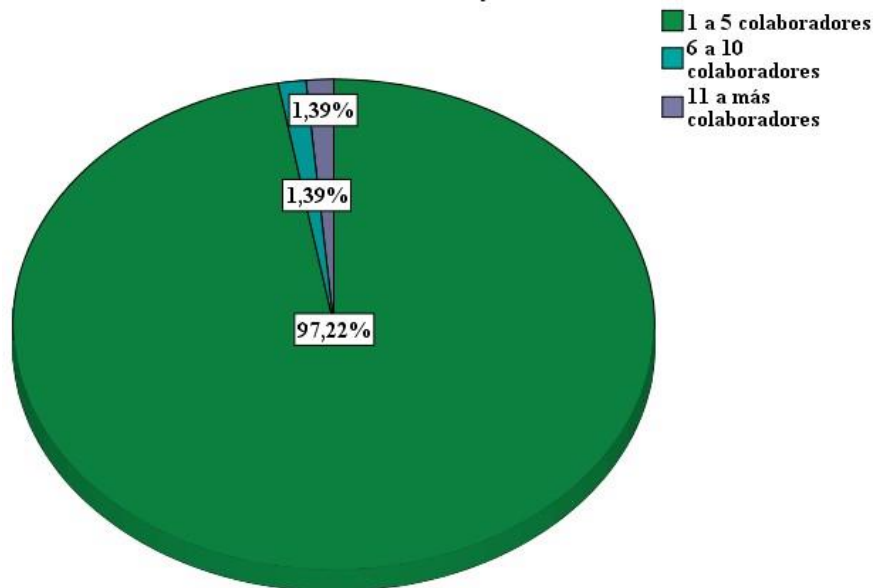


Figura 8. *Número de trabajadores en la MYPE*  
Fuente: Tabla 8.

Interpretación: según lo recolectado en el instrumento, el 97,22% tiene colaboradores entre 1 a 5, mientras que el 1,39% tiene entre 6 a 10 colaboradores al igual que el 1,39% que acoge de 11 a más colaboradores.

Tabla 9. El nivel de ingresos promedio mensual de la empresa

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Desde s/. 0 hasta s/. 51 875,00	71	98,6	98,6
Desde s/. 51 875,00 hasta s/. 58 917,00	1	1,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

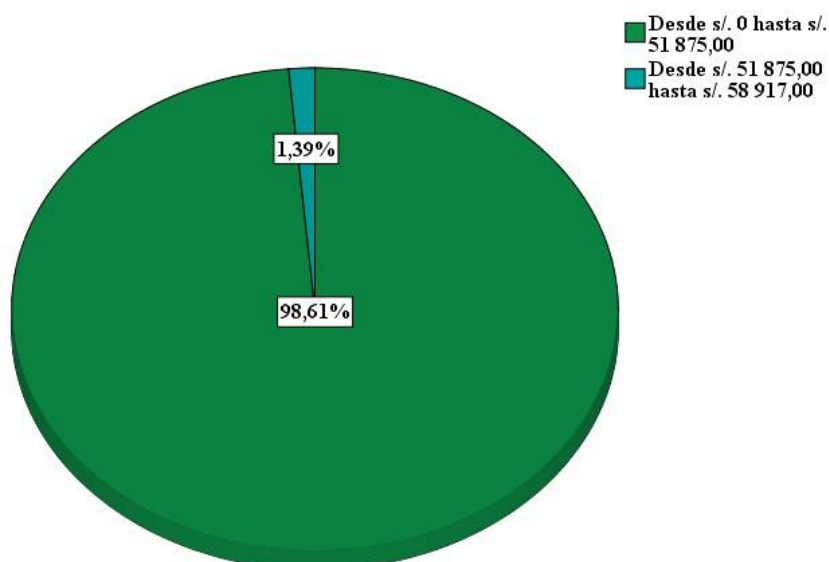


Figura 9. El nivel de ingresos promedio mensual de la empresa  
Fuente: Tabla 9.

Interpretación: de lo recolectado por el instrumento, el 98,61% de los representantes acentúan ser una microempresa puesto que el ingreso promedio mensual que tienen es desde s/. 0 hasta s/. 51 875,00; mientras que el 1,39% manifiesta que son pequeñas empresas, demostrando un ingreso entre los s/ 51 875,00 hasta s/. 58 917, 00.

Tabla 10. Tipo de empresa de acuerdo a su constitución

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Persona natural	64	88,9	88,9
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada- EIRL	3	4,2	93,1
Sociedad de Responsabilidad Limitada- SRL	1	1,4	94,4
Sociedad Anónima Cerrada- S.A.C	3	4,2	98,6
Sociedad Anónima Abierta- S.A.A	1	1,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

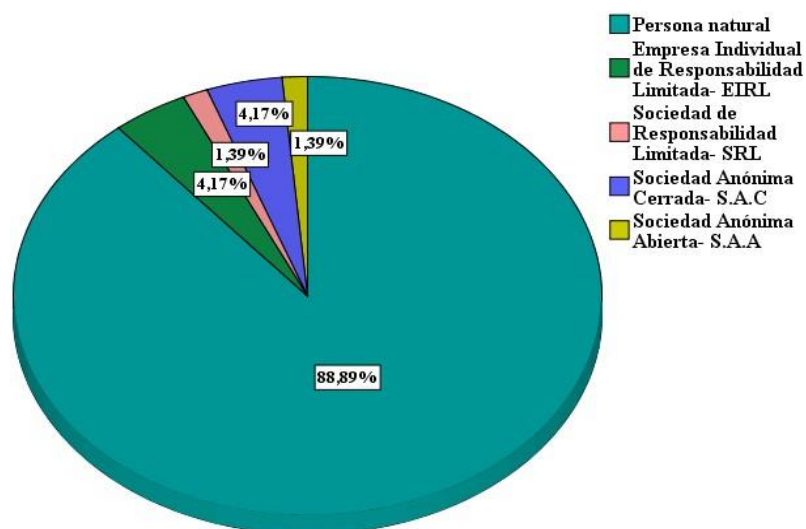


Figura 10. Tipo de empresa de acuerdo a su constitución  
Fuente: Tabla 10.

Interpretación: los representantes manifiestan que las MYPES del rubro fueron constituidas en su mayoría como Persona Natural (88,89%) y en menor proporción como Sociedad de Responsabilidad Limitada- S.R.L. (1,39%) al igual que la constitución por Sociedad Anónima- S.A. (1,39%).

**Referente a la capacitación en las MYPES del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz 2017.**

Tabla 11. *Identifica problemas que requieren de capacitación*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	14	19,4	19,4
Rara vez	8	11,1	30,6
Algunas veces	20	27,8	58,3
Casi siempre	22	30,6	88,9
Siempre	8	11,1	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

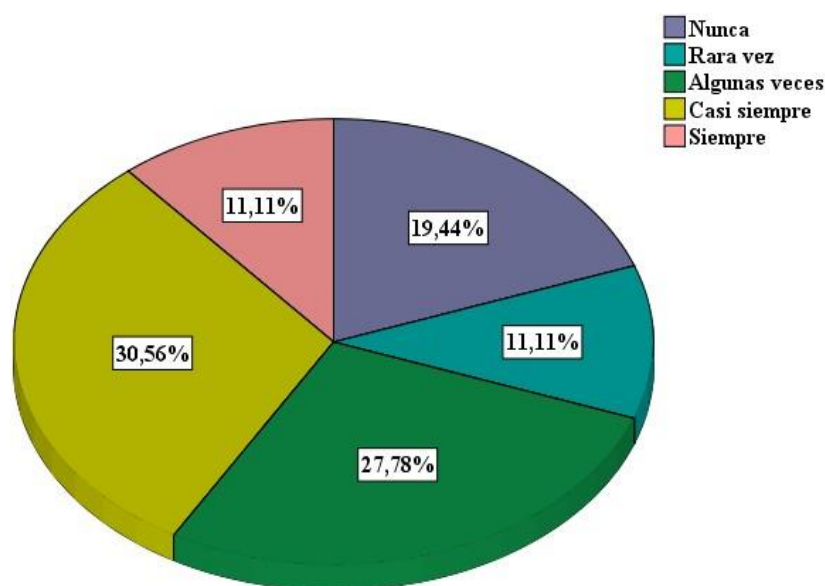


Figura 11. *Identifica problemas que requieren de capacitación*  
Fuente: Tabla 11.

Interpretación: el 30,56% de los encuestados casi siempre identifican problemas en su empresa que requiere de capacitación en habilidades gerenciales, mientras que el 27,78% lo ha detectado algunas veces. Finalmente, el 11,11% manifiesta que siempre lo identifican.

Tabla 12. Planes de capacitación en habilidades gerenciales

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	8	11,1	11,1
Rara vez	14	19,4	30,6
Algunas veces	21	29,2	59,7
Casi siempre	26	36,1	95,8
Siempre	3	4,2	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

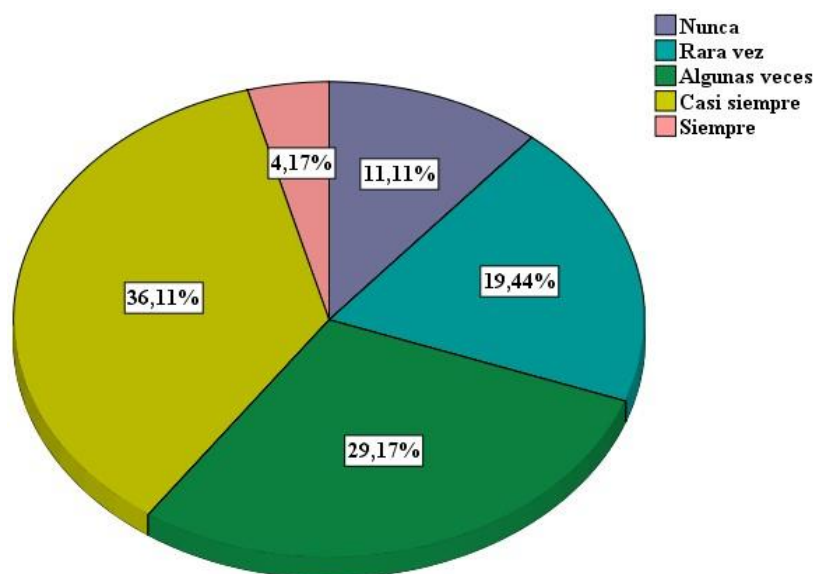


Figura 12. Planes de capacitación en habilidades gerenciales

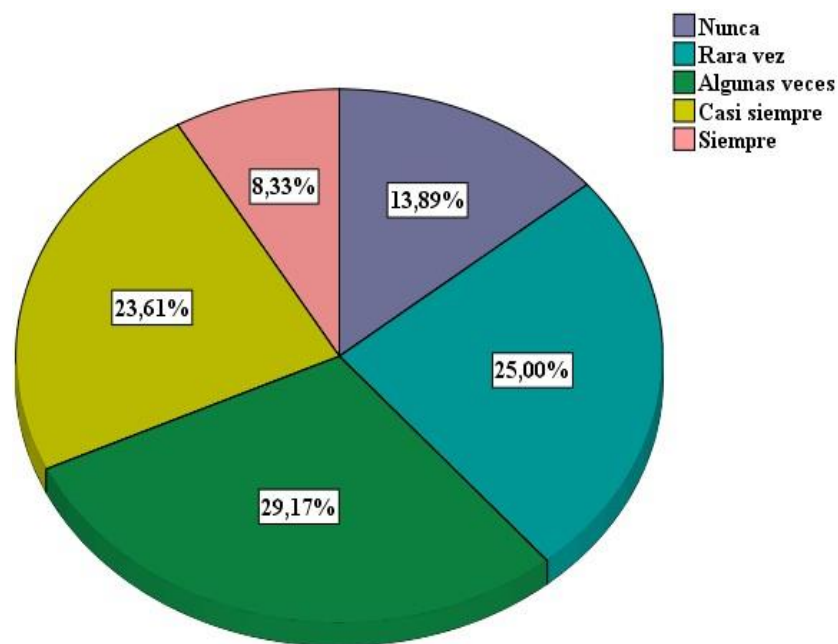
Fuente: Tabla 12.

Interpretación: el 36,11% menciona que casi siempre ha establecido planes de capacitación en habilidades gerenciales dirigidas al personal; mientras que el 29,17% lo ha realizado algunas veces. Finalmente, el 4,17% de los representantes lo establecen siempre.

Tabla 13. *Programas de capacitación en habilidades gerenciales*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	10	13,9	13,9
Rara vez	18	25,0	38,9
Algunas veces	21	29,2	68,1
Casi siempre	17	23,6	91,7
Siempre	6	8,3	100,0
Total	72	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.*



*Figura 13. Programas de capacitación en habilidades gerenciales*  
*Fuente: Tabla 13.*

Interpretación: el 29,17% de los representantes, algunas veces elaboran programas de capacitación en habilidades gerenciales, mientras que el 25%, lo realizan raras veces. Finalmente, el 8,33% de los representantes lo elaboran siempre.



Tabla 14. *Asigna eficientemente el presupuesto del programa*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	9	12,5	12,5
Rara vez	19	26,4	38,9
Algunas veces	19	26,4	65,3
Casi siempre	24	33,3	98,6
Siempre	1	1,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

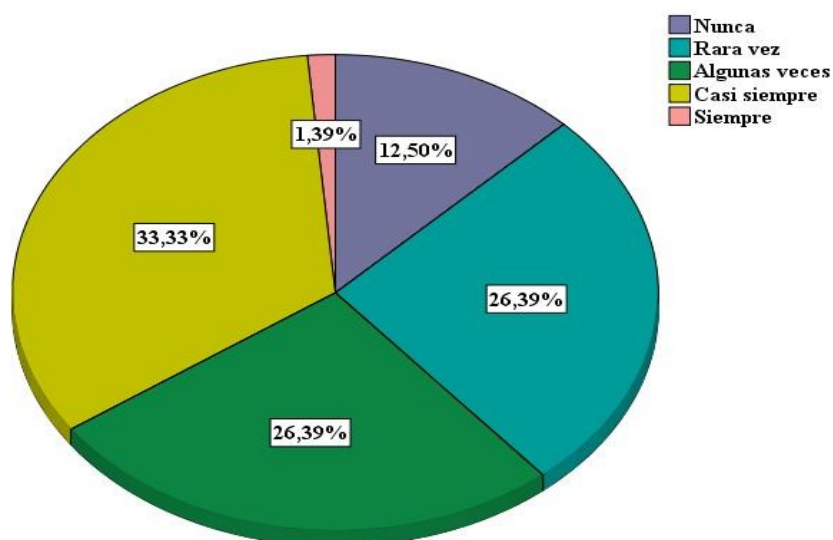


Figura 14. *Asigna eficientemente el presupuesto del programa*  
Fuente: Tabla 14.

