

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



CAPACIDADES GERENCIALES DEL MICRO EMPRESARIO
CASO: PANADERÍA SAN FRANCISCO, CHICLAYO, 2017

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

JUAN FRANCISCO FARRO CORNEJO

JOSE LUIS LLONTOPI MARQUEZ

ASESOR

Dr. JORGE ALFREDO HUARACHI CHAVEZ

Chiclayo, 2018

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres.

A Dios porque ha estado conmigo

a cada paso que doy,

A mis padres, quienes a lo largo

de mi vida han velado por mi bienestar

y educación siendo mí apoyo

en todo momento.

Juan Francisco Farro Cornejo

Dedico esta tesis a Dios primeramente,

A mis padres y hermanas que son el
motor y motivo de mi vida, Cuidándome

y dándome fortaleza para continuar y

que siempre supieron alentarme

frente a las adversidades y

Su apoyo incondicional.

Jose Luis Llontop Marquez

AGRADECIMIENTO

Agradecer a mi asesor de Tesis
Dr. Jorge Alfredo Huarachi Chávez,
por su visión y crítica de muchos aspectos
cotidianos de la vida, por su rectitud
en su profesión como docente, que ayudaron
al desarrollo de nuestro proyecto.

A Llontop por haber sido un excelente
compañero de tesis y amigo, por haberme
tenido la paciencia necesaria y por motivarme
a seguir adelante siempre.

A mis padres por que confiaron
y creyeron en mí.

Juan Francisco Farro Cornejo

Agradecer a Dios por ser
Él quien me guio y me
fortaleció en todo momento.

A mi asesor de tesis
Dr. Jorge Alfredo Huarachi Chávez
por su apoyo en todo momento
y la rectitud con nosotros
para el desarrollo de nuestra tesis.

A Farro por ser un buen compañero de tesis.

A mis familiares que de una
manera u otra me han apoyado
para la consecución de este logro.

Jose Luis Llontop Marquez

RESUMEN

Los pequeños negocios siempre han buscado mantener los niveles de productividad indispensables para sobrevivir, adaptarse a los cambios y enfrentarse a una serie de problemas; aunque son la fuente principal de empleo, tienen muchos problemas debido que la mayoría son solo negocios por necesidad y no por oportunidad, siendo negocios con poco potencial, ya que en su mayoría solo subsisten, una de las principales causas es no haber desarrollado capacidades gerenciales, factor importante para lograr el éxito en los negocios. Por otra parte, el presente estudio tuvo como objetivo analizar las capacidades gerenciales del microempresario en la panadería San Francisco. También se hizo un análisis diagnóstico-evaluativo no experimental de tipo descriptivo. Se ha realizado el perfil competitivo de la empresa en estudio y utilizando los datos de la entrevista a profundidad a la dueña de la panadería San Francisco en Chiclayo y por último Se ha identificado capacidades gerenciales repartidas en diferentes categorías y subcategorías Interpersonales (comunicación asertiva, integrador, liderazgo), (b) Intrapersonales (apasionado, análisis y solución de problemas, comportamiento ético, conocimiento y experiencia) y (c) Grupales (delegación, trabajo en equipo, dirección hacia el cambio), de las cuales resaltamos que la microempresaria ha desarrollado capacidades gerenciales como la comunicación asertiva, capacidad de integración de sus colaboradores, liderazgo democrático; También se observó que tendría que mejorar su habilidad gerencial intrapersonal de innovación; Ya que no ha fomentado una cultura de innovación en sus empleados no teniendo así nuevos productos ni servicios que ofrecer.

Palabras Claves: Capacidades gerenciales, Microempresario, grupales, Interpersonales, intrapersonales.

ABSTRACT

Small businesses have always sought to maintain the levels of productivity essential to survive, adapt to changes and face a series of problems; Although they are the main source of employment, they have many problems due to the fact that most of them are only businesses by necessity and not by opportunity, being businesses with little potential, since most of them only subsist, one of the main causes is not having developed management skills, important factor to achieve success in business. On the other hand, the present study aimed to analyze the managerial capacities of the micro entrepreneur in the San Francisco bakery. A non-experimental diagnostic-evaluative analysis of a descriptive type was also carried out. The competitive profile of the company under study has been made and using the data of the in-depth interview with the owner of the San Francisco bakery in Chiclayo. Finally, management skills have been identified divided into different categories and sub-categories Interpersonal (assertive communication, integrating, leadership), (b) Intrapersonal (passionate, analysis and problem solving, ethical behavior, knowledge and experience) and (c) Group (delegation, teamwork, direction towards change). Of which we highlight that the microentrepreneur has developed managerial skills such as assertive communication, capacity of integration of its collaborators, democratic leadership; It was also noted that he would have to improve his intrapersonal managerial innovation ability. Since it has not fostered a culture of innovation in its employees, thus not having new products or services to offer.

Keywords: Management skills, Microentrepreneur, group, Interpersonal, intrapersonal.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE.....	6
I. INTRODUCCIÓN	7
II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Bases teóricas científicas	11
III. MATERIALES Y MÉTODOS	23
3.1 Diseño de la investigación	23
3.2 Población, muestra y muestreo	23
3.2.1.- Población.....	23
3.2.2.- Muestra	23
3.3.- Factores	23
3.4.- Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.4.1 Métodos.....	24
3.4.2 Recolección de datos.....	24
3.4.3 Técnicas de procesamiento de datos.....	24
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
VII. ANEXOS.....	39

I. INTRODUCCIÓN

Las MYPES en el Perú son la fuente principal de empleo sin embargo tienen muchos problemas debido que la mayoría son solo negocios por necesidad y no por oportunidad, siendo negocios con poco potencial, ya que en su mayoría solo subsisten, puesto que hay falta de investigación, ausencia de tecnología, poca innovación, falta de financiamiento, también trabajan sin tener asociaciones y por ultimo un sistema legal y tributario engorroso e inestable que en consecuencia lo llevan a la informalidad. En el Perú existen 18 mil panaderías y estas generan 200 mil puestos de trabajo. Pero existe un déficit de mano de obra en este sector: solo el 20% del personal está calificado, reveló la Asociación peruano de empresarios de la panadería y Pastelería (Aspan, 2016); además, la mayoría de personas que trabaja en la industria panificadora cambia de empleo hacia otro sector con facilidad porque no hay oferta laboral de la parte de los obreros panaderos, puesto que se han ido al sector construcción que está pagando más, esto también se debe a que los trabajadores quieren una panadería más optimizada en su infraestructura y maquinaria, permitiendo así una gestión de calidad.

En la actualidad las empresas familiares hacen grandes esfuerzos para crear un ambiente caracterizado por mantener los niveles de productividad indispensables para sobrevivir, adaptarse a los cambios y enfrentarse a una serie de problemas sin perder de vista las capacidades gerenciales, factor importante para lograr el éxito. Es así que dicha investigación ha adquirido gran importancia, ya que permite examinar situaciones para lograr el máximo beneficio de la empresa.

