

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS DE**  
**TURISMO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA AÑO 2022**

**TESIS**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
ECONOMISTA

**PRESENTADO POR:**

**Bach. IZQUIERDO ESPINOZA, Delia Rocio**

**ASESORA:**

**Dra. NACARINO DIAZ, Janeth Esther**

**CAJAMARCA-PERÚ**

**2023**



UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
Norte de la Universidad Peruana  
Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de 1962  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES  
Y ADMINISTRATIVAS**  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



*"Año de fortalecimiento de la Soberanía Nacional"*

El Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca- UI-FCECA-UNC- Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO, emite el siguiente:

**CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

CARRERA PROFESIONAL	ECONOMÍA
DOCUMENTO EVALUADO	Tesis de Pregrado,
AUTOR	Bach. Della Rocio Izquierdo Espinoza
TÍTULO	"HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA AÑO 2022"
DOCENTE EVALUADOR	Dr. Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado
PORCENTAJE DE SIMILITUD	0%

**Observación:**

La evaluación ha sido realizada por el docente asesor de la tesis mencionada, aplicando el software anti plagio Ouriginal – URKUND en cumplimiento de la Directiva N° 001-2020-VRI-UNC y Guía de aplicación de la misma aprobado por Resolución de Consejo de Facultad N° 035-2021-F-CECA-UNC, a las que me remito en caso necesario.

**CONCLUSIÓN:** La tesis antes indicada, cumple con el **REQUISITO DE ORIGINALIDAD** correspondiente, de acuerdo con las normas antes señaladas.

**OBSERVACIONES:** Ninguna.

Cajamarca 07 de diciembre de 2022

  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
FACULTAD DE CECA  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
  
Dr. Juan José J. Vera Abanto  
DIRECTOR

CC. Archivo

## CARTA DE AUTORIZACION DEL ASESOR

Señor:

**Dr. Juan Estenio Morillo Araujo.**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas**

**Universidad Nacional de Cajamarca.**

Presente.

Previo un atento saludo, por intermedio de la presente y en mi condición de Asesor de Tesis doy mi **CONFORMIDAD** a la tesis titulada "**HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA AÑO 2022**", por cumplir con todos los procedimientos metodológicos y por su importante aporte al conocimiento científico, presentado por la Bachiller: **Delia Rocío Izquierdo Espinoza** de la Escuela Profesional de Economía.

Agradeciendo la atención que le brinde a la presente y reiterándole mis cordiales saludos quedo de Ud.

Atentamente.

Cajamarca, julio del 2023



**Dra. Janeth Nucarino Díaz.**

**ASESOR.**

### ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En la ciudad de Cajamarca, siendo las 18:30 horas del día cinco de junio de dos mil veintitrés, reunidos en el ambiente 1N 104 de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador de Sustentación de Tesis designados mediante Resolución N° 015-2023- F-CECA, conforme a lo siguiente:

Presidente: Dr. Ramón Tuesta Pestanas  
Secretaria: Dra. Yrma Violeta Rojas Alcalde  
Vocal: Dr. Walter Terán Ramírez  
Con la participación de la Asesora Dra. Janeth E. Nacarino Diaz.

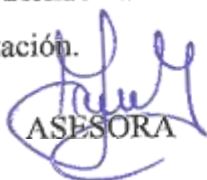
Con el objeto de ESCUCHAR LA SUSTENTACION Y CALIFICAR la Tesis intitulada:

**HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS DE TURISMO DE LA  
CIUDAD DE CAJAMARCA AÑO 2022**

Presentada por la bachiller: Delia Rocío Izquierdo Espinoza con el fin de obtener el Título Profesional de **ECONOMISTA**, dando cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Escuchada la sustentación, comentarios, observaciones y respuestas a las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, SE ACORDÓ: APROBAR la Tesis con la calificación de Quince (15) BUENO.

Siendo las 20:00 horas de la misma fecha, se dio por concluido el Acto de Sustentación.

  
ASESORA

  
SECRETARIA

  
PRESIDENTE DEL JURADO

  
VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE ECONOMIA

DECLARACION JURADA DE NO INCURRIR EN AGRAVIO DE DERECHOS DE AUTOR ESTABLECIDOS EN LAS NORMAS VIGENTES.