Interpretación: el 33,33% de los representantes casi siempre asignan eficientemente el presupuesto del programa de capacitación en habilidades gerenciales, mientras que el 26,39% lo asignan raras veces como también algunas veces. Finalmente, el 1,39% de los representantes siempre lo asignan.

Tabla 15. *Aplica el programa subsanando las deficiencias detectadas*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	7	9,7	9,7
Rara vez	18	25,0	34,7
Algunas veces	18	25,0	59,7
Casi siempre	27	37,5	97,2
Siempre	2	2,8	100,0
Total	72	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.*

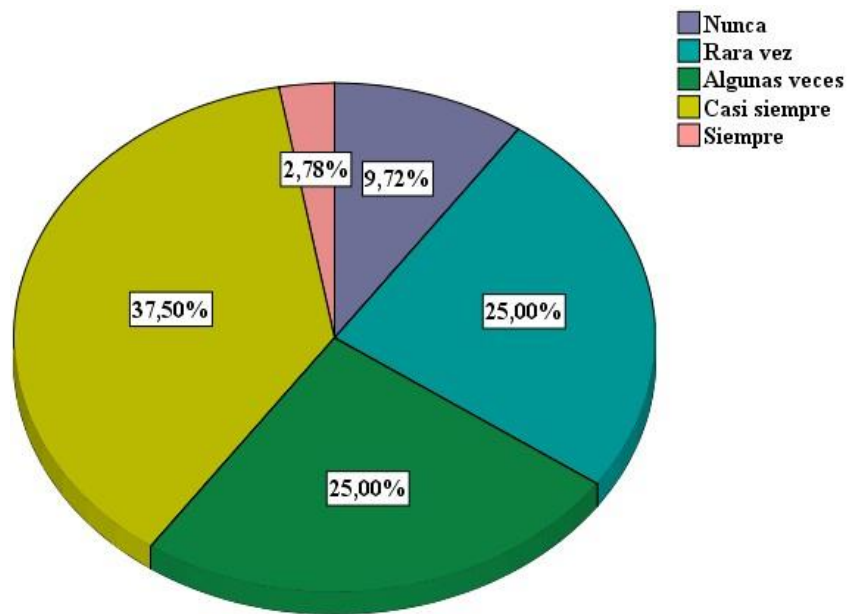


Figura 15. *Aplica el programa subsanando las deficiencias detectadas*

*Fuente: Tabla 15.*

Interpretación: el 37,50% de los representantes casi siempre aplican el programa de capacitación subsanando las deficiencias detectadas con respecto a las habilidades gerenciales, mientras que el 2,78% de los representantes siempre lo aplican.

Tabla 16. *Realiza planes de seguimiento luego de la capacitación*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	5	6,9	6,9
Rara vez	13	18,1	25,0
Algunas veces	13	18,1	43,1
Casi siempre	29	40,3	83,3
Siempre	12	16,7	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

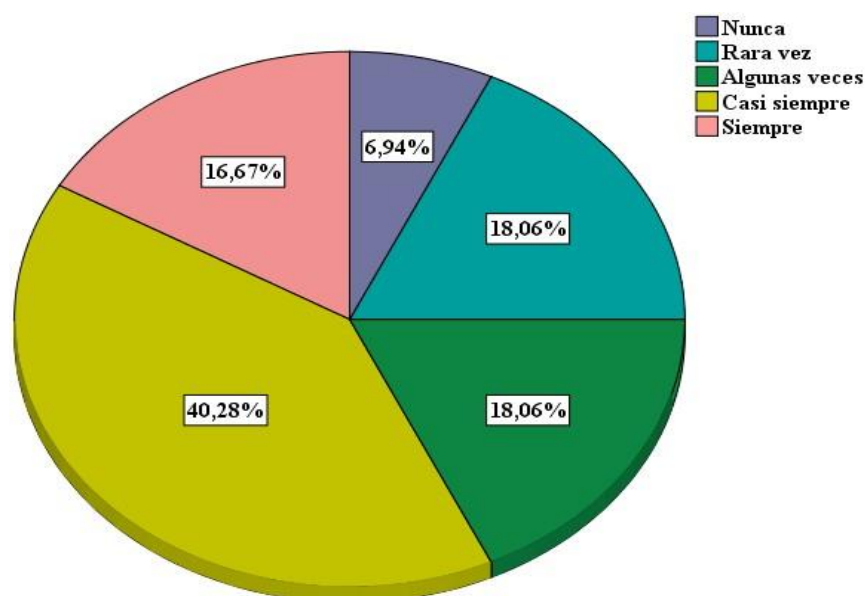


Figura 16. *Realiza planes de seguimiento luego de la capacitación*

Fuente: Tabla 16.

Interpretación: el 40,28% casi siempre realiza planes de seguimiento luego de la capacitación brindada a su personal, pero el 6,94% nunca realiza planes de seguimiento.

Tabla 17. Analiza los resultados obtenidos en la capacitación

	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	5	6,9	6,9
Rara vez	11	15,3	22,2
Algunas veces	10	13,9	36,1
Casi siempre	30	41,7	77,8
Siempre	16	22,2	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

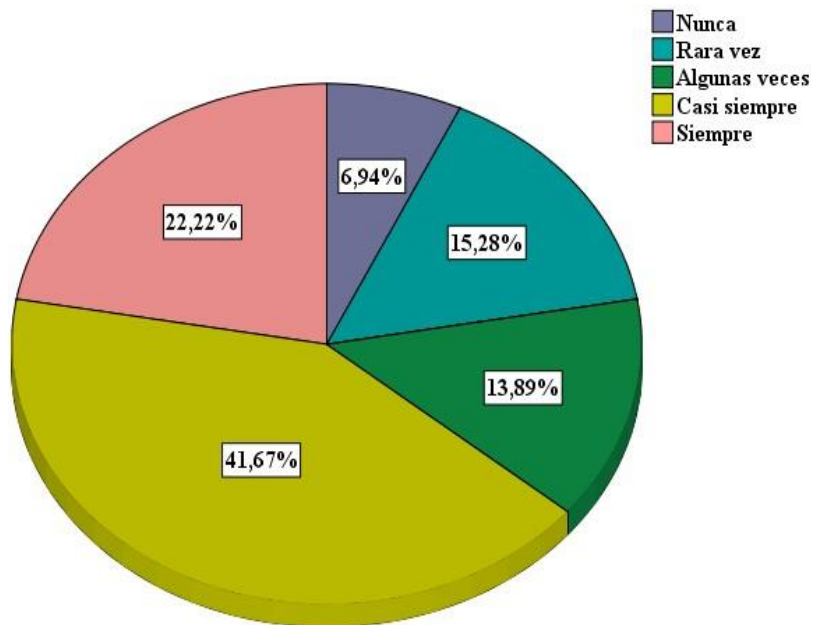


Figura 17. Analiza los resultados obtenidos de la capacitación  
Fuente: Tabla 17.

Interpretación: el 41,67% de los representantes manifiestan que casi siempre analizan los resultados con el fin de comparar resultados, mientras que el 6,94% nunca lo analiza y compara.

**Referente a las habilidades gerenciales en las MYPES del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz 2017.**

Tabla 18. *Reconoce su comportamiento, actitudes y habilidades*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	1	1,4	1,4
Rara vez	3	4,2	5,6
Algunas veces	9	12,5	18,1
Casi siempre	46	63,9	81,9
Siempre	13	18,1	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

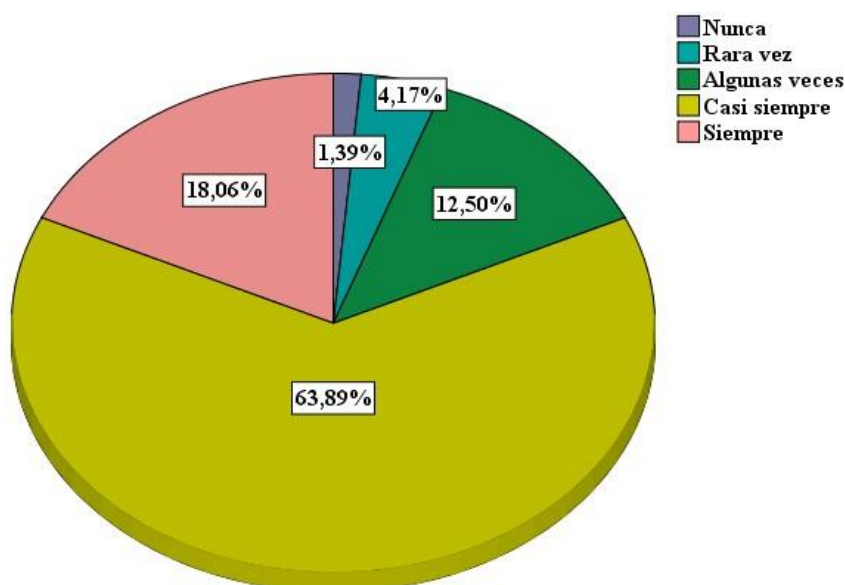


Figura 18. *Reconoce su comportamiento, actitudes y habilidades*  
Fuente: Tabla 18.

Interpretación: el 63,89% de los representantes casi siempre tiene un desarrollo de auto conciencia, reconociendo su comportamiento, actitudes y habilidades aceptando sus propias limitaciones y posibilidades, mientras que el 18,06% siempre y el 1,39% nunca lo reconocen.

Tabla 19. El manejo de estrés de los representantes

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	10	13,9	13,9
Rara vez	6	8,3	22,2
Algunas veces	5	6,9	29,2
Casi siempre	15	20,8	50,0
Siempre	36	50,0	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

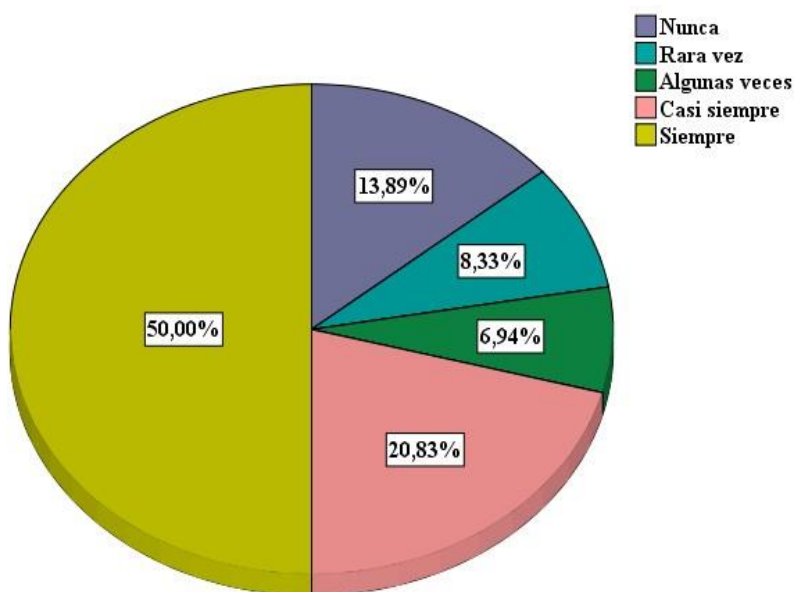


Figura 19. El manejo de estrés de los representantes  
Fuente: Tabla 19.

Interpretación: el 50% manifiesta que siempre maneja el estrés mediante la práctica de relajación muscular como respiración profunda y relajación muscular, mientras que el 13,89% nunca lo maneja. El 20,83% casi siempre lo practica.

Tabla 20. Utiliza métodos eficaces de administración del tiempo

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	2	2,8	2,8
Rara vez	4	5,6	8,3
Algunas veces	22	30,6	38,9
Casi siempre	33	45,8	84,7
Siempre	11	15,3	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

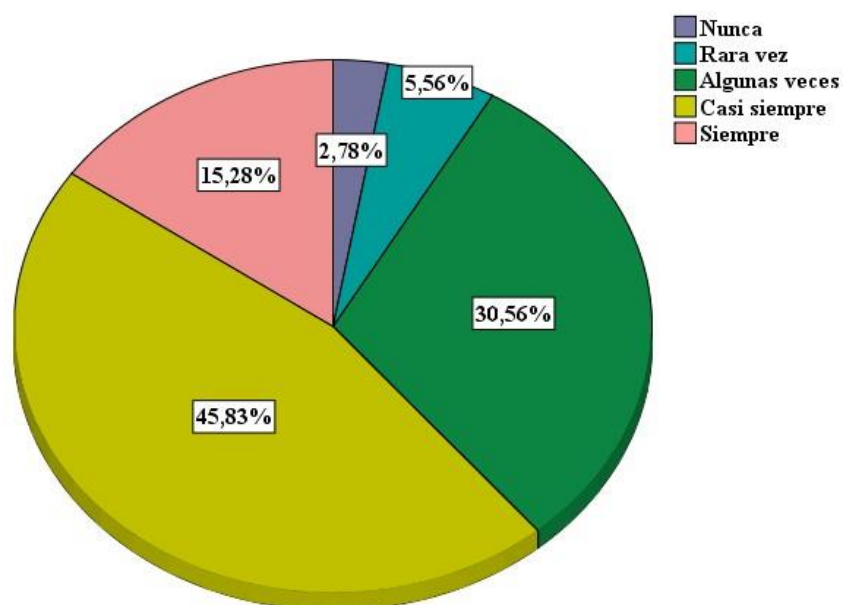


Figura 20. Utiliza métodos eficaces de administración del tiempo  
Fuente: Tabla 20.