Es por eso que en la primera parte de esta tesis se estableció como problema de investigación: ¿De qué manera se manifiesta las capacidades gerenciales del micro empresario en el desarrollo de la panadería san francisco? Como objetivo general: Analizar las capacidades gerenciales del micro empresario de la panadería san francisco. Como objetivos específicos se establecieron: Comprender las capacidades intrapersonales que tiene el micro empresario de la panadería san francisco en la ciudad de Chiclayo; Comprender las capacidades interpersonales que tiene el micro empresario de la panadería san francisco en la ciudad de Chiclayo; Comprender las

capacidades grupales que tiene el micro empresario de la panadería san francisco en la ciudad de Chiclayo

La segunda parte, se fundamentó en el marco teórico empezando por los antecedentes que son el nivel de conocimiento que existe sobre el tema, las bases teórico científicas, donde se contextualizaron los modelos propuestos por diferentes autores, como el modelo de Habilidades gerenciales propuesto por Whetten y Cameron y el modelo de Gestión exitosa de Pymes de José rivera izan.

Por consiguiente, en la tercera parte se detallaron los materiales y métodos utilizados el método en este caso fue cualitativo, el instrumento la guía de entrevista, la técnica se consideró la entrevista. También se desarrolló los factores y variables categóricas elaboradas con información del marco teórico y los antecedentes

La parte IV, correspondió a la obtención de resultados de la investigación. Se desarrolló la contratación de resultados y discusión,

Finalmente, en el apartado V se dio a conocer las conclusiones, y recomendaciones dando respuesta a los objetivos y problema planteado.

Esta investigación es importante ya que se dará a conocer las capacidades gerenciales del microempresario lo que permitirá comprender que habilidades le falta y que habilidades se debe potenciar, por otra parte, le facilitará al pequeño empresario tener mejor dirección en las operaciones y desarrollo de sus negocios. Por ultimo También es significativo que debido a que la pyme es un importante promotor de puesto de trabajo y de desarrollo de las economías del país.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes:

Según Bazauri (2017) realizó una investigación con el fin de identificar las Competencias Gerenciales de los microempresarios del distrito de Casa Grande año 2017, y así evaluar el grado de cada una de ellas; Así mismo se aplicó una entrevista a los 49 microempresarios del distrito de Casa Grande La información servirá al mismo microempresario como retroalimentación para que sepan su nivel de competencias gerenciales que muestra actualmente. se puede observar que, en la competencia para la comunicación, el único que cumple con todo lo que se requiere según sus indicadores. Por ello se llega a la conclusión llevando a cabo una Competencia Gerencial eficiente tendrá mejores resultados en sus microempresas.

También se concluyó La competencia para el trabajo en equipo nos dicen que el jefe tiene mala disciplina en algunas MYPES ya que mucha de ellas no está penetrada con su equipo de trabajo es por ello que no aumenta la calidad, el rendimiento y servicio a los consumidores.

Por otro lado Bravo (2013) realizó un trabajo que tuvo como objetivo determinar las capacidades gerenciales exhibidas por los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna. Para tal fin, se aplicó un cuestionario que permitió definir dichas capacidades, así de esta manera se obtuvo un valor promedio de 3,3178, lo que nos permite caracterizar al empresario en el rango de capacidad media. Asimismo, de los rasgos analizados se demostró que solo la disposición de otras fuentes de ingresos era un factor que distinguía a los empresarios de capacidad baja respecto de los de capacidad alta. Finalmente, el análisis discriminante canónico comprobó que, las características de mayor poder discriminante fueron: las motivaciones, el apoyo social familiar, necesidad de logro y responsabilidad.

Torres, Chavarría, Flores (2011) realizaron una investigación para analizar los perfiles de algunos emprendedores asiáticos, que iniciaron con microempresas y las transformaron en empresas de clase mundial, a fin de identificar los elementos comunes como habilidades, actitudes, valores, nivel educativo y cultural que les permitieron convertirse en empresarios de éxito.

Los resultados permiten establecer que Los coreanos tienen un pensamiento analítico y son innovadores, Los chinos tienen un pensamiento analítico en mayor grado y son innovadores, además de administrados en forma estructural y de pensamiento imaginativo en menor grado, Los japoneses son de pensamiento analítico e interpersonal en el mismo nivel. Son administrados en forma estructural y en menor grado comunicadores. Por lo que hace a los hindúes se obtuvo un equilibrio entre los pensamientos analítico, secuencial e interpersonal, Los coreanos tienen pensamiento en mayor grado analítico y en menor grado de pensamiento interpersonal. No hay datos de que sean administrados en forma estructural y de pensamiento imaginativo o basado en sentimientos. Se concluyó los empresarios asiáticos tienen en común los siguientes factores: Toman decisiones lógicas, Tienen una forma de gestionar estructurada, Son innovadores, Algunos son comunicadores y sensitivos, Tienen similitudes en filosofía y religión. En cuanto al nivel educativo, éste no influyó en su éxito. Algunos sólo tuvieron la educación básica, otros estudios universitarios y de posgrado

Según las perspectivas del Gestión Empresarial Exitosa para Pymes Por Pontificia Universidad Católica de Chile (2016) afirma que la tarea de un empresario o emprendedor es detectar necesidades, pero dando soluciones como creando productos, también se encarga de comercializar el producto o servicio buscando los medios y condiciones para poder venderlo, otra tarea es financiar operaciones y por último organizar la convivencia de sus miembros teniendo así liderazgo en dirigir equipos y aunar voluntades.

pero los requisitos para el buen trabajo del empresario o emprendedor, es tener una característica personal como ser asertivo, ser inspirador, tener la capacidad de ejecución y tener resistencia; por otra parte es tener conocimiento y experiencia,

de sus cliente, de la familiarizarse con las cifras de sus negocio, y analizar los factores críticos de éxito; también es tener una educación formal en gestión de empresas, para ir escalando y para eso se estudia los modelos de pensamiento para dirigir, las técnicas de gestión de empresas y evaluar el desarrollo de visión a largo plazo; y el último requisito sería tener un comportamiento ético, que es dar valor a la persona y tener virtudes de servicio con las personas ya que los empresarios son modelos de conducta.

Según Serida, Alzamora, Guerrero, Borda y Morales (2016) en la publicación Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Perú 2015 – 2016: una persona puede decidir emprender por dos razones: necesidad / sobrevivencia u oportunidad. En el primer caso, la persona busca generar sus propios ingresos frente a la escasez de oportunidades laborales, es decir, debido al desempleo la persona ejecuta una idea de negocio pero sin el conocimiento de su potencial en el mercado. Mientras que en el segundo caso la persona actúa motivada por la identificación de oportunidades en el mercado o por el deseo de cumplir aspiraciones personales.

2.2 Bases teóricas científicas:

Actualmente las organizaciones pasan por diversos cambios tanto internos como externos y deben de estar en condiciones de adaptación. Es por esto que cada vez el rol de los gerentes tiene mayor importancia, ya que su labor es observar y administrar los entornos de la empresa donde prestan sus servicios para lo cual se hace necesario que desarrollen habilidades que les permitan asegurar el éxito tanto de la organización como el de su equipo de trabajo. (Malone, 2005).

Las habilidades gerenciales son responsabilidades que corresponden a quienes tienen funciones administrativas y de coordinación en una organización.

Las define también como un conjunto de conocimientos que debe tener los gerentes y directores para resolver situaciones específicas relacionadas con la administración y coordinación de la organización. (Gutiérrez, 2010).

Toda organización debe de contar con la persona adecuada y que tenga un perfil de competencias y conocimientos (habilidades gerenciales) para realizar las actividades de dirección en su cargo de gerente de una organización, la persona como gerente debe poseer habilidades relacionadas con autoestima, participación, desempeño y liderazgo, asociadas a las destrezas técnicas, humanas y conceptuales y que le permita solucionar los dificultades y tomar decisiones por consenso. (Robbins, 1999).