Yo, **DELIA ROCIO IZQUIERDO ESPINOZA**, identificado con DNI N° 41197291 domiciliado en Av. Los Héroes N° 138, distrito de Cajamarca, provincia de Cajamarca y Departamento de Cajamarca. Autor de la Tesis titulada titulada “**HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA AÑO 2022**”, declaro bajo Juramento de no incurrir en agravio de derechos de autor establecidas en las Normas vigentes, en concordancia con el artículo 8° de la Constitución Política del Perú 1993 y la Ley sobre Derechos de Autor. Decreto legislativo N° 822.

Esta declaración se formula en cumplimiento del artículo 85° del Reglamento de Grados y Títulos de la EAPE-F-CECA-UNC.

  
.....  
**DELIA ROCIO, IZQUIERDO ESPINOZA**  
DNI N° 41197291

## **DEDICATORIA**

A mi hijo por su fortaleza e invaluable motivación que es el impulso para poder seguir todos los días adelante.

**La tesista**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quién ha guiado mi vida y dado la oportunidad de educarme y estudiar la profesión de Economía

**La tesista**

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	1
AGRADECIMIENTO .....	1
RESUMEN .....	5
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICO .....	6
1.1. Situación problemática .....	6
1.2. Formulación del problema .....	9
1.2.1. Problema general .....	9
1.2.2. Problemas auxiliares .....	9
1.3. Justificación .....	9
1.3.1. Justificación teórico-científica .....	9
1.3.2. Justificación técnica-práctica .....	10
1.3.3. Justificación institucional y académico .....	11
1.3.4. Justificación personal .....	11
1.4. Delimitación del problema: espacio - temporal .....	11
1.5. Limitaciones del estudio .....	12
1.6. Objetivos de la investigación .....	12
1.7. Hipótesis y variables .....	13
1.7.1. Hipótesis general .....	13
1.7.2. Hipótesis específicas .....	13
1.7.3. Variables .....	14
1.7.4. Operacionalización de variables .....	15
Tabla 1: Matriz de operacionalización de las variables .....	16
II. MARCO TEÓRICO .....	17
2.1. Antecedentes de la investigación .....	17
2.2. Marco conceptual .....	21
2.2.1. El sector de turismo en Cajamarca .....	21
2.2.2. El turismo como potencial económico .....	23
2.2.3. Teorías referentes de las habilidades directivas .....	24
2.2.4. La importancia de mejora de las habilidades directivas .....	27
2.2.5. Evaluación de las habilidades directivas .....	29
3.1.1. Dimensiones de las habilidades directivas .....	30
3.2. Definición de términos básicos .....	36
III. MARCO METODOLÓGICO .....	39
3.1. Métodos de investigación .....	39
3.2. Diseño de la investigación .....	40
3.2.1. Población, Muestra, unidad de análisis, unidad de observación .....	40



3.2.2. Métodos particulares de investigación.....	41
3.2.3. Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	41
3.2.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la investigación .....	41
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
4.1. Aspectos generales de los directivos turísticos.....	43
4.2. Resultado de la variable Habilidades Directivas .....	45
4.2.1. Estadísticas respecto a la variable habilidades directivas .....	46
4.2.2. Nivel alcanzado en las habilidades directivas.....	47
4.3. Resultado de la Dimensión 1 de competencias individuales .....	48
4.3.1. Estadística de competencias individuales .....	48
4.3.2. Calificación en competencias individuales .....	49
4.4. Dimensión 2 capacidades de coordinación .....	50
4.4.1. Estadística de capacidades de coordinación .....	51
4.4.2. Calificación en capacidades de coordinación .....	51
4.5. Dimensión 3 destreza en la conducción de equipos.....	52
4.5.1. Estadísticas de destreza en la conducción de equipos.....	53
4.5.2. Calificación en destreza en la conducción de equipos.....	53
4.6. Prueba de valides hipotética .....	54
4.6.1. La validez de la hipótesis general .....	54
4.6.2. La validez de la hipótesis específica E1 .....	55
4.6.3. Validez de la hipótesis específica E2.....	56
4.6.4. Validez de la hipótesis específica E3.....	58
V. DISCUSION DE RESULTADOS .....	59
VI. PROPUESTA DE MEJORA .....	61
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
7.1. Conclusiones.....	66
7.2. Recomendaciones .....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	68
ANEXOS .....	71
ANEXO 1: Cuestionario Referido a las Habilidades Directivas .....	72
ANEXO 2: Tabulación de los resultados.....	78