Interpretación: el 45,83% de los representantes mencionan que casi siempre manejan el tiempo mediante el uso de métodos eficaces de administración del tiempo (registros de tiempo, listas de asuntos pendientes y priorizar tareas), mientras que el 2,78% nunca lo manejan, pero improvisan, finalmente el 30,56% algunas veces.

Tabla 21. *La capacidad analítica a los problemas*

	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	4	5,6	5,6
Rara vez	4	5,6	11,1
Algunas veces	3	4,2	15,3
Casi siempre	48	66,7	81,9
Siempre	13	18,1	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

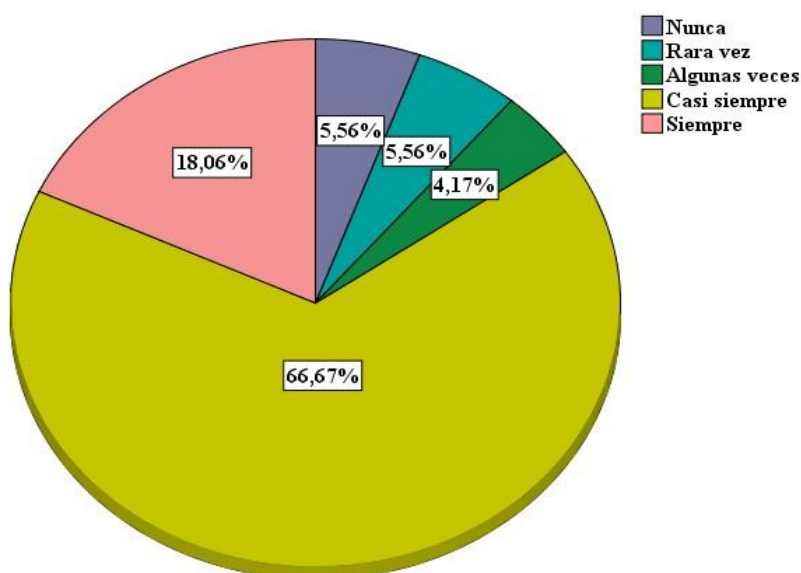


Figura 21. *La capacidad analítica a los problemas*  
Fuente: Tabla 21.

Interpretación: el 66,67% de los representantes casi siempre tienen capacidad analítica a los problemas, procurando hacer un seguimiento de las decisiones que toma para poder analizar los impactos que lleguen a tener, mientras que el 5,56% prefiere nunca hacerlo. El 18,06% siempre hace un seguimiento.



Tabla 22. Retroalimentación oportuna a los colaboradores

	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	2	2,8	2,8
Rara vez	3	4,2	6,9
Algunas veces	9	12,5	19,4
Casi siempre	37	51,4	70,8
Siempre	21	29,2	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

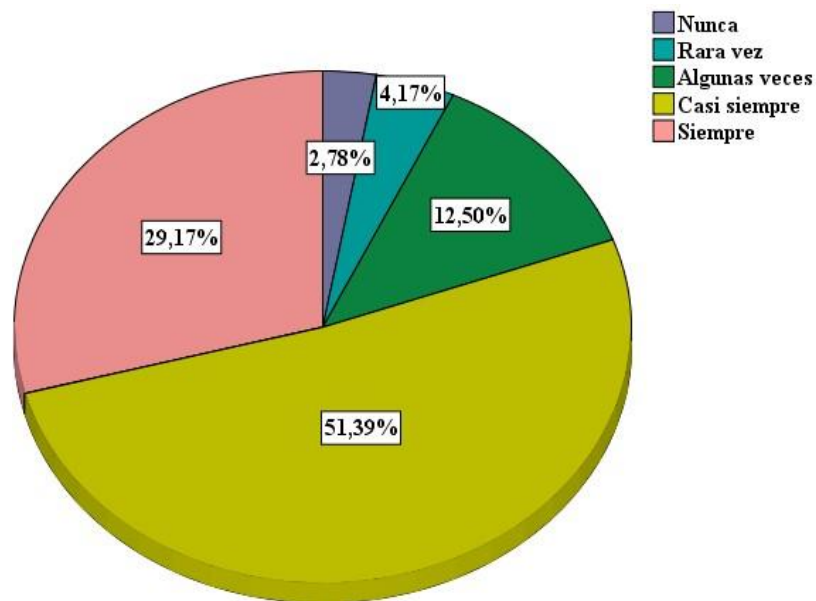


Figura 22. Retroalimentación oportuna a los colaboradores  
Fuente: Tabla 22.

Interpretación: el 51,39% manifiesta que casi siempre se aseguran que los colaboradores reciban retroalimentación oportuna para el desempeño de sus actividades, mientras que el 2,78% nunca lo realiza.

Tabla 23. *Comunicación directa con los colaboradores*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	1	1,4	1,4
Algunas veces	2	2,8	4,2
Casi siempre	7	9,7	13,9
Siempre	62	86,1	100,0
Total	72	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.*

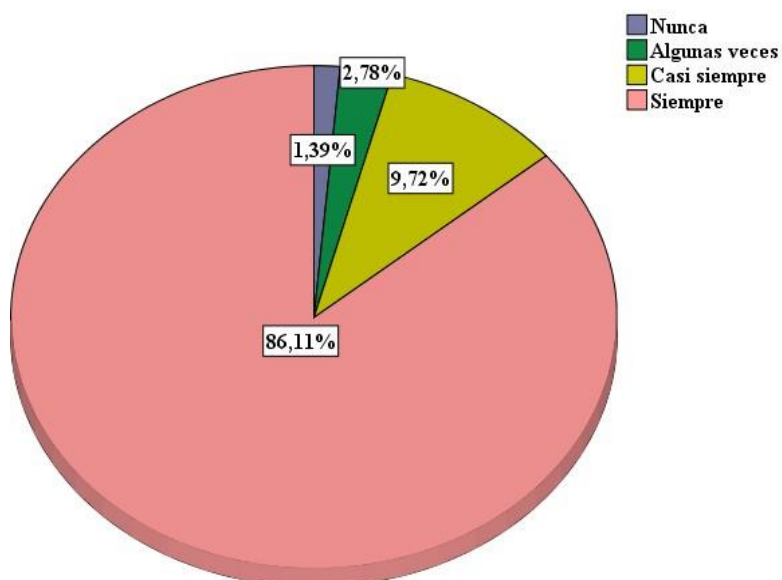


Figura 23. *Comunicación directa con los colaboradores*

*Fuente: Tabla 23.*

Interpretación: el 86,11% de los representantes manifiestan que siempre desarrollan una comunicación directa con sus colaboradores, mientras que el 1,39% nunca la tienen, esto debido a que tienen pendientes otros asuntos fuera del establecimiento y utilizan los teléfonos. Así mismo, el 9,72% casi siempre la tienen.

Tabla 24. El manejo de liderazgo de los representantes

	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Rara vez	1	1,4	1,4
Algunas veces	5	6,9	8,3
Casi siempre	47	65,3	73,6
Siempre	19	26,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

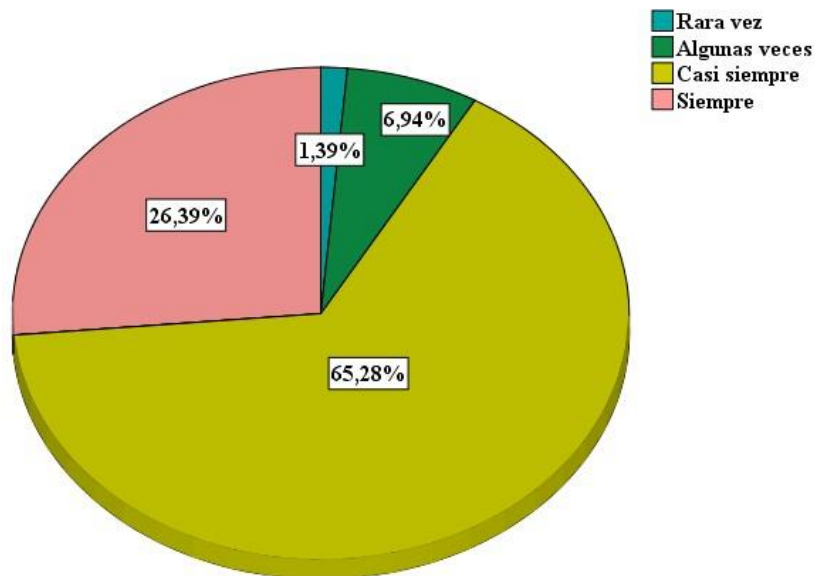


Figura 24. El manejo del liderazgo de los representantes

Fuente: Tabla 24.

Interpretación: el 65,28% de los representantes casi siempre demuestran un manejo de su liderazgo, teniendo en cuenta la amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con las que trabaja, así mismo el 1,39% rara vez lo realiza, puesto que algunos individuos son serios y tajantes. El 26,39% siempre lo demuestra.

Tabla 25. Esfuerzo e iniciativa para indicar lo que se espera

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Rara vez	1	1,4	1,4
Algunas veces	5	6,9	8,3
Casi siempre	26	36,1	44,4
Siempre	40	55,6	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

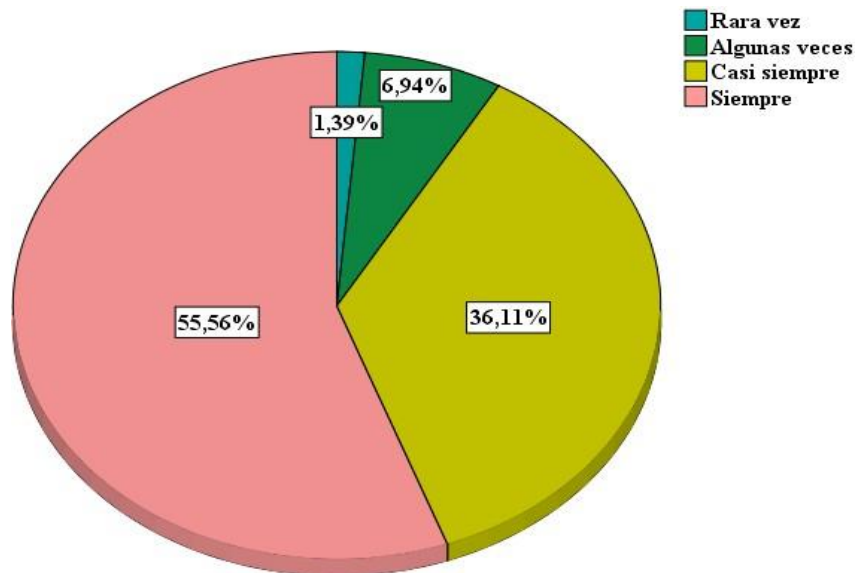


Figura 25. Esfuerzo e iniciativa para indicar lo que se espera

Fuente: Tabla 25.

Interpretación: el 55,56% de los representantes manifiestan que siempre se esfuerzan y toman la iniciativa para indicar que es lo que se espera del colaborador, mientras que el 1,39% raras veces lo realizan. El 36,11% por otra parte, manifiesta que casi siempre lo realiza. Esto es importante porque genera más confianza en la relación laboral.

Tabla 26. *Recompensas para mejorar los niveles de desempeño*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	8	11,1	11,1
Rara vez	2	2,8	13,9
Algunas veces	15	20,8	34,7
Casi siempre	33	45,8	80,6
Siempre	14	19,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

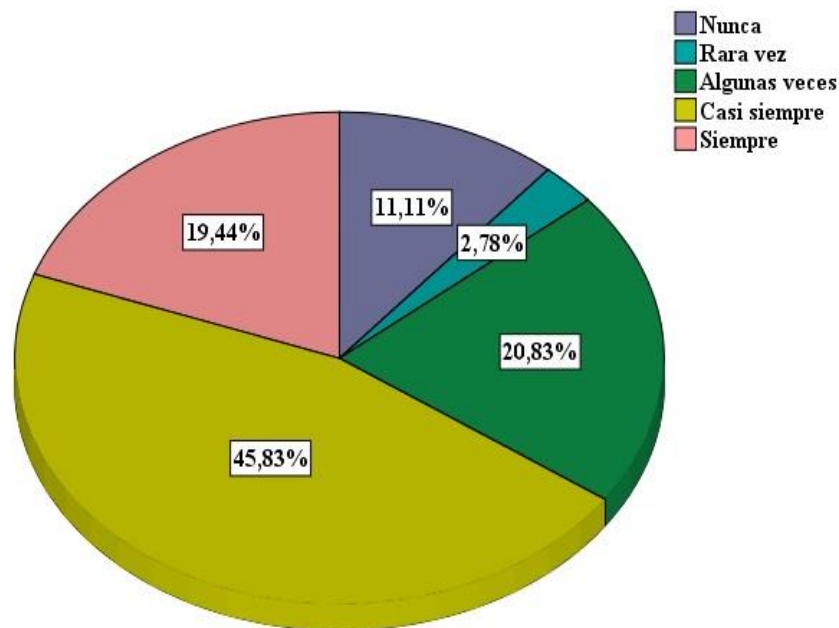


Figura 26. *Recompensas para mejorar los niveles de desempeño*

Fuente: Tabla 26.

Interpretación: el 45,83% de los casi siempre utilizan las recompensas para mejorar los niveles de desempeño de los colaboradores, el 19,44% lo hace siempre, pero el 11,11% nunca lo realiza.