Según Alcaraz (2011), expresa que el emprendedor es una: Persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; esto es, tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance, gracias a su autoconfianza-, Es decir que un emprendedor es aquella persona capaz de descubrir e identificar una oportunidad de negocio donde otros no lo ven, y es esa extraordinaria capacidad que lo hace sobresalir de los demás. Siempre está en constante movimiento, emprendiendo nuevos proyectos o nuevos retos que le retribuyan grandes beneficios, por lo que se valdrá de sus diferentes capacidades y habilidades para llevarlas a cabo.

Es relevante de un gerente desarrolle ciertas habilidades que mejoren día a día el entorno laboral, ya que son estas las que un gerente debe contar para administrar una organización. Además, la capacidad de desarrollar buenas prácticas gerenciales hace que se logre un trabajo en conjunto y mayor compromiso con el desarrollo de las tareas y propicien un mejor ambiente laboral. Es así que se llevaran teorías de habilidades gerenciales propuestas por diversos autores a través del tiempo como: Whetten & Cameron, (2005).

Además, Whetten & Cameron (2005) plantearon un modelo de diez habilidades directivas notables establecidas en tres categorías. Primero, habilidades intrapersonales que contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo del

estrés y la solución analítica y creativa de problemas. Habilidades interpersonales donde se señalan la dirección, la orientación y comunicación de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflictos y por ultimo las habilidades grupales donde destacan el facultamiento y delegación, la formación de equipos eficaces y la dirección hacia el cambio positivo.

Las habilidades intrapersonales tiene el propósito de evaluar hasta qué punto una persona posee una percepción precisa de sí misma, a partir de la cual pueda organizar y dirigir su propia vida; las habilidades interpersonales son un conjunto de capacidades que permiten interactuar relaciones con otras personas, teniendo por finalidad entender sus motivaciones, sentimientos y percepciones y por ultimo las habilidades grupales que no solo garantizan una mejor calidad en la labor realizada, sino también el continuo aprendizaje de la persona a través de su interacción con los demás.

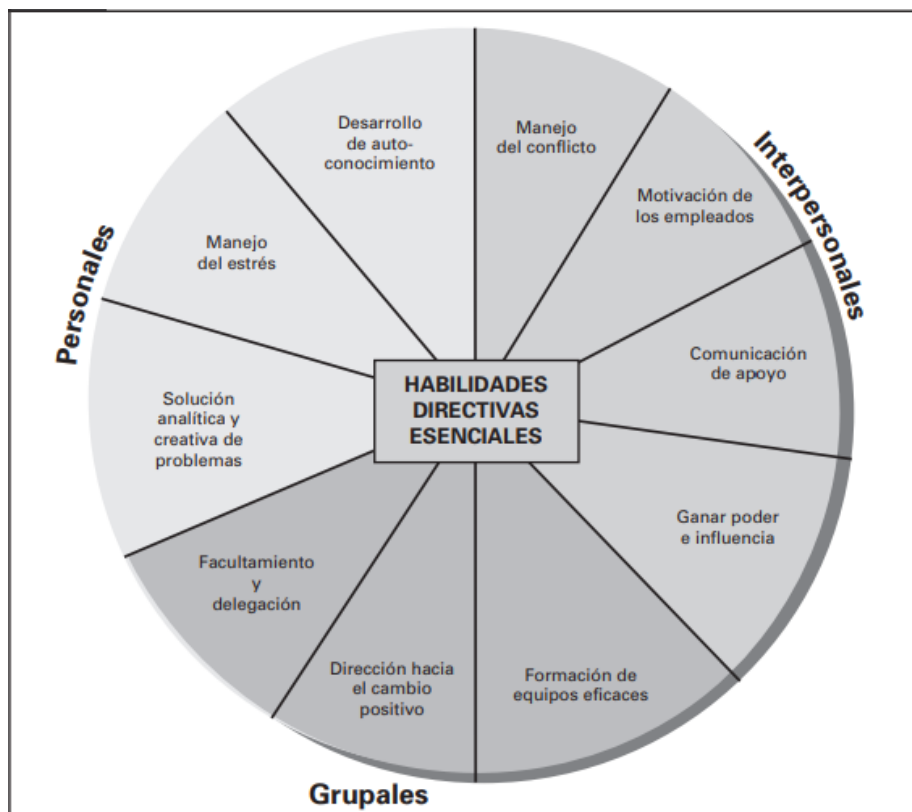


Fig. 1 Modelo de Habilidades directivas esenciales.

Fuente: Whetten & Cameron (2005)

Por su parte, Katz citado por Robbins & Coulter (2006) en su modelo de habilidades gerenciales, proponen que todo gerente debe de tener tres habilidades básicas como: habilidades técnicas que son los conocimientos y competencias en una rama especializada como ingeniería, contabilidad o arquitectura; habilidades de trato personal que consisten en la capacidad de trabajar adecuadamente con otras personas tanto en forma individual como grupal y habilidades conceptuales que son las que deben tener todo gerente para pensar estratégicamente y resolver situaciones difíciles.

De hecho las habilidades técnicas son importantes, ya que estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la empresa, a diferencia de las habilidades de trato personal donde interactúan de manera directa con las personas, saben comunicar, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza. En cambio con las habilidades conceptuales los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus miembros y ven el lugar que ocupan en el entorno.

Codina (2005) expone 5 habilidades: Liderazgo, visión, innovación, trato humano e imagen, y trabajo en equipo; que deben de tomarse en cuenta para obtener una buena dirección empresarial, no importando el tamaño ni giro de la organización.

Sim embargo, Drucker citado por Stein (1999) propuso cinco habilidades gerenciales básicas de dirección en las que un directivo en primer lugar fija objetivos, segundo organiza; tercero motiva y comunica y finalmente prepara personas. Lo que se puede constatar que la dependencia del gerente con su colaborador es muy importante, ya que implica tratarlo con respeto y dignidad, ya que el gerente es quien consigue que la organización sea más eficaz y competitiva, orientándolo hacia el éxito en un entorno cambiante.

Sin embargo la definición de habilidad gerencial según el autor, es que toda persona tiene que tener talento, capacidad y actitud para dirigir una organización hacia los objetivos propuestos y ejecutar determinadas tareas en el entorno empresarial. Sim embargo es necesario que los gerentes cuenten con las

herramientas necesarias para aplicar en sus conocimientos con el propósito de motivar a su personal en la realización de sus actividades. (Madrigal, 2006).

(Rivera, 2016) sostiene en su libro las perspectivas del Gestión Empresarial Exitosa para Pymes Por Pontificia Universidad Católica de Chile en la que afirma ¿qué hace un empresario o emprendedor? el ser emprendedor es detectar necesidades, pero dando soluciones como creando productos, también se encarga de comercializar el producto o servicio buscando los medios y condiciones para poder venderlo, otra tarea es financiar operaciones y por último organizar la convivencia de sus miembros teniendo así liderazgo en dirigir equipos y aunar voluntades.

(Rivera, 2016) sostiene que los requisitos para el buen trabajo del empresario o emprendedor, es tener una característica personal como ser asertivo, ser inspirador, tener la capacidad de ejecución y tener resistencia; por otra parte es tener conocimiento y experiencia, de sus cliente, de la familiarizarse con las cifras de sus negocio, y analizar los factores críticos de éxito; también es tener una educación formal en gestión de empresas, para ir escalando y para eso se estudia los modelos de pensamiento para dirigir, las técnicas de gestión de empresas y evaluar el desarrollo de visión a largo plazo; y el último requisito sería tener un comportamiento ético, que es dar valor a la persona y tener virtudes de servicio con las personas ya que los empresarios son modelos de conducta. Gestión Empresarial Exitosa para Pymes. Por Pontificia Universidad Católica de Chile.