Tabla 27. Motivación mediante el apoyo y reconocimiento

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	3	4,2	4,2
Rara vez	1	1,4	5,6
Algunas veces	12	16,7	22,2
Casi siempre	40	55,6	77,8
Siempre	16	22,2	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

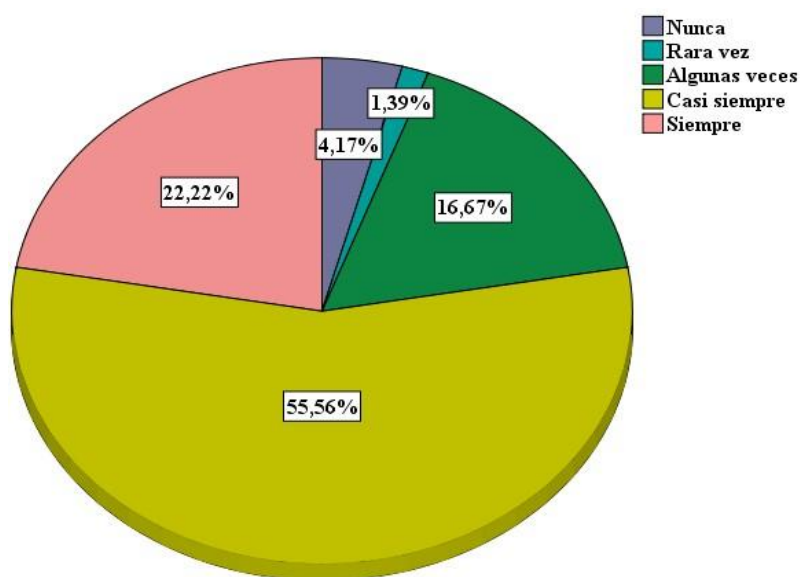


Figura 27. Motivación mediante el apoyo y reconocimiento  
Fuente: Tabla 27.

Interpretación: el 55,56% de los representantes casi siempre motivan a los colaboradores con apoyo y reconocimiento, ayudándolos a sentirse competente en el trabajo y lo reconocen celebrando sus logros y éxitos, mientras que el 4,17% nunca lo realiza. El 22,22% siempre lo motiva de este modo.

Tabla 28. *Postura neutral para el manejo de conflictos*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	4	5,6	5,6
Rara vez	1	1,4	6,9
Algunas veces	5	6,9	13,9
Casi siempre	23	31,9	45,8
Siempre	39	54,2	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

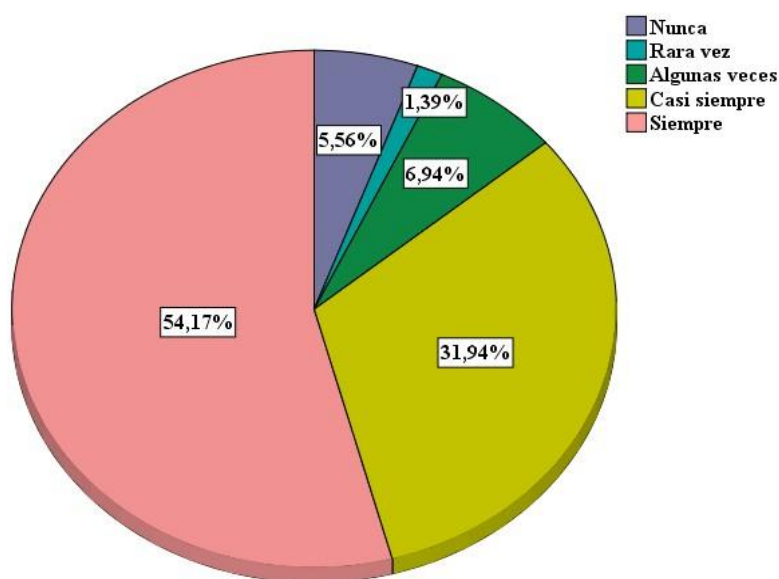


Figura 28. *Postura neutral para el manejo de conflictos*  
Fuente: Tabla 28.

Interpretación: sobre el manejo de conflictos, el 54,17% manifiestan que siempre tienen una postura neutral cuando existen problemas entre dos colaboradores, mientras que el 31,94% casi siempre lo realiza. El 5,56% nunca ha tenido una postura neutral.

Tabla 29. Empoderamiento sobre la delegación de autoridad

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	2	2,8	2,8
Rara vez	2	2,8	5,6
Algunas veces	6	8,3	13,9
Casi siempre	44	61,1	75,0
Siempre	18	25,0	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

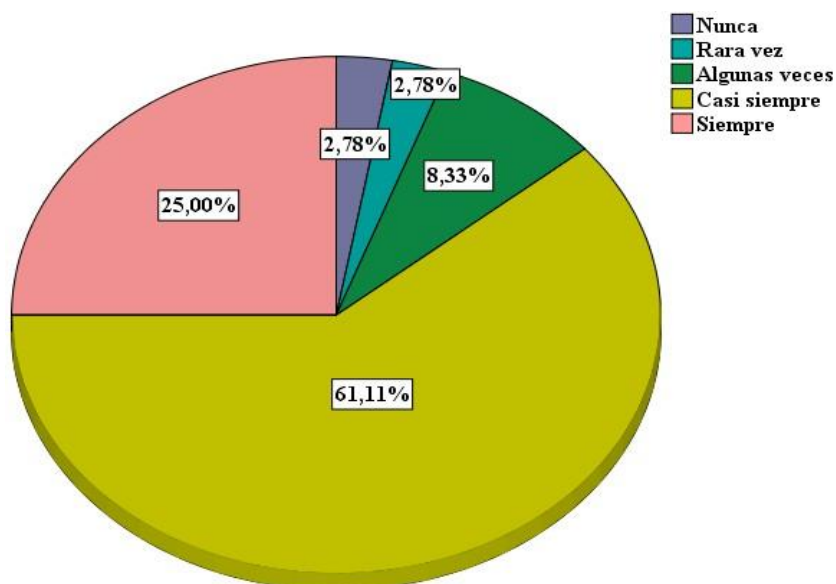


Figura 29. Empoderamiento sobre la delegación de autoridad  
Fuente: Tabla 29.

Interpretación: en el manejo del empoderamiento, el 61,11% casi siempre delega autoridad e identifica correctamente las restricciones y limitaciones que las personas enfrentarán, mientras que el 2,78% nunca lo realiza. El 25% de los representantes siempre lo realiza.



Tabla 30. *Promueve el trabajo en equipo*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	1	1,4	1,4
Rara vez	4	5,6	6,9
Algunas veces	4	5,6	12,5
Casi siempre	27	37,5	50,0
Siempre	36	50,0	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

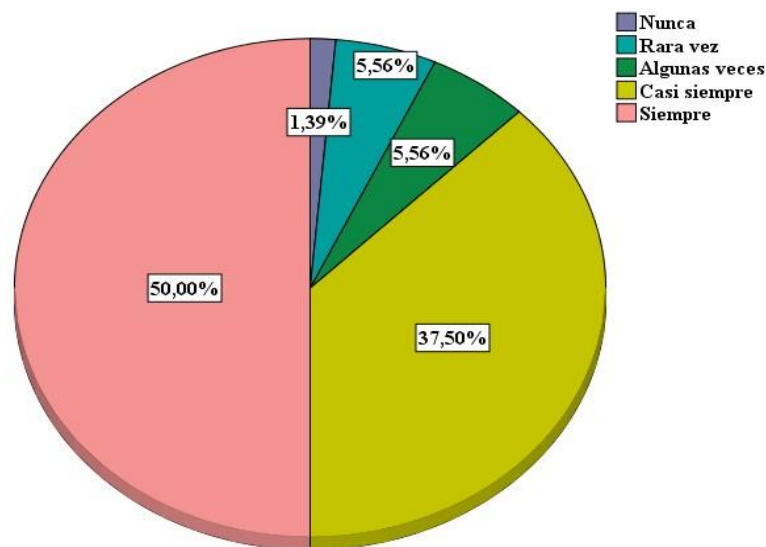


Figura 30. *Promueve el trabajo en equipo*

Fuente: Tabla 30.

Interpretación: sobre los equipos de trabajo, el 50% de los representantes han manifestado que siempre promueven que los colaboradores trabajen en equipo, mientras que el 1,39% nunca lo ha promovido, puesto que indicaban que cada uno sabe su rol y que cada actividad es realizada por cada uno. El 37,50% casi siempre lo promueve, puesto que se requieren trabajo en conjunto para la reparación.

Tabla 31. *Se adapta a cambios con el apoyo de nuevas tecnologías*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Rara vez	2	2,8	2,8
Algunas veces	8	11,1	13,9
Casi siempre	37	51,4	65,3
Siempre	25	34,7	100,0
Total	72	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.*

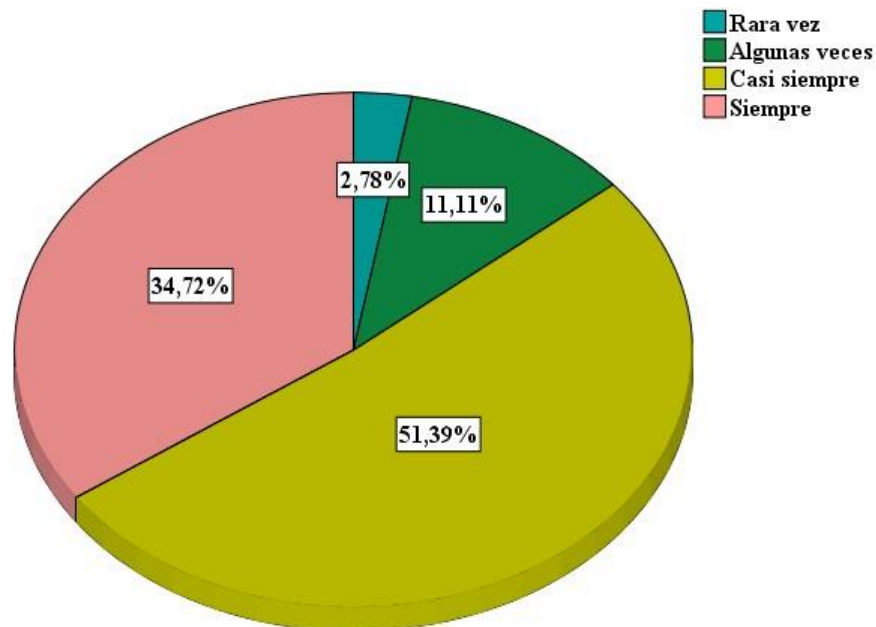


Figura 31. *Se adapta a cambios con el apoyo de nuevas tecnologías*  
Fuente: Tabla 31.

Interpretación: sobre la dirección hacia el cambio, el 51,39% de los representantes manifiestan que se adaptan a los cambios con apoyo de nuevas tecnologías, mientras que el 2,78% raras veces. El 34,72% siempre se adaptan a los cambios para poder realizar un mejor servicio y logre la recomendación del cliente con terceros. Así mismo, para facilitar el trabajo de los colaboradores.

Tabla 32. *Altos estándares y omite errores apropiadamente*

	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa porcentual acumulado
Nunca	2	2,8	2,8
Rara vez	4	5,6	8,3
Algunas veces	8	11,1	19,4
Casi siempre	36	50,0	69,4
Siempre	22	30,6	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz, 2017.

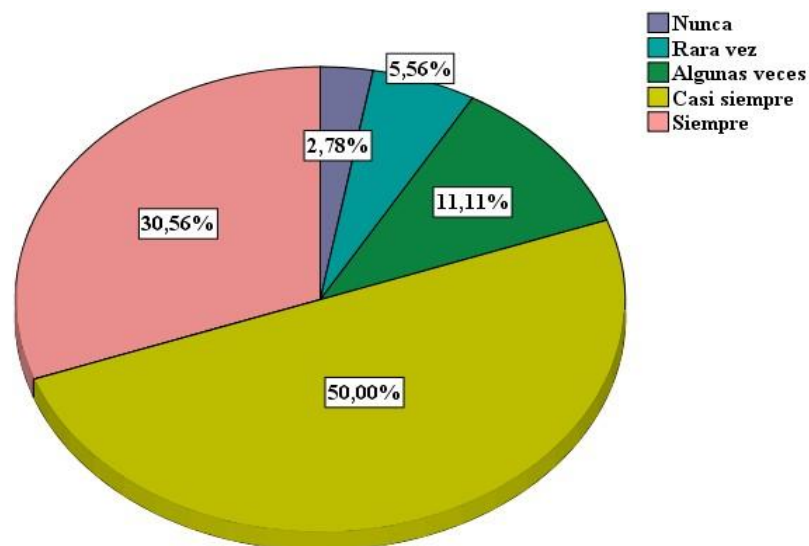


Figura 32. *Altos estándares y omite errores apropiadamente*  
Fuente: Tabla 32.

Interpretación: el 50% de los representantes recalcan que casi siempre mantienen altos estándares de desempeño y suele omiten errores cuando es apropiado para no perjudicar el trabajo de sus colaboradores, mientras que el 2,78% no mantienen estándares de desempeño.

## 4.2. Análisis de resultados

### **Referente a los datos del perfil de los representantes:**

En la proposición de la edad (tabla 1) se identificó que el 59,72% de los representantes tiene edad entre los 31 a 50 años, resultado que coincide con Arteaga (2016) que manifiesta que el 47,05% tiene edad entre los 41 a más años; coincide también con el resultado de Estrella (2014), que menciona que el 83% de los encuestados, tienen edad entre los 26 a 60 años, coincide también con lo encontrado por León (2013), donde el 27% tiene edad entre los 40 a más años de edad. El resultado coincide con lo obtenido por el Ministerio de la Producción (2018), en la cual los conductores de las empresas tienen de 25 a 49 años. Sin embargo, el resultado contrasta con el de Vargas (2014), que demuestra que el 53% tienen edad entre los 18 a 30 años.

Los resultados demuestran que los representantes de las MYPES del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores son personas clasificadas como adulto maduro, las mismas que cuentan con los conocimientos y la experiencia para poder dirigir dichas unidades económicas, pues llevan años en el rubro y han desarrollado habilidades con el paso del tiempo.

Sobre el género (tabla 2), el 88,99% de todos los representantes son de género masculino, resultado que coincide con el de Arteaga (2016), que manifiesta que el 88,24% son del género, pero el resultado contrasta con los de Estrella (2014) y León (2013) que mencionan que los representantes son del género femenino en un 83% y 53%, respectivamente. Por otra parte, el resultado contrasta con lo encontrado por el Ministerio de la Producción (2018), donde las unidades económicas son conducidas por mujeres. Esto manifiesta que los varones son aquellos que están más involucrados en el rubro y que cuentan con el apoyo de su pareja para poder realizar la representación.