Por tal razón se asume que las habilidades que el gerente debe dominar ante cualquier evento dentro de la organización son: la comunicación, gestión de conflictos, delegación, trabajo en equipo, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, ser un líder en cada negocio que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo. Además presenta once habilidades directivas generales, como habilidades técnicas, interpersonales, sociales,

académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales.

Es así que, que los modelos de habilidades gerenciales que consideraremos para esta investigación como la mejor elección para la empresa en estudio, es el propuesto por Whetten & Cameron y Rivera porque es más completo y establece con precisión las habilidades que debe desarrollar un gerente en una organización, como habilidades intrapersonales, interpersonales y grupales.

Dichos modelos tienen una perspectiva muy importante hacia las personas y a diferencia de los modelos mencionados este se acopla más a lo que buscamos con este trabajo, ya que considera variables sencillas que pueden ser entendidas por los trabajadores. Sin embargo, las habilidades directivas están relacionadas con la interacción con otros individuos y uso inadecuado de las mismas pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de los objetivos planteados dentro de una organización.

Indicadores de las capacidades gerenciales:

Comunicación Asertiva:

Se trata de unas de las habilidades interpersonales que es la actitud positiva de uno mismo al momento de relacionarnos con los demás en el cual consiste en expresar nuestras opiniones entre los empleados y los miembros de la organización. Se ha de crear una red para dar a conocer los detalles de las decisiones sobre estrategia, sucesión, prioridades de la organización. (Wiemann, 2011)

La comunicación asertiva es la primera habilidad que debe de manejar un gerente, saber manejar la comunicación entre colaboradores y hacia su persona de la mejor manera y así ayudar al personal a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (Kreps, 1995).

Ante lo expuesto por estos autores se entiende que la comunicación es un sistema que involucra tener en claro las metas y los objetivos a alcanzar y la manera de cómo hacerlo, también indica quien lo va a hacer, controlar y a quien quienes le van a llevar un seguimiento, esto ayuda a mejorar a la organización. Una de las causas de los fallos de los trabajadores, se debe a que los gerentes no dan la información precisa para que éste no se equivoque, aunque también en muchas ocasiones los jefes no saben escuchar, por lo tanto no están pendientes de las necesidades de su equipo de trabajo, lo que crea un ambiente desfavorable. Por eso es fundamental que en las reuniones de trabajo se enfatice la importancia de manejar una sola vía de comunicación que permita que todos sepan lo necesario.

Liderazgo:

Ser líder es aquella persona que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia que implica adquirir tanto habilidades blandas (comunicación eficaz, relaciones interpersonales, actitud positiva), como habilidades duras (destrezas técnicas de algo determinado, conocimientos) tiene que haber una sinergia entre ellas, para ejecutarlo y con ello tener resultados positivos, dentro del liderazgo según se encontró características personales como la asertividad, integrador, resiliencia, apasionado. (Rivera, 2016).

Así mismo los estilos de liderazgo identifican a los gerentes exitosos, Agrega que, los líderes más eficaces saben cómo usar el estilo correcto de acuerdo con las condiciones; indicando los estilos directivo (conducta dominante y controladora, es decir, el gerente deberá tener la sapiencia y tacto necesario para saber cuándo y en dónde utilizar este estilo, indicando que en ocasiones se toma coercitivo), visionario (es autoritario, pero en lugar de sólo decirle a la gente lo que tiene que hacer, el líder se gana el apoyo de sus empleados manifestándoles claramente sus desafíos y responsabilidades en la organización), afiliativo (los gerentes ponen énfasis en el empleado y sus necesidades emocionales producto del trabajo, tienden a evitar el conflicto), participativo (señala que este estilo de liderazgo es cooperativo y democrático; ya que, los gerentes que utilizan este estilo involucran

a otros en el proceso de toma de decisiones), ejemplarizador (involucra liderar con el ejemplo y las acciones personales) y mentor (al que el ejecutivo se involucra en el desarrollo profesional y el consejo constante a largo plazo con sus empleados). (Gutiérrez, 2010).

Ante lo expuesto por los autores el líder es una persona que tiene influencia sobre sus trabajadores y les permite incentivarlas para que trabajen de una manera apasionada por los objetivos de la organización.

Análisis y solución de problemas:

En toda actividad productiva intervienen los cuatro elementos: las personas, el medio ambiente de trabajo, las actividades a ejecutar y las presiones: internas para alcanzar metas y externas de la competencia. Cuando se intenta dar solución a una situación empresarial, el caso se puede plantear desde diferentes posiciones. La solución de problemas incluye la fijación de premisas iniciales por el decisor, referidas a la definición del nivel de resolución, o sea la ubicación del solucionador, la elección de los criterios de decisión y la elección de la herramienta adecuada de análisis y solución del problema. La solución de la problemática de empresa, implica seguir la secuencia de indagación y solución de problemas a partir de la observación empírica del mundo real, identificando las deficiencias y superándolas para llevarlo a lo deseado. (Acevedo y Linares, 2009).

De acuerdo al autor el gerente o líder de la empresa tiene que tener la capacidad de solucionar problemas en su entorno, ya que los problemas forman parte de la cotidianidad de las organizaciones y es el gerente que tiene que dar solución y tomar decisiones.

El problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, las ventas disminuyen por debajo del nivel esperado, o aparece un competidor con tecnología más avanzada, o existen limitaciones financieras.

Comportamiento ético:

El comportamiento ético se refiere a las acciones buenas, correctas y justas que una persona hace. Estas acciones pueden observarse cuando una persona evita hacer daño a los demás, tiene en cuenta sus derechos, busca mejorar las condiciones de vida de las demás personas, respeta la dignidad humana y cuida de los otros y del medio ambiente. Pero, ¿quién decide qué es bueno, correcto y justo? Se cree que esta decisión depende del grupo social que rodea a la persona que desempeña la acción, la sociedad particular y general, el contexto y la época.

Así mismo se refiere a las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de una manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros. (Rodríguez, 2003).

Los que el autor nos quiere decir con respecto al comportamiento ético es que los gerentes tienen una vida centrada en principios, son coherentes con los valores que llevan en la empresa, con lo que dicen y hacen, cometen errores, los corrige y evita cometerlos menos. Los gerentes éticos son honestos, responsables y transparentes, no solo con las utilidades de la organización sino también con sus trabajadores; tienen claro que su trabajo debe producir utilidades para su empresa, para asegurar su supervivencia, pero al mismo tiempo deben ofrecer una remuneración justa a sus empleados, en consecuencia equilibran sus objetivos personales con los objetivos de sus empresas.

Innovador:

El innovador es una persona creativa que desarrolla lo que tiene en mente, genera ideas y aporta algo novedoso. Así mismo la innovación quizás la única manera que tiene un negocio para sobrevivir y prosperar, para convertir el cambio en oportunidad. Las tipologías relativas a la innovación según el Manual de Oslo (2006) distingue los siguientes tipos de innovación: de producto, de proceso, organizativas y de mercadotecnia. Esta visión se rescata para el modelo pero considerando que la innovación debe acompañarse de investigación y desarrollo

tecnológico y así evitar el error y la ilusión en la toma de decisiones. (Morín, 1999).