Sobre el grado de instrucción (tabla 3), se ha obtenido que 47,22% de los representantes tienen instrucción en superior no universitario, resultados que

contrastan con el de Vargas (2014), que menciona que el 35,3% tiene instrucción en superior universitario. También se contrasta con lo obtenido por Arteaga (2016), que menciona que el 41,18% de los representantes se instruyó en secundaria, así mismo contrasta también con el autor Estrella (2014), quien manifiesta que el 42% se instruyó en secundaria. Finalmente, el resultado contrasta con el resultado de León (2013), quién manifiesta al igual que Vargas, menciona que el 40% de los encuestados se instruyó en superior universitario.

Estos resultados son mostrados con la intención de dar a conocer que las personas que representas a las MYPES en el rubro, son en su mayoría, personas que han podido realizar sus estudios según la disponibilidad de recursos que han tenido, así mismo, cabe recalcar que estas personas han aprendido de la práctica y de la observación en el trabajo para poder instruirse y poder formar su propia MYPE, dicho resultado guarda relación y coincide con lo mencionado por el Ministerio de la Producción (2018), donde el 66,3% de los conductores de las empresas tienen estudios en superior universitario y no universitario.

Sobre el cargo que desempeñan los representantes (tabla 4), el 87,50% son los dueños de las MYPES en el rubro, estos resultados coinciden con los encontrados por Vargas (2014), quién manifiesta que el 76,5% de los encuestados, son denominados dueños de las MYPES, así mismo, también coinciden con Arteaga (2016), quién dio a conocer que el 88,24% de los encuestados, son los propietarios. Los resultados anteriores se justifican porque la mayoría de las personas que laboran en las MYPES del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores, son personas que han conformado estas unidades económicas de manera propia, como es la situación en Huaraz, una persona conforma una empresa para trabajar en ella y poder generar ganancias.

Finalmente, para determinar el tiempo que desempeña el cargo (tabla 5), los representantes de las MYPES encuestadas manifiestan que el 83,33% viene desempeñando el cargo de 7 a más años; este resultado coincide con lo obtenido por Arteaga (2016), quién manifiesta que el 35,29% lleva en el cargo de 6 a 10 años, como también menciona que el 41,18%, lo desempeña hace 11 a más años.

La razón por la cual se obtiene estos resultados, es porque la mayoría de los representantes son personas entre los 31 a 50 años, que vienen desempeñando el cargo desde hace varios años y que, de una manera u otra, han seguido manteniéndose en el rubro.

### **Referente a las características de las MYPES:**

El tiempo de permanencia en el rubro (tabla 6), detalla que las MYPES llevan de 7 a más años en un 86,11%, resultado que coincide con los proporcionados por Vargas (2014), quién encontró que el 47,1% de las MYPES llevan en el rubro de 3 a más años, dicho resultado coincide con el de Estrella (2014), quién manifiesta que el 83% tiene el mismo tiempo. Finalmente, León (2013), coincide mencionando que el 80% de las MYPES lleva de 3 a más años en el rubro. Al igual que el tiempo de desempeño en el cargo de los representantes, las MYPES tienen un similar porcentaje puesto que los representantes han constituido las MYPES para brindar sus servicios, dichos servicios son los que han estado desarrollando a lo largo de su vida, como también en su formación técnica que ha tenido sobre mantenimiento y reparación. En Huaraz, la mayoría de los representantes son mecánicos de profesión por lo que han constituido la MYPE para poder brindar su servicio desde hace varios años.

Los encuestados manifiestan que la finalidad de las MYPES (tabla 7), es el de generar ganancias, mayoría dada por el 91,67%; dichos resultados coinciden con el 76,47%, resultados dados por Arteaga (2016), con el 100%, resultados dados por Estrella (2014), y también coincide con el 100% manifestado por León (2013). El resultado demuestra que los representantes han constituido las MYPES con el fin de obtener dinero para poder seguir realizando sus actividades, cumplir con sus pagos, deudas y poder tener una calidad de vida adecuada.

El número de colaboradores (tabla 8) que se encuentran laborando en las MYPES son el 97,22%, que consta de 1 a 5 trabajadores. El resultado coincide con los obtenidos por Vargas (2014), quién menciona que el 70,6% acoge de 1 a 4

colaboradores, así mismo coincide con Arteaga (2016), quién determinó que el 52,94% acoge de 1 a 3 colaboradores en su negocio, el resultado también coincide con el 40% de las MYPES que acogen a dos colaboradores, dados por León (2013). El resultado contrasta con los proporcionados por Estrella (2014), quién hace mención que el 42% no acoge a ningún colaborador. En la ciudad de Huaraz, la mayoría de las MYPES que cuentan con un local óptimo y amplio, han decidido acoger a practicantes de la SENATI, también han brindado trabajo a varias personas que tienen habilidad técnica y a familiares (hijos, hermanos) que también buscan obtener algo de ingresos.

Con respecto al nivel de ingresos promedio mensual (tabla 9), el 98,61% de las MYPES en el rubro perciben de s/. 0 hasta s/.51 875,00 como ingresos, dicho dato manifiesta que se trata en su mayoría, de microempresas. El resultado coincide con lo mencionado por Pymes peruana (2013), quién detalla que existen 95,9% microempresas en el país, también coincide con lo hallado por Arteaga (2016), quién obtuvo como resultado que el 82,35% son microempresas. El resultado obtenido se debe a que la ciudad de Huaraz cuenta con personas de bajos ingresos, que buscan por medio de pequeños negocios generar algo de ingresos, por lo que es notorio percibir un bajo número de negocios que rindan beneficios mayores a lo establecido.

Para finalizar con las características de las MYPES que se encuentran en el rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores, tenemos al tipo de constitución (tabla 10), donde se obtuvo como resultado que el 88,89% se constituyó como persona natural, dicho resultado coincide con lo hallado por Arteaga (2016), quién manifiesta que el 82,35% se constituyó bajo la modalidad de empresa unipersonal; así mismo se coincide con el resultado dado por el Ministerio de la producción (2017), que menciona que existen en el país, 72,6% de MYPES constituidas bajo la modalidad de persona natural, además la agencia Andina (2018), manifiesta que el 50% y 60% de todas las MYPES son formales. Cabe destacar que el resultado se debe a que la forma más fácil de constituir una

MYPE es bajo esta modalidad, además de que el proceso no cuenta con muchos requisitos.

### **Referente a la capacitación en habilidades gerenciales:**

En la primera proposición, el 30,56% casi siempre identifica problemas en su empresa que requieren de capacitación en habilidades gerenciales (tabla 11), el resultado guarda relación con lo dado por Arteaga (2016), quien coincide mencionando que el 52,94% capacita al personal permanentemente, puesto que se ha identificado problemas que pueden solucionarse mediante capacitaciones. Así mismo, también menciona que el 94,12% realiza una evaluación de las necesidades del personal para brindar una capacitación. Por otra parte, Paredes y Reátegui (2017), manifiestan que el 60% considera que la capacitación empresarial y la mejora de competencias es buena.

Dicho resultado se debe a que los representantes no realizan una adecuada evaluación de las necesidades de capacitación, pues lo ven más bien como un gasto que una inversión, además olvidan que la capacitación genera mayor productividad y motivación a los colaboradores, sea cual sea el tema en el que se capaciten, siempre trae beneficios (Chiavenato, 2009).

El 36,11% de los representantes de las MYPES en el rubro, casi siempre establecen planes de capacitación en habilidades gerenciales dirigidas al personal (tabla 12), los resultados coinciden con los resultados hallados por Arteaga (2016), quién manifiesta que el 76,4% ha recibido capacitación de sus proveedores, ello debido a que terceros se encargan de brindar capacitación y de establecer dichos planes para poder ampliar los conocimientos y habilidades; entre tanto, el resultado contrasta con lo hallado por León (2013), que manifiesta que el 73% no participo en ningún programa de capacitación y también contrasta con lo hallado por García (2010), con el cual se considera que el 43,3% no ha recibido capacitación en habilidades directivas, debido a que no se han establecido planes de capacitación.



Los representantes son los encargados de velar por el desarrollo profesional de sus colaboradores, pues mantenerlos siempre igual no es una buena opción si se quiere conseguir una ventaja competitiva, es por ello que es necesario que se analicen los aspectos más relevantes para brindar una capacitación y en la que se establezcan las competencias necesarias para cada puesto. El resultado se debe a que la mayoría de los representantes cuentan con proveedores, los cuales se encargan de brindar ciertas capacitaciones, tanto para los colaboradores como para los representantes, por lo que ellos obvian establecer los planes de capacitación.

El 29,17% de los representantes algunas veces elaboran programas de capacitación en habilidades gerenciales (tabla 13). El resultado se relaciona con lo mencionado por Vargas (2014), el cual manifiesta que el 58,8% capacita a sus colaboradores en temas de ventas, también coincide con Arteaga (2016), quién obtuvo como resultado que el 58,2% se ha capacitado en temas de servicio al cliente y Arteaga (2016), menciona que el 23,53% en temas se ha capacitado en mecánica y el 23,53% de los representantes consideran primordial recibir capacitación en el área administrativa, así mismo coincide con León (2013), quién hace mención que el 7% se capacitó en el tema de manejo empresarial.

Así mismo, el diseño del programa de capacitación debe de establecer quién, como, cuando, donde y en qué debe de capacitarse, pero son pocos los representantes que algunas veces deciden establecer sus propios programas y optan por programas de capacitación ya propuestos externamente (Chiavenato, 2009).

El 33,33% de los representantes casi siempre asigna eficientemente el presupuesto del programa de capacitación en habilidades gerenciales (tabla 14), dichos representantes diseñan el programa de capacitación con un presupuesto aceptable que no sea mayor a lo planificado. Dicho resultado coincide con Arteaga (2016), quién establece la relación de la capacitación como un gasto o una inversión, aludiendo que el 94,12% considera la capacitación como una inversión, detalle que manifiesta que se realiza un presupuesto para el programa de capacitación. Así mismo, coincide con Estrella (2014), quién obtuvo como resultado que el

100% de los representantes consideran que la capacitación también es una inversión; también coincide con el resultado de León (2013), quien manifiesta que el 60% los representantes lo consideran como una inversión.

Son pocos los que consideran conveniente asignar un presupuesto fijo para la capacitación, pero lo consideran como una inversión que puede justificar el presupuesto invertido posteriormente.

El 37,50% casi siempre aplica el programa de capacitación subsanando las deficiencias de capacitación detectadas con respecto a las habilidades gerenciales (tabla 15), el resultado coincide con Vargas (2014), quien se refiere ya a la aplicación de la capacitación, en la que el 70,6% de los representantes capacita a sus colaboradores, también coincide con Arteaga (2016), quien menciona que el 82,35% capacita a su personal, así mismo, también coincide con Villalta (2016), quien da como resultado que el 52% de los colaboradores reciben capacitaciones especializadas, en forma de que el 54% recibe capacitación de 360°.

El resultado se debe a que la aplicación del programa debe cumplir con lo detectado inicialmente y debe de contar la participación de los representantes para evitar que se desvíe la capacitación, pero como son pocos los que capacitan a sus colaboradores en habilidades gerenciales, se ha podido obtener el resultado en base a la ejecución de programas realizados por el propio representante, quien ha formado parte de una capacitación por parte de sus proveedores como de la SENATI, quienes manifiestan que se logran subsanar las deficiencias y mejorar.

El 40,28% de los encuestados, casi siempre realizan planes de seguimiento luego de la capacitación brindada a su personal (tabla 16), dicho resultado coincide con el 94,12% que manifiesta Arteaga (2016), que concuerda con el plan de seguimiento que realizan los representantes a sus colaboradores después de una capacitación. El resultado se debe a que los representantes al momento de realizar el presupuesto lo hacen teniendo en cuenta que la capacitación es una inversión y que, por tal motivo, se debe de realizar un seguimiento para poder determinar si ha sido positivo o negativo la capacitación implementada (Chiavenato, 2009).

El 41,67% casi siempre analiza los resultados obtenidos de la capacitación con el fin de comparar resultados (tabla 17), este resultado se debe a que los representantes, después de haber realizado planes de seguimiento, llegan a la etapa donde deben de comparar resultados anteriores y los obtenidos en el presente, después de haber realizado la capacitación, para poder determinar el costo-beneficio del mismo. Cabe destacar que dicha comparación permitirá enlazar temas y deducir futuros planes de capacitación específicos, dicho concepto coincide con Arteaga (2016), quién indica que el 100% de los representantes manifiestan que existe una estrecha relación entre la capacitación y el incremento de la productividad y satisfacción laboral.

#### **Referente a las habilidades gerenciales de los representantes:**

El 63,89% casi siempre reconoce su comportamiento, actitudes y habilidades aceptando sus propias limitaciones y posibilidades (tabla 18), el resultado se relaciona con el proporcionado por Reyes (2016), quien coincide manifestando que el 35% acude a terceros para la toma de decisiones. Algunos de los colaboradores tienen opiniones, ya sea positivas o negativas, en la que funcionan como medios de retroalimentación para los representantes, en este caso Reyes (2016), menciona que 80% da sus opiniones honestamente, además de que el 45% trata de evitar ocupar una postura a la defensiva cuando hay críticas por parte de sus colaboradores, cabe recordar que recibir retroalimentación sobre la persona es importante para tomar conciencia y poder cambiar en aspectos que requieran mejorar.

La mayoría de los representantes se conoce como persona, sabe sus capacidades y limitaciones, sobre todo aquellas personas que son ya mayores y que llegan buen tiempo en el rubro, así mismo son autoconscientes cuando desarrollan y establecen objetivos y tareas, además los representantes jóvenes son aquellos que buscan apoyo de terceros o de familiares para poder tomar ciertas decisiones (Whetten y Cameron, 2011).

El 50,00% siempre practica técnicas de relajación temporal (tabla 19), dicho resultado coincide con el de Paredes y Reátegui (2017), quienes manifiestan que el 60% recibe capacitación en reducción de estrés calificándola como regular. La relajación muscular permite reducir el estrés, en tanto, los representantes jóvenes manifiestan que participan de actividades deportivas mientras que los más adultos no lo realizan, y solo optan por ver televisión. Los factores que más son evidenciados en el rubro son el factor tiempo y el factor de la situación, pues al ser un medio que destaca por las actividades operativas que realizan, siempre tratan de cumplir con las expectativas de los clientes y ser recomendados (Whetten y Cameron, 2011).