De acuerdo a los tipos de innovación la INNOVACIÓN DE PRODUCTO es la introducción en el mercado de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al cual se destina y la INNOVACIÓN DE PROCESO es la implementación de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción, método de distribución o actividad de soporte para los bienes o servicios. La innovación implica desarrollar e implantar nuevas ideas para resolver problemas. (Manual de Oslo Tercera Edición, 2006)

De acuerdo a los autores en lo que respecta la innovación en los negocios, las fórmulas exactas no siempre funcionan y hay que estar dispuesto a una continua creación para no correr el riesgo de fracasar. El gerente debe destinar buena parte de su tiempo a pensar en crear proyectos originales o innovar con los ya existentes. La innovación es como el cerebro de la organización puesto de ahí salen las ideas para seguir mejorando, resolviendo y creciendo. Es una habilidad gerencial muy importante de la organización puesto que ella hace que el trabajo se ha más, eficaz, eficiente y sobretodo divertido, puesto se siente que se está aplicando lo aprendido. A las personas en su mayoría nos encanta lo novedoso es por eso que el clientes en este siglo valoran, también consideran el costo, pero si no va acompañado de una mejora de producto servicio, se hace cada vez más difícil la compra, ya que la tendencia va en tener productos diferenciados y personalizados, donde el mercado es más atractivo y con mayor margen.

Orientación al mercado:

La orientación al mercado es la mejor actitud que debe mostrar el gerente si espera ser sostenible con el tiempo, considerando que permite estar atento a los cambios del mismo. La orientación al mercado es un recurso intangible que facilita la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga

plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados para la organización. La orientación al mercado abarca tres componentes de comportamiento de la organización: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación internacional, bajo dos criterios de decisión: rentabilidad y largo plazo. (Páramo, 2001).

De acuerdo al autor señala que la orientación del mercado nos permite identificar la actitud y conducta de compra del cliente, proveer de beneficios sociales a los trabajadores, que el empleado se sienta parte de la organización, aumentar el desempeño de una organización.

Resiliencia:

La resiliencia es un rasgo psicológico que es visto como un componente self (la relación que tiene el sujeto con su ambiente, con aquello que le rodea), que capacita al éxito en condiciones de adversidad, y que puede ser desgastado o, paradójicamente, reforzado por la adversidad. Así mismo es la capacidad de recuperarse ante las circunstancias y mantener una conducta adaptiva después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante. (Bartelt, 1994).

De acuerdo al autor la resiliencia es una habilidad muy importante, es la capacidad de enfrentar, superar y sobrevivir ante los eventos adversos, y a su vez, salir reforzado de ellas alcanzando la excelencia profesional y personal. La resiliencia se aprende pero para esto el gerente debe de analizarse tanto interno (fortalezas y habilidad para afrontar una situación difícil) como externo (recursos y oportunidades que cuenta el gerente). Así mismo la resiliencia no garantiza ser mejores pero si la supervivencia en difíciles momentos y transformar las situaciones adversas en positivas.

Delegación

La delegación se define como la libertad de las personas o trabajadores para realizar actividades impuestas por sus mismos jefes, puesto que es imposible que un directivo pueda realizar todo el trabajo necesario. Delegar el trabajo de manera eficiente ayudará a reducir tiempo y fomentar la confianza siendo justo con los colaboradores, inculcándoles responsabilidad, compromiso y eficiencia, Sin embargo la delegación a los demás puede llevar a conflictos. Por un lado, las evidencias demuestran que los empleados con delegación son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores, y crean productos y servicios de más alta calidad que los empleados sin delegación. (Whetten & Cameron, 2005).

Por su parte el autor señala que la delegación en concreto permite el trabajo en equipo y mantiene la motivación de los empleados, Delegar eficazmente trae beneficio tanto al jefe como a los empleados de la empresa, pues permite potenciar los conocimientos del personal, así mismo brinda la seguridad de que el trabajo se efectúe de la mejor manera y en el tiempo pertinente, ya que serán asignados realizados por la persona con mayor experiencia e interés. Las organizaciones son más eficaces cuando existe una fuerza de trabajo con delegación.

Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo permite que los resultados favorables para la empresa, se logren con un menor esfuerzo y de paso a mejorar el ambiente laboral, generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso, sin embargo el trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (Blake R, Mouton J, Allen R., 1992)

El autor señala que el trabajo en equipo es un conjunto de personas asignadas de acuerdo a sus habilidades para cumplir una determinada tarea bajo la supervisión del gerente, se determina por la comunicación clara y fluida entre los colaboradores y el gerente en la organización, basada en la confianza y apoyo mutuo.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Diseño de la Investigación

El enfoque de esta investigación es Cualitativa, basándonos en un Estudio de Caso como metodología de investigación, apoyada en la descripción de experiencias personales del microempresario (unidad de análisis), respecto al alcance de la investigación es exploratoria

3.2 Población, muestra y muestreo

3.2.1.- Población:

El microempresario

3.2.2.- Muestra:

El microempresario.

3.3.- Factores

VARIABLE CATEGORICA	DEFINICION CONCEPTUAL	CATEGORIA	INDICADORES
CAPACIDADES GERENCIALES	Es el conjunto de capacidades y conocimientos que tienen los gerentes para que sus equipos trabajen con entusiasmo hacia el logro de sus metas y de la organización. Whetten & Cameron (2005)	Capacidades interpersonales	Comunicación Asertiva
			Integrador
			Liderazgo
		Capacidades intrapersonales	Apasionado
			Análisis y solución de problemas
			Comportamiento ético
			Conocimiento y experiencia
			Innovador
			Orientación al mercado
		Capacidades grupales	Resiliencia
			Delegación
			Trabajo en equipo
			Dirección hacia el cambio

3.4.- Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos:

3.4.1 Métodos: cualitativo

3.4.2 Recolección de datos:

Entrevista: será dada por parte del microempresario de la panadería la Sra. Concepción Cornejo Culquicondor.

3.4.3 Técnicas de procesamiento de datos

Para la organización y procesamiento de datos, se usara herramientas de Microsoft en este caso EXCEL. MENDELEY.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Durante el proceso de recopilación de información para comprender las capacidades gerenciales del microempresario caso de la panadería “San Francisco” en la ciudad de Chiclayo; se decidió, conocer el lugar en estudio, que es la panadería. Se utilizaron como instrumento la entrevista con la finalidad de conocer y analizar con que capacidades gerenciales cuenta la dueña del local para así poder dar las recomendaciones oportunas para el desarrollo del negocio.

Por tal motivo, se realizó un análisis basándonos en la entrevista a la dueña de la panadería, permitiendo el desarrollo de los objetivos del presente trabajo, dando como resultado conocer, analizar y recomendar con que capacidades cuenta la dueña del local y en que puede mejorar. Es así, que a continuación se describirá el análisis encontrado para cada objetivo:

Para este trabajo se realizó una investigación cualitativa para analizar las capacidades gerenciales desarrollando las siguientes dimensiones capacidades intrapersonales, capacidades interpersonales y capacidades grupales del micro empresario con la intención de conocer el desempeño de su gestión de la dueña de la panadería.

4.1. Objetivo N°1: Comprender las capacidades interpersonales que tiene el micro empresario de la panadería san francisco en la ciudad de Chiclayo

El primer objetivo está enfocado en comprender las capacidades intrapersonales cuenta el microempresario de la panadería San Francisco; por el cual, se entrevistó a la dueña del local la señora Concepción Cornejo Culquicondor.

Las capacidades interpersonales más resaltantes que se encontraron fueron la comunicación asertiva, ser integrador, liderazgo.

Con respecto a la comunicación asertiva se da de una manera clara y precisa a la hora de transmitir alguna información. La dueña comento que trasmite de una manera clara las cosas que realizaran durante la semana (cantidad de pan a elaborar, la compra de

los insumos), evalúa su trabajo de cada miembro dice lo que piensa tanto lo bueno como lo que tiene que mejorar para lograr las metas propuestas, y al final siempre se percata que ellos la hayan entendido. Por otra parte es paciente con sus trabajadores ya que cuando se presenta un problema trata de escucharlos y les pregunta cómo pueden resolverlo a cada uno de los cuatro integrantes, les da la libertad de dar la iniciativa de resolverlo entre ellos mismo pero si no lo resuelven, la propietaria es la que decide por ultimo.

La comunicación asertiva es la primera habilidad que debe de manejar un gerente, saber manejar la comunicación entre colaboradores y hacia su persona de la mejor manera y así ayudar al personal a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (Kreps, 1995).

Por otra parte, la dueña del local alega que es integradora pues siempre busca tener un ambiente de trabajo poco conflictivo, hace que cada empleado se apoye mutuamente en los quehaceres y así salga un producto delicioso.

Con respecto al liderazgo sostiene que se preocupa por la motivación de sus trabajadores para ello mantiene un trato respetuoso y hace participe en algunos acuerdos del negocio.

Por consiguiente la dueña de la panadería San Francisco si aplica en este tiempo la comunicación asertiva porque se comunica de forma directa con su personal y con respeto. También se considera que la microempresaria es integradora pues su estilo de liderazgo participativo y afiliativo, puesto que las personas que trabajan con ella sostienen que se preocupan por ellos y por la idea que quiere transmitirles y en gran parte es democrática y mantiene una comunicación permanente con sus colaboradores en las decisiones internas del negocio, Aunque falta mejorar su dirección en la eficiencia de sus operaciones.

Así mismo los estilos de liderazgo identifican a los gerentes exitosos, Agrega que, los líderes más eficaces saben cómo usar el estilo correcto de acuerdo con las condiciones; indicando los estilos directivo (conducta dominante y controladora, es decir, el gerente deberá tener la sapiencia y tacto necesario para saber cuándo y en dónde utilizar este estilo, indicando que en ocasiones se toma coercitivo), visionario (es autoritario, pero en lugar de sólo decirle a la gente lo que tiene que hacer, el líder se gana el apoyo de sus empleados manifestándoles claramente sus desafíos y responsabilidades en la organización), afiliativo (los gerentes ponen énfasis en el empleado y sus necesidades emocionales producto del trabajo, tienden a evitar el conflicto), participativo (señala que este estilo de liderazgo es cooperativo y democrático; ya que, los gerentes que utilizan este estilo involucran a otros en el proceso de toma de decisiones), ejemplarizador (involucra liderar con el ejemplo y las acciones personales) y mentor (al que el ejecutivo se involucra en el desarrollo profesional y el consejo constante a largo plazo con sus empleados). (Gutiérrez, 2010).

4.2. Objetivo N°2: Comprender las capacidades intrapersonales que tiene el micro empresario de la panadería san francisco en la ciudad de Chiclayo.

El segundo objetivo está enfocado en comprender las capacidades intrapersonales que cuenta el microempresario de la panadería San Francisco; por el cual, se entrevistó a la dueña del local la señora Concepción Cornejo Culquicondor.

Las capacidades intrapersonales más resaltantes que se encontraron en este objetivo fueron Apasionado, Análisis y solución de problemas, Comportamiento ético, Conocimiento y experiencia, Innovador, Orientación al mercado, Resiliencia.

Al preguntarle a la dueña del negocio qué motivos le llevan a tener pasión por su negocio, sostiene es tener independencia laboral, manejar económicamente los ingresos y que no le agrada tener que trabajar para terceras personas y se tiene

confianza en sí misma; sin embargo no lo hace porque le gusta elaborar el pan, ya que el negocio surgió debido a llevar una mejoría para su familia.

El principal motivador del emprendedor, es la pasión por hacer algo que le cueste, que trabaja en favor de su propio placer y de los demás. Esto coincide con la primera característica señalada por Goodman, a quien en mis palabras interpreto la pasión como la tenacidad que se exhibe en el espíritu emprendedor. (Fagiano, 1995).

Por otro lado con los que respecta a la solución de problemas la dueña nos indica que si es algún problema interno trata de dialogar y escuchar que cada uno exprese sus necesidades y se escuchen mutuamente de forma transparente, para después tomar una decisión que se ajuste a ambas partes; lo hace de manera justa y equilibrada; por consiguiente si se trata de un problema de cliente trata de resolverlo de inmediato, escuchar el requerimiento del cliente ya sea en el tiempo de entrega del producto o calidad del mismo.

La solución de problema es un proceso mediante el cual una persona que se enfrenta a un problema trata de identificarlo, de delimitarlo, de explorar posibilidades de resolverlo, de elegir las estrategias adecuadas para lograrlo a partir de sus desarrollos individuales, de llevarlas a la práctica mediante la aplicación de métodos y técnicas apropiadas y de obtener cierta aproximación a la solución del mismo. (Oviedo y Pulido de Castellanos, 2000).

Con respecto a su comportamiento ético en relación con la persona, se encontró que la dueña si tiene consideración por sus trabajadores, lo que indica que las buenas relaciones prevalecen en el trabajo, pues entre la dueña y sus colaboradores se percibe un ambiente de confianza, apoyo mutuo, compañerismo y relaciones respetuosas y consideradas especialmente con las personas que ya llevan tiempo laborando.

El comportamiento ético se refiere a las acciones buenas, correctas y justas que una persona hace. Estas acciones pueden observarse cuando una persona evita hacer daño a los demás, tiene en cuenta sus derechos, busca mejorar las condiciones de vida de las demás personas, respeta la dignidad humana y cuida de los otros y del medio ambiente. Así mismo se refiere a las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de una manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros. (Rodríguez, 2003).

Por consiguiente cabe indicar que la dueña del negocio si cuenta con la experiencia que ha ido ganando en estos 12 años que lo ha conseguido por los errores cometidos y el aprendizaje que se adquiere. Preciso que no tiene el conocimiento profesional de manejar la empresa pero su hijo que estudia es el que orienta a través de sus conocimientos.

"No hay duda alguna de que todo nuestro conocimiento comienza con la experiencia", Pero aunque todo nuestro conocimiento empiece con la experiencia, no por eso procede todo él de la experiencia. (Kant, 1984).

Por otro lado en la entrevista la dueña del negocio afirmo ha hecho pocos cambios en estos últimos años, ni en su infraestructura, ni en sus procesos, ni en la forma de direccionar.

Por ultimo su gestión no ha tenido cambios significativos, es decir no ha fomentado la innovación; Solo lo dice porque sabe que es importante, esto es una de sus debilidades de este negocio.

El innovador es una persona creativa que desarrolla lo que tiene en mente, genera ideas y aporta algo novedoso. Así mismo la innovación quizás la única manera que tiene un negocio para sobrevivir y prosperar, para convertir el cambio en oportunidad. Las tipologías relativas a la innovación según el Manual de Oslo (2006) distingue los siguientes tipos de innovación: de producto, de proceso,

organizativas y de mercadotecnia. Esta visión se rescata para el modelo pero considerando que la innovación debe acompañarse de investigación y desarrollo tecnológico y así evitar el error y la ilusión en la toma de decisiones. (Morín, 1999).