El 45,83% casi siempre utiliza métodos eficaces de administración de tiempo (tabla 20), el resultado está relacionado con lo proporcionado por Paredes y Reátegui (2017), quienes recalcan que el 65% de los objetivos de la empresa es buena, pues se ha establecido una adecuada administración del tiempo en la que se han formulado las actividades y tareas en base a metas y objetivos. Mientras Gonzales (2014), manifiesta que el 60% no aplica ningún tipo de planificación empresarial y solo el 14% cuantifica con los medios necesarios que posee, pues no todos disponen de una actitud planificadora, sino que esperan que se den las cosas y las oportunidades aparezcan. Finalmente, López (2015), menciona que el 80% considera como posible amenaza el tema político, por lo que se sienten limitados a planificar a corto plazo.

Esto se debe a que no todos tienen una agenda para sus actividades, pero suelen tener cuadernos pequeños para realizar los apuntes de varios clientes y pedidos, además entablan una buena relación con los clientes y procuran delegar funciones a los colaboradores que demuestran tener especialidad en el desarme del motor o en el refinado de bujías.

El 66,67% casi siempre procura hacer un seguimiento de las decisiones que toma para poder analizar los impactos posteriores (tabla 21), el resultado está relacionado con los proporcionados por Paredes y Reategui (2017), en la que se coincide mencionando que el 95% soluciona las quejas y reclamos de manera

satisfactoria, pues dar solución a los problemas es fundamental. Así mismo el resultado coincide con Reyes (2016), quien menciona que el 45% siempre indaga sobre el problema antes de tomar una decisión, pues cada decisión tiene una consecuencia dependiendo del grado del problema.

En la que cada empresa siempre tiene problemas, pues sin los problemas no existen directivos, además el representante debe de dar un diagnóstico a las situaciones problemáticas y evitar que se repitan, pues de él depende la imagen de la MYPE, el representante tiene varias tácticas para solucionar problemas y así dar la retroalimentación posterior a los colaboradores (Whetten y Cameron, 2011).

El 51,39% casi siempre se asegura que sus colaboradores reciban retroalimentación oportuna (tabla 22), el resultado guarda relación con lo proporcionado por Paredes y Reátegui (2017), que coincide con el 75% que regularmente recibe correcciones con respecto a las desviaciones de lo planificado, también coincide con López (2015), quien manifiesta que el 80% mantiene canales de información y coincide con Reyes (2016), quien manifiesta que el 65% hace recomendaciones en las tareas que ejecutan los colaboradores. Mientras que contrasta con García (2010), quien menciona que el 46% pocas veces recibe retroalimentación sobre las actividades que realizan.

El coaching es importante en el rubro, pues se mejorará las habilidades dentro de la empresa y las actitudes de los colaboradores. El resultado depende del involucramiento de los representantes con el trabajo que realizan los colaboradores y como no se quiere perder clientes porque un colaborador no supo hacer algo, se procura retroalimentar a los colaboradores en la parte técnica del trabajo.

El 86,11% siempre desarrolla una comunicación de manera directa (tabla 23), el resultado coincide con lo proporcionado por Paredes y Reátegui (2017), quienes mencionan que el 55% de la comunicación es buena, mientras que se contrasta con López (2015), quien menciona que solo el 20% mantiene una comunicación y discusión fluida. El resultado contrasta con los de García (2010), donde el 37,7%

frecuentemente maneja la comunicación descendente y el 37,4% de los colaboradores está descontento con el flujo de comunicación.

El resultado se debe a que los representantes prefieren comunicarse de manera directa con sus colaboradores para explicarles cómo es que van a desarrollar sus actividades y que herramientas son las que están disponibles, pues usar intermediarios no es una opción para los representantes de las MYPES del rubro en Huaraz. Por otra parte, Villalta (2016), manifiesta que el 46% cultiva respeto mediante la comunicación y Reyes (2016), menciona que el 50% siempre demuestra interés ante las opiniones de los demás, pues la comunicación que se ejerce es directa y de escucha comprensiva.

El 65,28% casi siempre demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad con las personas que trabaja (tabla 24), el resultado coincide con lo proporcionado por López (2015), quien menciona que el 80% demuestran ser éticos y solidarios, siendo equitativos. Por otra parte, Reyes (2016), menciona que el 70% de los colaboradores ha percibido confianza en la empresa, dicha confianza otorga poder al representante para poder influir en sus colaboradores para que puedan trabajar en equipo. García (2010), manifiesta que el 37,3% recalca que existe armonía al recibir órdenes de los jefes, y los colaboradores responden favorablemente, pues al demostrar un carisma positivo, el representante se volverá agradable ante los ojos de los colaboradores, para poder obtener un resultado como el de Velásquez (2015), quien menciona que el 57,50% de los colaboradores está satisfecho con la relación de jefe- subordinado.

Dicho resultado se debe a que los representantes necesitan que los colaboradores depositen su confianza en él para poder cumplir con los objetivos, además esta postura permite tener poder e influencia, fortaleciendo su relación con los colaboradores y con los clientes (Whetten y Cameron, 2011).

El 55,56% siempre se esfuerza y toma la iniciativa para indicar que es lo que se espera del colaborador (tabla 25), dicho resultado coincide con los de Paredes y Reategui (2017), que mencionan que el 50% de los valores y logros son buenos, y también mencionan en otro indicador que el 75% de la programación de

actividades es regular. El resultado se debe a que los colaboradores siguen las pautas que se les ha proporcionado en el trabajo y que se ha obtenido de lo establecido por los representantes, además en tema de liderazgo, los representantes deben de ser modelos para sus colaboradores y buscar de forma asertiva, influir de manera positiva en sus colaboradores (Whetten y Cameron, 2011).

El 45,83% casi siempre utiliza recompensas para mejorar los niveles de desempeño (tabla 26), dicho resultado coincide con lo mencionado por Paredes y Reátegui (2017), quienes manifiestan el 55% manifiesta que la motivación es buena y también coincide con Villalta (2016), quien encontró como resultado que el 65% de los colaboradores recibe motivación intrínseca. Paredes y Reategui (2017), mencionan que el 60% del perfil de los colaboradores es bueno para el cumplimiento de las funciones, por lo que se promueve mediante las recompensas promover un rendimiento basándose en los objetivos e incentivando el esfuerzo y disciplina para que los colaboradores deseen obtener recompensas.

López (2015), manifiesta que el 20% es más justo cuando se realizan los pagos por las actividades a los colaboradores, así mismo el 100% se enfoca más en el tema económico, mientras que Velásquez (2015), menciona que el 57,50% no está satisfecho con los incentivos económicos pero que el 77,78% manifiesta que la motivación genera productividad y que el 80,56% requiere que se implementen tácticas motivacionales. El resultado se debe a que los representantes utilizan la motivación basándose en temas económicos, como los incentivos que proporcionan a los colaboradores que obtienen más resultados o que son más eficientes.

El 55,56% casi siempre ayuda al personal a sentirse competente en su trabajo (tabla 27), dicho resultado coincide con lo encontrado por Velásquez (2015,) quien menciona que el 76,11% de los colaboradores está satisfecho con el desarrollo profesional que tiene, y también coincide con Reyes (2016), quien menciona que el 65% ha dado a conocer su misión y visión, así mismo el 60% indica que comparten información con sus colaboradores y les permiten participar

en los procesos. Los colaboradores se sentirán motivados si el trabajo que realizan los ayuda a desarrollarse profesionalmente, si contribuye al logro de los objetivos de la empresa donde labora y si el ambiente de trabajo es positivo, de lo contrario se obtendrán resultados como lo encontrado por López (2015), quien manifiesta que el 60% de los jóvenes no demuestra compromiso con las empresas y que el 40% ha demostrado un poco de compromiso y ganas de aprender.

El 54,17% siempre procura tener una postura neutral cuando existe problemas entre dos colaboradores (tabla 28), el resultado coincide con lo proporcionado por López (2015), quien manifiesta que el 70% averigua quien es la persona responsable por algún inconveniente, además el 55% siempre se enfoca en una solución, tal y como lo manifiesta Reyes (2016), quien además menciona que el 60% siempre y casi siempre procura que sus colaboradores tomen decisiones según el nivel del problema, así mismo menciona que el 60% siempre busca una solución ganar- ganar. Por otra parte, Utrera (2014), contrasta con el resultado mencionando que el 51% está por debajo del promedio en resolver problemas con creatividad e innovación, y que solo el 28% solo incuba resultados relacionados a responder un problema.

Los representantes siempre deben ser neutrales con el trato que brindan a sus colaboradores, evitar respuestas evasivas o respuestas de complacencia, para evitar beneficiar a una sola parte, la mayoría de las MYPES tienen colaboradores que entran en conflicto por algún problema o alguna situación imprevista, ya sea porque se realizó un trabajo en grupo y el cliente no estuvo satisfecho, pérdidas de algunas herramientas de trabajo, etc., es por ello, que es necesario aplicar alternativas de solución que se adapten al tipo de conflicto. García (2010) menciona que el 50% considera que existe conflicto no relacionado con las actividades y el 40,6% cree necesario el manejo de conflictos.

El 61,11% casi siempre delega autoridad, identifica restricciones y limitaciones (tabla 29), el resultado coincide con lo proporcionado por Paredes y Reategui (2017), quienes mencionan que el 55% de la asignación de funciones es regular. El resultado coincide con Reyes (2016), quien menciona que el 50% delega



funciones apropiadamente y el 20% se enfoca en la distribución de tareas, así mismo el 3% optimiza las capacidades y el talento.

El representante conoce a sus colaboradores, y también establece relaciones con aquellos que son practicantes de la SENATI, con el fin de darles el facultamiento respectivo y determinar la delegación al individuo ideal, Villalta (2016) complementa lo anterior, manifestando que el 56% realiza una selección interna para que sus colaboradores toman roles en el trabajo. El trabajo es delegar eficazmente y al individuo adecuado, para ello, los representantes manifiestan que saben decidir cuando, a quién y cómo hacerlo, además algunos de los representantes poseen a un colaborador de confianza, con el que llevan un buen tiempo laborando (Whetten y Cameron, 2011).

El 50,00% siempre promueve el trabajo en equipo (tabla 30), el resultado coincide con lo proporcionado por Paredes y Reátegui (2017), quienes manifiestan que el 45% del liderazgo en el equipo de trabajo es bueno, también coincide con Reyes (2016), quien manifiesta que el 75% siempre y casi siempre requiere de un trabajo en equipo para alcanzar una mejor productividad y resultados, verificando el logro de las metas del equipo, así mismo menciona que el 75% siempre trata de conseguir armonía entre sus colaboradores y el 45% se compromete con las metas de la empresa, y finalmente Velásquez (2015), también coincide mencionando que el 100% está satisfecho con el trabajo en equipo.

En el rubro es necesario formar un equipo de trabajo efectivo, pues se requiere del apoyo en determinadas actividades, además permite entregar el pedido más rápido, pues el cliente quiere soluciones rápidas en la actualidad. Así mismo, es necesario promover un trabajo en equipo para que el desempeño sea mayor, cada uno de los miembros trabaja como un engranaje, pues uno realiza el trabajo de mantenimiento y otro el de reparación, para optimizar tiempos.

El 51,39% casi siempre se adapta a los cambios apoyándose de nuevas tecnologías (tabla 31), dicho resultado coincide con lo proporcionado por Paredes y Reátegui (2017), quienes manifiestan que el 65% manifiesta posee una actitud emprendedora y cambios como regular, pero contrasta con el 60% que menciona

que el cambio empresarial es regular. La globalización obliga a las empresas a tener que optar por nuevas medidas basadas en modelos de gestión y también en nuevas tecnologías para la parte técnica de la empresa. Las operaciones que se realizan en la reparación requieren de nuevas herramientas para poder realizar un mejor trabajo, de maquinarias y equipos que permitan optimizar tiempos.

Los representantes requieren invertir para mejorar sus procesos, recibir indicaciones y retroalimentación de proveedores y/o clientes. López (2015) menciona que la actualización es realizada por medio de los proveedores y clientes en un 90%, mientras que Reyes (2016), menciona que el 50% de los colaboradores recalcan que la empresa puede adaptarse a los cambios, además Velásquez (2015) menciona que el 54,05% realiza círculos de calidad para mejorar los trabajos. Fomentar una dirección hacia el cambio positivo permite a las empresas generar un bienestar colectivo y mejorar el potencial humano (Whetten y Cameron, 2011).

El 50,00% casi siempre mantiene altos estándares de desempeño y omite errores cuando es necesario (tabla 32), el resultado coincide con Utrera (2014), quien menciona que el 44% supera el promedio de los que posee una actitud creativa mientras que el 71% está en el nivel promedio de actitud innovadora. Así mismo menciona que el 52% supera la nota sobre liderar cambios positivos. El resultado contrasta con lo proporcionado por Paredes y Reategui (2017), quienes mencionan que el 50% de los procedimientos administrativos para alcanzar los objetivos es regular y que el 50% de la dirección para el logro de los objetivos es regular.

Para liderar el cambio también se debe de crear un ambiente de compromiso en el que Reyes (2016), menciona que el 65% procura crearlo en el grupo que dirige, pues las conductas pasivas en los colaboradores permiten perdonar las fallas y errores en el trabajo, para mantener un ambiente positivo, y que permita enfocar las fortalezas y el propio ser de los colaboradores. Velásquez (2015), menciona que el 77,78% manifiesta que existe eficiencia con respecto a las entregas de trabajos a los clientes, para lograr tal resultado se requiere tener una visión simbólica que permite generar compromiso, automotivación y cumplimientos de los objetivos y metas.

Los representantes mantienen altos estándares de desempeño para que los colaboradores puedan tener un grado de referencia de lo que es lo que se espera que hagan para obtener los resultados esperados, además se omiten errores para no afectar el trabajo de los colaboradores con el fin de crear y clima laboral adecuado, y que el esfuerzo realizado por los mismos no sea supuesto como no válidos, evitando que exista un desinterés posterior (Whetten y Cameron, 2011).