Pero un punto a su favor es que se diferencian en cuanto al sabor del pan que vendemos es aceptado por los clientes, ya que es pan que es elaborado artesanalmente y sin conservantes, otra característica es que es un pan tostado y horneado a leña dándole así un sabor diferente al industrial por consiguiente se pudo rescatar que la dueña de la panadería tiene parcialmente orientación al mercado puesto si se preocupa por sus clientes por darle un producto de calidad; la dueña del negocio manifestó conversa con los trabajadores a que sean pacientes y buscando soluciones para mejorar la atención y el producto al cliente. También sostiene que el producto se le entrega en su mayoría se entrega a tiempo para su venta final, pero una de sus falencias es que no tienen una base de datos de sus clientes como para hacer seguimiento de cada uno de ellos.

La orientación al mercado es la mejor actitud que debe mostrar el gerente si espera ser sostenible con el tiempo, considerando que permite estar atento a los cambios del mismo. La orientación al mercado es un recurso intangible que facilita la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados para la organización, representa la habilidad superior para entender y satisfacer las expectativas de los clientes (Páramo, 2001).

Otro de los resultados obtenidos en nuestra investigación y que merece resaltar, es la resiliencia de la dueña, ya que ha superado momentos de mucha incertidumbre como trabajar sin personal panadero y cuando ha tenido pocos clientes para ello ha tenido que hacer el trabajo operativo y de gestión al mismo tiempo.

La resiliencia es la capacidad de recuperarse ante las circunstancias y mantener una conducta adaptiva después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante, Se la entiende como un proceso dinámico que tiene por resultado la adaptación positiva, aún en contextos de gran adversidad (Bartelt, 1994).

4.3. Objetivo N°3: Comprender las capacidades grupales que tiene el micro empresario de la panadería san francisco en la ciudad de Chiclayo.

El tercer objetivo está dirigido en comprender las capacidades grupales que cuenta el microempresario de la panadería San Francisco encontrando lo siguiente: Las capacidades grupales más notables que se encontraron fueron la delegación, trabajo en equipo, dirección hacia el cambio.

Con respecto a la delegación la dueña del local afirma que debe delegar es la comercialización del producto para así tener tiempo de buscar nuevos clientes, hacer nuevos productos (pastelería) y también evaluar constantemente los costos y ganancias del negocio. Durante la entrevista la microempresaria de la panadería dio a conocer que ha delegado en sus trabajadores la tarea de la producción y elaboración de pan, también ha delegado en parte el proceso de compra del producto puesto ya no se encarga de transportarla hacia su local contratado una persona que haga esa tarea una vez por semana, con respecto al proceso de comercialización del producto(pan) tiene que empezar a delegar ese puesto que le ocupa 4 horas diarias para tener tiempo de buscar nuevos clientes o también abrir nuevos puntos de venta y generar más ingresos.

La delegación se define como la libertad de las personas o trabajadores para realizar actividades impuestas por sus mismos jefes, puesto que es imposible que un directivo pueda realizar todo el trabajo necesario. Delegar el trabajo de manera eficiente ayudará a reducir tiempo y fomentar la confianza siendo justo con los colaboradores, inculcándoles responsabilidad, compromiso y eficiencia, Sin embargo la delegación

a los demás puede llevar a conflictos. Por un lado, las evidencias demuestran que los empleados con delegación son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores, y crean productos y servicios de más alta calidad que los empleados sin delegación. (Whetten & Cameron, 2005).

Por otra parte, en la capacidad grupal de trabajo en equipo la propietaria sostiene que para logra un buen trabajo en equipo se debe tener bien claro las responsabilidades específicas de cada trabajador por ejemplo: Actualmente tienen una hora de entrada y salida, como son tres empleados; Se turnan 2 días cada uno para salir antes. Por otro lado, en la elaboración del pan el maestro pandero y los ayudantes reciben la información de cuanto se tiene que producir, de acuerdo a eso se mide los insumos, la harina, el agua, la leña y preparan la masa, se turnan entre los ayudantes quien va a cortar y a pesar la masa, y también quien va a ayudar a hornear al maestro panadero. Los ayudantes tienen que hacer la limpieza de sus instrumentos y su tablero, la señora de la limpieza termina el resto. También se le dice a la señora que reparte que tiene que tratarse bien al cliente y a los obreros que entreguen e tempo el producto para poder repartirlo con la finalidad que trabajen en conjunto de una mejor manera. La propietaria si ha sabido llevar esa tarea puesto que le ha asignado responsabilices específicas a sus colaboradores manteniendo el objetivo que es entregar el producto a tiempo y con forma y sabor que quieren los clientes.

El trabajo en equipo permite que los resultados favorables para la empresa, se logren con un menor esfuerzo y de paso a mejorar el ambiente laboral, generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso, sim embargo el trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (Blake R, Mouton J, Allen R., 1992)

Y por último con respecto a la capacidad grupal de Dirección al cambio la microempresaria afirma que si le gustaría hacer cambios como tener un negocio con más productos y también incursionar en pastelería ya que es más rentable, pero afirma

que para eso debe evaluar costo beneficio de sus cambios como tener que recargarse de trabajo ante ausencia o renuncia de sus colaboradores, además en los procesos, tampoco se ve que no hay innovación como nuevos productos que sean más rentables y con valor agregado. Aunque el único cambio que se notó es haber cambiado un personal para mejorar la cultura y comportamiento de su negocio.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados de la investigación, las habilidades gerenciales más significativas que cuenta la dueña de la panadería son: (liderazgo, asertividad, comportamiento ético, resiliencia).
2. Se puede afirmar que la propietaria de la panadería San Francisco si tiene resiliencia que es una de sus habilidades interpersonales más significativa ya que ha superado momentos de mucha incertidumbre como trabajar sin personal panadero y cuando ha tenido pocos clientes para ello ha tenido que hacer el trabajo operario y de gestión al mismo tiempo
3. También se observó que tendría que mejorar su habilidad gerencial intrapersonal de innovación. Ya que no ha fomentado una cultura de innovación en sus empleados no teniendo así nuevos productos ni servicios que ofrecer.
4. En cuanto a la habilidad gerencial intrapersonal de orientación al mercado no es tan sólida, aunque buscan satisfacer al cliente y tienen un producto aceptado por algunos como el pan artesanal no cuentan con un diseño de atención al cliente; tampoco han buscado nuevas oportunidades y necesidades, puesto que se han quedado en negocio solo para competir localmente.

5.2. Recomendaciones

Para los investigadores:

1. Sería adecuado generar propuestas para implementar habilidades gerenciales en los microempresarios como la innovación, competitividad, orientación al mercado.
2. Sería conveniente plantear nuevas investigaciones relacionadas con habilidad gerencial de delegación puesto que es una habilidad muy significativa para que el microempresario tenga más tiempo para planear su crecimiento.

Para el Gobierno:

3. Es necesario que los gobiernos locales, regionales y el gobierno nacional concierten acciones y certifiquen recursos para seguir implementando políticas de apoyo al sector de pymes como el CDE (centro de desarrollo empresarial), con un enfoque de mejorar las capacidades técnicas y de gestión, por otra parte, también se requiere un sistema de información adecuado y ágil y menos burocrático para poder formalizar a estos pequeños negocios.

Para los panificadores:

4. Es necesario que no se sientan pequeños empresarios, mejorando sus capacidades gerenciales y personales. dejando así el trabajo operativo y direccionando sus esfuerzos en la planificación organización, control y dirección de su negocio. Demostrando liderazgo a la hora de tomar decisiones importantes. También deben modernizar sus procesos por medio de la tecnología.
5. Es necesario desarrollar y fomentar la innovación para poder crear nuevos productos que tengan mayor margen como son los pasteles, tortas con una estrategia diferenciadora.

6. También es necesario desarrollar y fomentar la competitividad y orientación al mercado para esto es necesario profesionalizar sus procesos teniendo indicadores de gestión que pueden medirse y mejorar (calidad del producto, tiempo de entrega al cliente y tiempo de elaboración del producto, recursos utilizados), con el enfoque de automatizar el trabajo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. y Linares, C. (2009). *La resolución de problemas en el mundo de la empresa*. En Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Perú. Vol. 12(2): PP. 81-88 (2009) ISSN: 1810-9993 (Electrónico). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150011>.
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGRAW-HILL.
- Bartelt, D. (1994). On resilience: Questions of validity. In M. C. Wang & E. W. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* (pp. 97-108). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bazauri, R. (2017). *Competencias Gerenciales de los microempresarios en el Distrito de Casa Grande* (tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9888/bazauri_vl.pdf?sequence=1
- Blake R, Mouton J, Allen R. (1992). *Cómo trabajar en equipo*. Colombia: Grupo Editorial Nomos.
- Bravo, U. (2013). *ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES DE LOS EMPRESARIOS AGROINDUSTRIALES EN LA CIUDAD DE TACNA* (tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1667/205_2013_bravo_mondonedo_ult_fcag_economia%20agraria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Codina, A. (2005). *Habilidades gerenciales, ¿Cuáles? y ¿Para qué?*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Fagiano, D. (1995). *Priceless Entrepreneurial Spirit*. *Management Review*, p.5
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Kant, I. (1984). *Prólogo a la primera edición de la Crítica de la Razón Pura*. Madrid
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. USA: Editorial Addison-Wesley iberoamericana.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Malone, S. (2005). *Las Habilidades Directivas Claves*. España: Deusto.
- Manual de Oslo (2006). *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. IV PRICIT 2005 – 2008. Plan Regional de Ciencia y Tecnología de la Comunidad de Madrid*. Tercera Edición, Madrid, España.

- Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO, Francia.
- Oviedo, P. y Pulido De Castellanos, R. (2000). *La Resolución de Problemas y la Educación en Ciencias Naturales. Ponencia Primer Encuentro de Facultades de Educación*. Bogotá.
- Páramo, D. (2001). *Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado*, *Revista Colombiana de Marketing*, 2, 2, junio, 2001.
- Pontificia Universidad Católica. (2016). Clase Magistral de José Rivera Izam: *Gestión Empresarial Exitosa Para Pymes*. Recuperado de <https://es.coursera.org/lecture/gestionempresarialpyme/requisitos-para-el-buen-trabajo-del-empresario-o-emprendedor-n7owq>
- Robbins, S. (1999). *Fundamento del comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (2003). *Comportamiento Ético Gerencial en Colombia, España e Inglaterra*. Recuperado de <https://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/viewFile/6484/6294>
- Serida J., Alzamora J., Guerrero C., Borda A., Morales O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor*. Lima: ESAN Ediciones.
- Stein, G. (1999). *El arte de gobernar según Peter Drucker*. España: Gestión 2000
- Torres, Z.; Chavarría, L & Flores, J. (2011). *ANÁLISIS DE HABILIDADES GERENCIALES DE EMPRESARIOS ASIÁTICOS, QUE EMPEZARON COMO MICROEMPRESAS Y LOGRARON CRECER A EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. España: Editorial UOC

VII. ANEXOS

Anexo N°1:

Para la recolección de la información se realizó una entrevista al Microempresario de la Pequeña Empresa, y está estructurada de la siguiente manera:

Capacidades intrapersonales del micro empresario:

- **Comunicación Asertiva**
 - ¿Cómo hace notar que a veces no está conforme con el trabajo de sus colaboradores?
 - ¿Cómo expresa sus emociones con el personal que hace bien su trabajo?
 - ¿Cómo promueve la comunicación y el intercambio de Información?
 - ¿Cómo se comunica usted con su personal para que realice su trabajo?
- **Integrador**
 - ¿Se considera usted una persona conciliadora? ¿Por qué?
 - ¿Usted hace partícipe a sus colaboradores en decisiones del negocio?
¿Por qué?
- **Liderazgo**
 - ¿Le preocupa el bienestar y motivación de sus colaboradores?
 - ¿Se considera una persona autentica? ¿Por qué?
 - ¿Cuándo surgen problemas, quien toma las decisiones usted o algún miembro de su familia?

Capacidades intrapersonales del micro empresario:

- **Apasionado**
 - ¿Cuáles son los motivos que le apasionan en su negocio?
 - ¿Hasta dónde quiere llegar con su negocio?

- **Análisis y solución de problemas**
 - ¿Cómo resuelve usted los problemas de su negocio?
 - ¿Cómo negocia con sus colaboradores y clientes y proveedores?
- **Comportamiento ético**
 - ¿Qué criterios tiene usted para valorar a la persona?
 - ¿Siente que les da preferencias a algunos de sus colaboradores? ¿Por qué?
 - ¿Qué virtudes de servicio para la empresa y su gente tiene usted?
- **Conocimiento y experiencia**
 - ¿Sabe cuál es su rentabilidad?
 - ¿Cuánto vende en el día?
 - ¿Cuánto gasta al mes?
- **Competitividad**
 - ¿La empresa tiene un plan de negocios?
 - ¿Qué tiene usted que no tenga la competencia?
 - ¿Cuáles son sus fortalezas y que debilidades tiene?
- **Innovador**
 - ¿Qué tiempo le dedica usted a generar innovación tanto en proceso como producto en su negocio?
 - ¿Está usted fomentando cultura de innovación en su negocio?
 - ¿Cuáles son los atributos que los hacen diferentes?
- **Orientación al mercado**
 - ¿Cómo satisface el negocio a sus clientes?
 - ¿Sabe lo que realmente quiere su cliente?
 - ¿El trato con el cliente es el adecuado?
 - ¿Usted está identificando oportunidades y necesidades por satisfacer?
 - ¿La empresa cuenta con una base de datos sobre los clientes?
 - ¿La negociación con los clientes es la mejor?

- **Resiliencia**

- ¿Qué ha hecho usted cuando se han presentado adversidades?
- ¿Usted es capaz de depender de mí mismo más que otros? ¿Porque?

Capacidades grupales del micro empresario:

- **Delegación**

- ¿Considera que actualmente debe delegar algunas tareas? ¿Por qué?
- ¿Tiene en su trabajo muchas tareas pendientes y atrasadas?
- ¿Cree en la posibilidad de delegación?

- **Trabajo en equipo**

- ¿Usted qué hace para que sus colaboradores trabajen en equipo?
- ¿Se han establecido normas internas que han facilitado el trabajo del equipo?
- ¿Las decisiones en el equipo se han tomado teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros?

- **Dirección hacia el cambio**

- ¿Considera que se debe hacer un cambio en su negocio? ¿Por qué?
- ¿Tendrá alguna desventaja si le realiza un cambio en su negocio?
- ¿Posee la capacidad y recursos para hacer un cambio en su negocio?