## V. Conclusiones

### 5.1. Conclusiones

Los representantes del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores no establecen claramente los programas y planes de capacitación, puesto que no identifican adecuadamente las necesidades de capacitación y no realizan un eficiente presupuesto para la ejecución de dichos programas, lo cual no permite que se desarrollen las habilidades gerenciales entre sus colaboradores. La capacitación en habilidades gerenciales es diseñada, aplicada y evaluada por la minoría de los representantes. Los representantes han sabido desarrollar las habilidades gerenciales con el paso del tiempo, pero presentan ciertas limitaciones que pueden ser compensadas con la capacitación.

El rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Huaraz cuenta con representantes que tienen en su mayoría edades entre 31 a 50 años, que son en su mayoría del género masculino, con una mayoría relativa en el grado de instrucción de superior no universitario. La mayoría son los dueños de las MYPES y el tiempo de desempeño del cargo es de 7 a más años.

Las MYPES del rubro llevan en su mayoría de 7 a más años en el rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores, así mismo la mayoría se creó para generar ganancias y la mayoría acoge de 1 a 5 colaboradores. La mayoría de MYPES tienen como ingreso promedio mensual de s/.0 hasta s/. 51 875.00, lo cual determina que la mayoría son microempresas, y finalmente el tipo de constitución que tienen las MYPES en su mayoría, es de persona natural.

La minoría de los representantes de las MYPES del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores realiza una evaluación de las necesidades de capacitación, la minoría realiza un diseño del programa de capacitación, la minoría aplica el programa de capacitación y la mayoría relativa de los representantes evalúan los resultados de la capacitación.

La mayoría de los representantes desarrollada la auto- conciencia, la mayoría relativa maneja el estrés y la mayoría maneja el tiempo adecuadamente. La mayoría de los representantes poseen una capacidad analítica ante los problemas, determinándose de este modo que la mayoría a desarrollado habilidades personales. Con respecto a las habilidades interpersonales, la mayoría posee una capacidad de comunicación favorable y maneja un liderazgo adecuado. La mayoría relativa motiva utilizando las recompensas para mejorar los niveles de desempeño y la mayoría ayuda al personal a sentirse competente con su trabajo, realizando la motivación a los colaboradores de este modo. Finalmente, la mayoría de los representantes saben manejar los conflictos.

Referente a las habilidades grupales, la mayoría tiene un buen manejo del empoderamiento, la mayoría relativa forma equipos de trabajo eficaces y la mayoría dirige a sus colaboradores hacia el cambio apoyándose de nuevas tecnologías, mientras que la mayoría relativa mantiene altos estándares de desempeño y suele omitir errores cuando es apropiado.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda un plan de mejora, pues la capacitación en habilidades gerenciales es realizada por institutos técnicos en la ciudad, los cuales brindan productos de capacitación de cualquier materia relacionada al rubro. Los representantes deben mejorar la planificación en capacitación y enfocar lo anterior, en las necesidades de sus colaboradores y clientes. Es necesario que implementen programas de capacitación para mejorar la gestión empresarial a través de seminarios, talleres o cursos por parte de la municipalidad distrital de Huaraz, en materia de promoción de las MYPES del rubro y fomentar su apoyo.

Los representantes deben tratar de acoger a más jóvenes, con respecto a la representación de su empresa, pues la mayoría son los dueños que administran su propio negocio, por lo que se recomienda que trabajen de la mano con colaboradores jóvenes, pues ellos tienen nuevas ideas y pensamientos que pueden

complementar el negocio. Así mismo, no deben dejar de lado a los colaboradores del género femenino, pues ellas aportan tanto como los hombres lo hacen. Las instituciones que ofrecen carreras técnicas como mecánica automotriz, deben de fomentar actividades en buena pro para que se realicen capacitaciones a representantes del rubro mantenimiento y reparación de vehículos automotores, con el fin de que los jóvenes egresados y practicantes sepan emprender sus propios negocios y puedan laborar satisfactoriamente en las diversas empresas del rubro.

Se recomienda a los representantes que opten por tener como mínimo dos colaboradores, con el fin de que se mejore el trabajo en equipo y se pueda generar un clima favorable para la empresa, además de mejorar el flujo del servicio.

Se recomienda mejorar la evaluación de necesidades de capacitación en habilidades gerenciales, pues los colaboradores cuentan con habilidades duras y blandas que no pueden ser desarrolladas adecuadamente y requieren de una guía para ello. Así mismo, se recomienda realizar un adecuado plan para capacitar a los colaboradores y también elaborar planes de capacitación para los mismos representantes, pues los cambios siempre están allí.

Las habilidades gerenciales son desarrolladas con la experiencia, pero ello no quiere decir que siempre va a ser así, es por ello que se requiere liderar hacia el cambio, con empeño y compromiso, los representantes deben saber relacionar a sus colaboradores y establecer equipos de trabajo eficaces, en conjunto, ya sea con sus colaboradores antiguos como también con los practicantes de la SENATI que son acogidos por algunas de las MYPES en la ciudad.

## VI. Referencias Bibliográficas

- Andina. (29 de Mayo de 2018). *Agencia Peruana de Noticias*. (E. Chau, Editor) Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de Editora Perú: <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-micro-y-pequenas-empresas-aportan-24-al-pbi-nacional-711589.aspx>
- Arroyo, T. R. (2012). *Habilidades Gerenciales: desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud* (Ciencias empresariales ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=3198701&query=Habilidades+Gerenciales%3A+desarrollo+de+Destrezas%2C+Competencias+y+Actitud+>
- Arteaga, B. V. (2016). *La Capacitación y el Financiamiento en las Micros y Pequeñas Empresas del Sector Comercio- Rubro Lubricentros de la Avenida Mariano Pastor Sevilla, Distrito de Villa el Salvador, Provincia de Lima, Departamento de Lima, Año 2015* (tesis de pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Lima: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/502/MICROS%20Y%20PEQUENAS%20EMPRESAS\\_%20CAPACITACION\\_%20ARTEAGA%20\\_BACILIO\\_VIANCA%20PALMIRA.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/502/MICROS%20Y%20PEQUENAS%20EMPRESAS_%20CAPACITACION_%20ARTEAGA%20_BACILIO_VIANCA%20PALMIRA.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Castillo, V. F. (2015). *Evaluación y propuestas para mejorar la competitividad de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo en el año 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo: Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://www.hpi-tools.com/es/files/reportes/Psychtest/Prueba%20de%20Estilos%20y%20Habilidades%20Gerenciales.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). (J. Mares Chacón, R. Michaca Fandiño, E. Zuñiga Gutiérrez, Edits., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) México, México: McGraw- Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de

<http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

- Estrella, V. I. (2014). *Caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de las Micro y pequeñas empresas del sector Comercio- Rubro compra y venta de repuestos y accesorios de automotores, Provincia de Tacna, Período 2012-2013* (Tesis de Pregado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Tacna: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000038769>
- Fidestec. (04 de Mayo de 2015). *Fidestec.com*. (E. Nieto, Ed.) Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de Mantenimiento y Reparación: <https://fidestec.com/blog/porque-fracasa-un-plan-de-mantenimiento/>
- García, V. A. (2010). *Modelo de comunicación gerencial para mejorar la negociación y manejo de conflicto. Caso: Una empresa de autopartes* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.: Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/9671/1/288.pdf>
- González, J. (2014). *Gestión Empresarial y Competitividad en las Mypes del sector textil en el marco de la Ley N° 28- Año 2013015 en el Distrito de La Victoria*. Universidad San Martín de Porres. Lima: Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales\\_lj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Resultados de la Encuesta de la Micro y pequeña empresa, 2013*. Ministerio de Economía y Finanzas, Estadística e Informática. Lima: Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/785DB90DB724EC8905257D88005ABDC9/\\$FILE/9.resultado\\_encuesta\\_micro\\_peque%C3%B1a\\_empresa.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/785DB90DB724EC8905257D88005ABDC9/$FILE/9.resultado_encuesta_micro_peque%C3%B1a_empresa.pdf)



- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Enero- Marzo de 2018). *Encuesta Mensual del Sector Servicios*. Boletín Estadístico, Lima. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- León, G. T. (2013). *Caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de las Micro y pequeñas empresas del sector Comercio- Rubro compra/ venta de repuestos automotrices- Chimbote, 2010- 2011* (Tesis de pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Chimbote: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000034710>
- López, V. (2015). *Análisis de la incidencia de competencias y habilidades requeridas para la gestión sobre entornos complejos en gerentes de la Ciudad de Rosario* (Tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana. Rosario: Facultad de Ciencias Empresariales. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120649.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2017). *LAS MIPYME EN CIFRAS 2016*. PRODUCE, Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos. Lima: Biblioteca Nacional del Perú n°2018-00222. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Mipyme-en-cifras-2016.pdf>
- Ministerio de la Producción. (11 de Julio de 2018). *Ministerio de la producción*. (R. Pérez- Reyes, Editor) Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de PRODUCE transparente: <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/1010-ministro-raul-perez-reyes-mas-del-60-de-las-mype-utilizan-celulares-con-acceso-a-internet>
- Pamotaller. (05 de Mayo de 2014). *Blog: Pamotaller.com*. Recuperado el 01 de Mayo de 2018, de [Pamotaller.com: http://pamotaller.com/blog/?p=1420#VXF4CIQBLk7W2rL5](http://pamotaller.com/blog/?p=1420#VXF4CIQBLk7W2rL5)
- Paredes, H. M., & Reátegui, P. N. (2017). *Capacitación empresarial y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Metal S.A.C del distrito de Calleria-Pucallpa, 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Privada de Pucallpa. Pucallpa: Facultad de Ciencias Contables y Administrativas. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de

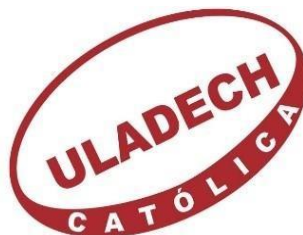
<http://repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/90/1/TESIS%20Mercedes%20Pineda%20y%20Nicole%20Re%C3%A1tegui.pdf>

- Portal PQS. (11 de Enero de 2017). *Portal PQS: una iniciativa de fundación Romero*. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de @SunarpOficial: <http://www.pqs.pe/tu-negocio/constituir-mype-consejos>
- Pymes Peruana. (24 de Setiembre de 2013). *Pymes Peruana*. (J. C. Vasquez, Editor) Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de Tema Fantástico S.A.: <http://pymesperuana.blogspot.pe/2013/09/importancia-de-las-mypes-en-el-peru.html>
- Reyes, M. K. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango: Facultad de Humanidades. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Servicio Nacional de Adiestramiento de Trabajo Industrial. (Octubre- Noviembre de 2017). El Plan de Crecimiento de SENATI para el Bicentenario del Perú. *Revista Institucional y de Servicios para Empresas Aportantes*(84), 67- 68. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://www.senati.edu.pe/sites/default/files/archivos/2017/publicaciones/10/senati-revista-84.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (28 de Febrero de 2017). *Emprender*. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de Portal de servicios al ciudadano y empresas: <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Universidad Escuela de Administración y Finanzas y Tecnologías. (2012). Lubricentos "a toda maquina". (W. Arias Hidalgo, Ed.) *Revista Universidad EAFIT* (Edición 162). Recuperado el 01 de Mayo de 2018, de <http://www.eafit.edu.co/investigacion/revistacientifica/edicion-162/Paginas/lubricentos-a-toda-maquina.aspx>
- Utrera, G. A. (2014). *Desarrollo de habilidades gerenciales en los alumnos de la escuela de Mecánica Industrial, para integrarse al sector productivo* (Tesis de

- pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Facultad de Ingeniería. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_3072\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_3072_IN.pdf)
- Vargas, R. J. (2014). *Caracterización del financiamiento y la capacitación de las MYPES del sector Comercio- Rubro automotriz en general del distrito de Chimbote, Año 2014* (Tesis de Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Chimbote: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000036883>
- Velásquez, N. (25- 10 de Octubre- Noviembre de 2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. *In Crescendo*, 6(2), 77- 88. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/viewFile/1119/844>
- Villalta, T. K. (2016). *Caracterización de la competitividad y capacitación de las MYPES Rubro metal mecánica en Tumbes, 2016* (Tesis de Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Tumbes: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/999/CARACTERIZACION\\_DE\\_LA\\_COMPETITIVIDAD\\_CAPACITACION\\_VILLALTA\\_TOCTO\\_KELLY\\_ELISABETH.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/999/CARACTERIZACION_DE_LA_COMPETITIVIDAD_CAPACITACION_VILLALTA_TOCTO_KELLY_ELISABETH.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava Edición ed.). (G. Domínguez Chávez, & F. Hernández Carrasco, Edits.) México, México: PEARSON EDUCACIÓN S.A. de C.V. Recuperado el 10 de Setiembre de 2017, de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)

# **Anexos**

**Anexo N° 01: Encuesta**



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS REPRESENTANTES DE LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE  
VEHÍCULOS AUTOMOTORES DE LA CIUDAD DE HUARAZ, 2017**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de la MYPE del rubro indicado anteriormente, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado:

**CAPACITACIÓN EN HABILIDADES GERENCIALES EN LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE  
VEHÍCULOS AUTOMOTORES DE LA CIUDAD DE HUARAZ, 2017**

La información que usted proporcione será utilizada para fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente.

<b>I. GENERALIDADES</b>	
<b>1.1. REFERENTE AL PERFIL DE LOS REPRESENTANTES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	<b>1.2. REFERENTE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS</b>
<p><b>1. Edad:</b> a) 18- 30 años b) 31- 50 años c) 51 a más años</p> <p><b>2. Género:</b> a) Masculino b) Femenino</p> <p><b>3. Grado de instrucción:</b> a) Sin instrucción b) Primaria c) Secundaria d) Superior no universitaria e) Superior universitaria</p> <p><b>4. Cargo que desempeña:</b> a) Dueño b) Administrador c) Gerente</p> <p><b>5. Tiempo que desempeña el cargo:</b> a) 0- 3 años b) 4- 6 años c) 7 a más años</p>	<p><b>6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro:</b> a) 0 a 3 años b) 4 a 6 años c) 7 a más años</p> <p><b>7. Finalidad de la Micro y pequeña empresa:</b> a) Generar ganancias b) Subsistencia</p> <p><b>8. Número de trabajadores:</b> a) 1 a 5 trabajadores b) 6 a 10 trabajadores c) 11 a más trabajadores</p> <p><b>9. El nivel de ingresos promedio mensual de la empresa es:</b> a) Desde s/.0 hasta s/. 51 875,00 b) Desde s/. 51 875,00 hasta s/587 917,00 c) Más de s/.587 917,00</p> <p><b>10. Tipo de empresa de acuerdo a su constitución:</b> a) Persona natural b) Empresa Individual de Responsabilidad Limitada- EIRL c) Sociedad de Responsabilidad Limitada- SRL d) Sociedad Anónima Cerrada- S.A.C e) Sociedad Anónima Abierta- S.A.A</p>

**INSTRUCCIONES:** Con una (x) indique el grado correspondiente en la siguiente escala.

<b>Nunca (1)</b>	<b>Rara vez (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------

<b>2. REFERENTE A LA VARIABLE DE CAPACITACIÓN</b>					
<b>2.1. CAPACITACIÓN</b>					
<b>Evaluación de las necesidades de capacitación</b>					
11. Identifica problemas en su empresa que requieren de capacitación en habilidades gerenciales.	1	2	3	4	5
12. Establece planes de capacitación en habilidades gerenciales dirigidas al personal.	1	2	3	4	5
<b>Diseño del programa de capacitación</b>					
13. Elabora programas de capacitación en habilidades gerenciales.	1	2	3	4	5
14. Asigna eficientemente el presupuesto del programa de capacitación en habilidades gerenciales.	1	2	3	4	5

<b>Aplicación del programa de capacitación</b>					
15. Aplica el programa de capacitación subsanando las deficiencias de capacitación detectadas con respecto a las habilidades gerenciales.	1	2	3	4	5
<b>Evaluación de los resultados de la capacitación</b>					
16. Realiza planes de seguimiento luego de la capacitación brindada a su personal.	1	2	3	4	5
17. Analiza los resultados obtenidos de la capacitación con el fin de comparar resultados.	1	2	3	4	5
<b>2.2. REFERENTE A LAS HABILIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Habilidades personales:</b>					
<b>Desarrollo de auto- conciencia.</b>					
18. Reconoce su comportamiento, actitudes y habilidades aceptando sus propias limitaciones y posibilidades.	1	2	3	4	5
<b>Manejo del estrés y del tiempo.</b>					
19. Practica técnicas de relajación temporal como respiración profunda y relajación muscular.	1	2	3	4	5
20. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo (registro del tiempo, lista de asuntos pendientes y priorizar tareas)	1	2	3	4	5
<b>Capacidad analítica a los problemas.</b>					
21. Procura hacer un seguimiento de las decisiones que toma para poder analizar los impactos que lleguen a tener.	1	2	3	4	5
<b>Habilidades Interpersonales:</b>					
<b>Capacidad de comunicación.</b>					
22. Se asegura que los colaboradores reciban retroalimentación oportuna para el desempeño de sus actividades.	1	2	3	4	5
23. La comunicación que desarrolla con sus colaboradores es de manera directa.	1	2	3	4	5
<b>Manejo de liderazgo.</b>					
24. Demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con las que trabaja.	1	2	3	4	5
25. Se esfuerza más y toma la iniciativa para indicar que es lo que se espera del colaborador.	1	2	3	4	5
<b>Motivación a los colaboradores.</b>					
26. Se utilizan las recompensas para mejorar los niveles de desempeño de los colaboradores.	1	2	3	4	5
27. Ayuda al personal a sentirse competente en su trabajo y lo reconoce celebrando sus logros y éxitos.	1	2	3	4	5
<b>Manejo de conflictos</b>					
28. Cuando existen problemas entre dos colaboradores, procura tener una postura neutral.	1	2	3	4	5
<b>Habilidades Grupales:</b>					
<b>Manejo del empowerment</b>					
29. Delega autoridad, identificando las restricciones y limitaciones que las personas enfrentarán.	1	2	3	4	5
<b>Equipos de trabajo.</b>					
30. Promueve entre sus colaboradores el trabajen en equipo.	1	2	3	4	5
<b>Dirección hacia el cambio.</b>					
31. Se adapta a los cambios apoyándose de nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5
32. Mantiene altos estándares de desempeño y suele omitir errores cuando es apropiado para no perjudicar el trabajo de sus colaboradores.	1	2	3	4	5

**GRACIAS POR SU APORTE.**

**Anexo N° 02: Directorio de MYPES**

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>RUC</b>	<b>VÍA</b>	<b>NOMBRE DE VÍA</b>	<b>#</b>	<b>Z</b>	<b>NOMBRE DE ZONA</b>
Aban Bedon Melanio Emiliano	Multiserv. Elec. J Y K	10316644118	Av.	Av. Raymondi	100		Av. Raymondi
Alvarado Guimaray Washington Augusto	Factoría Progreso	10316672863	Av	Confrat. Internac. Oeste	209		Urb. Cono Aluviónico
Antunes Carrion Pascual Guillermo	Vulcanizadora Fortaleza	10316233886		Raymondi	295		
Ardiles Huayaney José Luis	Multiservicios Señor De Mayo	10411543337		Carretera Central Huaraz- Lima			
Baltazar Taria Víctor Daniel	Serv. Múltiples Baltazar	10320438450	Av	Raymondi	116		Cono Aluviónico Oeste
Broncano Castillo Francisco Erasmo	Servc Múltiples Broncano	10803121945		Villón Bajo		A.H	Luis Bedoya Reyes
Caldua Vargas Félix Hipólito	Taller De Repar. Grales. Diésel	10229695598		Prolong. José Olaya	295		
Cántaro Castro Romeo Antonio		10456309106	Av	Tarapacá			Barrio Huarupampa
Castillo Núñez Roque Fausto	Multiservicios Aecami	10319337780	Car.	Central	S/N		Barrio Taclán
Centro Diésel Choco E.I.R.L.		20531071761					Barrio Villón Bajo
Chávez García Eduardo Emiliano	Servicios Múltiples Chávez	10326570031		San Gerónimo	S/N		
Chávez Gonzales Jaime Rolando	Mecánica Diésel Chávez	10320262181	Av	Villón Bajo			Barrio Villón Bajo
Chávez Gonzales Magno Oscar	Taller De Mecánica Chávez	10320263072		Prolongación Caraz	S/N		



Cochachin Barreto Jaime Rubén	Multiservicios Cochachin	10333403027	Car.	Los Pinos	S/N		Los Pinos
Colonia Villanueva Jaime Nelson	Tec. Y Rep. Sarita Colonia	10316666201	Cal.	Taclán	S/N		Barr. Taclán
Cueva Juipa Luis Alberto	Taller De Mecánica Lucho Motor	10419982941		Calle Taclán	S/N		Barrio De Taclán
Diaz Yauri Alex David	Autoservicios Eléctrico Díaz	10415690857	Jr.	Los Rosales		Urb.	Los Rosales
Empresa De Servicios Múltiples Espinoza E.I.R.L.	Eseme E.I.R.L.	20407866607		Julián De Morales	536		
Flc S.R.L.	Centro Automotriz Lucho Motors	20534058943		Confraternidad Internacional	S/N		
Flores Giraldo Félix	Multiservicios Flores	10316297051	Car.	Taclán Sur	S/N		Stc Pista Huaraz-Lima
Gambini Alejos Cesar Augusto		10405720049	Av	Antonio Raymondi	380		Barr. Huarupampa
García Ccasani Frida	Electricidad Automotriz Kiver	10442643488	Jr.	Francisco Bolognesi	123	Urb.	Rosas Pampa
García Crisanto Milton Cesar	Servicios Múltiples Milton	10400768949		Pedregal Alto			Barrio Pedregal Alto
Granados Zarzosa Yolanda Nelly	El chino	10464735718	Av	Tarapacá	S/N		Barrio Villón Bajo
Grupo Moreno Automotriz S.A.		20449235216		Antonio Raymondi	858		
Guerrero Barreto Eduardo Hugo	Servicios Generales Guerrero	10316741121	Mlc.	Sur Malecón	S/N		Cono Aluviónico Este
Guerrero Barreto Yoston Oscar		10439042724	Mlc.	Sur	S/N		Barrio Cono Aluviónico Es
Guerrero León Melecio Hugo		10418470378	Av	Confrat. Internac. Oes	122		Barrio De Huarupampa
Horna Gurreonero	Servicios Autovagen	10412230154	Jr.	27 De Noviembre	S/N		Barrio De Challhua

Wilson Alfredo							
Huamán Robles Jorge Andrés	Servillantas Nando	10436977561	Jr.	27 De Noviembre	819		Barrio Huarupampa
Huane Huayaney Luis Alejandro	Servicios Múltiples H & H	10316704285	Av	Confrat. Ineter. Oeste	132		Barr. Huaru
Huayaney De Luna Nicolaza	Taller De Mecánica Huayaney	10316255162		Confratern. Internac. Oeste	132		
Huerta Caururo Ubaldo Carlos	Taller Mecánica Waldo	10316734249	Mlc.	Sur Rio Quillcay	628		Br. Cono Aluviónico Este
Huerta Estrada Oscar Justino	Taller Y Representac. Huerta	10316218682	Jr.	Huascarán	162	Urb.	Huarupampa
Huerta Huerta Mario Amador	Multiserv. Automotriz Mario	10326432810	Jr.	Huáscar	120		Barrio Challhua
Infante Antúnez Luis Santiago	Multiservicios Carmelo	10316610876	Pj.	Tulipanes	560	Urb.	Nicrupampa
Inversiones Pepe Diésel E.I.R.L.		20407772378	Car.	Central	S/N		Barrio Tacllán
Jiraldó Romero Solano Francisco		10316315084	Pj.	Alberto Cridilla	S/N		Huarupampa
León Machco Yerrey Fremiet		10437141504	Av	Francisco Bolognesi	127		Pedregal Bajo
López Delgado Juan José	Centro De Estética Unisex	10316278413		Fitzcarrald	395		
Luna Sáenz Baldomero	Taller De Mecánica Rio Negro	10316262835		Raymondi	276		
Maguiña Solís Nancy Hilda		10801482941	Av	Pedro Villón			Barr. Villón Alto
Márquez Soriano Delfín Gregorio	Taller De Mecánica Márquez	10316000750		Raymondi	299		
Medina Lázaro Carlos Ulises	Multiservicios Lázaro	10801938804	Av	Raymondi	1525		Cono Aluviónico Este

Mejía Trujillo Román Raúl	Mecánica Mejía	10316226138	Jr.	Huáscar	108		Huarupampa
Méndez Correa Timoteo	Mecánica Hobart	17174661278	Av	Villón Alto			Barrio Villón Alto
Milla Vargas Toribio	Taller Mec. Y Soldadura Y Torno	10316337185		Raymondi	189		
Morales Velásquez José Antonio	Automotriz Toño	10441236561		Antonio Raymondi	291		
Obispo Reyes Víctor Gil		10401622760	Av	Tarapacá	2050	Urb.	Villón Bajo
Pérez Lliuya Arequipo Víctor		10316537745	Pj.	La Perla	2		Barrio De Pumacayán
Picón Trujillo Juan Epifanio		10316201461		Villón	14		
Prudencio Granados Oscar Marcos	Marcos Motors Diésel	10316350360		Prolongación Raymondi	450		
Quiñones Caballero De Salcedo Emilia	J & M Multiservicios	10316333821		Tarapacá	2050		
Ramírez Carrión Efran Juli	Autoservicios H2	10405720022		Raymondi	116		
Ramírez Huamán Cipriano Amancio	Vulcanizadora Ramírez	10326465904	Av	Confrat. Inter. Oeste	820	Urb.	Aviente
Romero Huerta Timoteo Tito	Servicios Múltiples Tito	10326448082		Confrat. Internac. Oeste	318		
Rosario Cacha Wilmer Jakson	Servicios Múltiples D.R.	10431188525		Antonio Raymondi	820		
Rosas Morales Honorato		10316203511			169		Villón Alto
Sáenz Paucar Alfonso Gregorio	Taller Serv. Auxilio Mec. Saenz	10316276429		Huáscar	2		
Salinas Rosales Guillermo	Vulcanizadora Salinas	10316042363		Conf. Intern. Oeste	299		
Soriano Yauri Tomas	Servicio De Torno Soriano	10316108461	Av	Confrat. Internac. Oeste	S/N		Barrio Centenario
Tapia Ramírez German	G.T.R.	10090587281		Pista Huaraz-Lima	S/N		Barrio De Taclán

Ticona Alvarado Jorge Carlos	Vulcanizado Ticona	10316673924		Confrat. Inter. Oeste	304		
Ticona Alvarado Norma Hermelinda	Vulcanizadora Ticona	10316531267	Av	Confrat. Internac. O	304		Barrio Cono Aluviónico O
Toledo Cochachin Rolando	Taller Rolando	10316225492		Malecón Sur Rio Quillcay	S/N		
Trejo Ramírez Miguel	Vulcanizadora Trejo	10316188520	Av	Las Américas	S/ N		Barrio Cono Aluviónico Es
Ubaldo Macedo Jaime Alfredo	Multiservicios Ubaldo	10107262283	Cal.	Villón Bajo			Barrio Villón Bajo
Villacaqui Minaya Norma	Servillantas El Puma	10316530848	Jr.	27 De Noviembre			Barrio Villón Bajo
Villanueva Huerta Clicerio Agapito	Servicio Eléctrico Villanueva	10316506513	Jr.	13 De Diciembre	107		Bar. Cono Aluviónico Oeste
	Centro Automotriz Oscar	10448201339		Carretera Central Huaraz- Lima			Taclán Alto
Julca Asís Heydi Emiliano	Julca Motors E.I.R.L.	20601473128		Bar. Taclán Alto (Frente A La Planta De Revisión Técnicas)	Km. 199		Car. Carretera Huaraz- Pativilca
Sánchez Lázaro Leonel Artaur	Taller De Mecánica Machete	20408088250	Jr.	13 De Diciembre (Altura Del Pje Huandoy) Ancash - Huaraz - Huaraz	Nro. 128		Bar. Cono Aluviónico