## RESUMEN

El fundamento de la tesis fue analizar las habilidades directivas que demuestran los directivos en la conducción de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2022. Por consiguiente, para el desenvolvimiento de la investigación, se toma como muestra de 42 directivos de las agencias turísticas de la ciudad de Cajamarca. La investigación fue de tipo aplicado de nivel descriptivo cuantitativo, el método utilizado fue el analítico, de forma transversal y no experimental de modo que permitió estudiar en profundidad la variable competencias directivas y sus dimensiones, el instrumento para la provisión de los datos fue el cuestionario cuya confiabilidad fue determinada por el coeficiente Alfa Cronbach un valor de 0,83. El estudio identificó que los directivos en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca durante el año 2022 en un 83% poseen un nivel alto seguido de un 10% que alcanzan un nivel muy alto, evidenciando profesionalismo y capacidad directiva en la actividad turística, indicador que debe ser potenciado para mejorar la oferta turística de Cajamarca. La tesis desarrolla finalmente una propuesta de mejoras que se basa en potenciar el capital humano de nivel alto que posee el sector poniendo en valor sus capacidades individuales y mejorando la coordinación y la capacidad de trabajo en equipo que son los dos factores principales que requieren ser atendidos.

Palabra clave: habilidades directivas.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

### **1.1. Situación problemática**

El crecimiento del turismo en el mundo ha tenido un aumento constante durante la última década que le ha permitido convertirse en una economía muy importante a cada región. En el 2018 la actividad turística generó un crecimiento de +3,6% del PBI mundial. En relación al continente americano, este tuvo la llegada de 216 millones de turistas que representan un ingreso económico de 334,000 millones de dólares americanos (OMT, 2019).

En estos últimos años, el Perú se ha preocupado por impulsar el turismo a nivel nacional e internacional, permitiendo un crecimiento en la actividad turística y una mejora paulatina en los servicios ofrecidos. Es por esta razón que se percibe un incremento en los ingresos económicos en diversas regiones del país, dando como resultado mayores puestos laborales y un aumento de la clase media peruana permitiendo que más ciudadanos se sientan motivados a viajar, generando un círculo virtuoso de mayor desarrollo en el sector por medio de la implementación de políticas públicas en forma positiva, así lo confirma el Perfil del Turista Extranjero del año 2018 (PROMPERÚ, 2018).

El turismo receptivo sigue una tendencia de crecimiento continuo, los patrones de comportamiento de los turistas se mantienen constantes, siendo un ejemplo de ello el turista que viene desde Estados Unidos. En los últimos años, Perú se ha posicionado como el destino más visitado por turistas de este país teniendo un crecimiento constante de un 5% anual desde el año 2013 según nos indica la Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo. (PROMPERÚ, 2018a)

A nivel nacional sólo en el 2018 ha realizado más de 45 millones de viajes dentro del territorio nacional; por lo tanto, es fundamental que los servicios ofrecidos al turista le permitan tener una experiencia diferente en cada visita (PROMPERÚ, 2018).

Sin embargo, a lo largo de los últimos años, se ha evidenciado diferentes factores que indican el bajo nivel de ventas de las agencias de viaje, siendo el manejo gerencial el factor clave para obtener mejores resultados. La existencia de este problema se viene dando de forma global. A nivel internacional, se tienen diferentes investigaciones que mencionan estos detalles. Tal es el caso de (Rodríguez Cid et al., 2015) quienes en su estudio explican como las agencias de viaje se han ido quedando estancadas debido a la falta de actualización frente a las nuevas tecnologías y dirección de gerencia turística. Ellos indican como las empresas de turismo han sido desplazados por las herramientas web e inclusive ha llevado al cierre de varias agencias en el territorio español. No obstante, indicaron que estas empresas todavía tienen la oportunidad de resurgir si se adaptan a los cambios para generar un incremento en sus ventas gracias al impulso de las competencias gerenciales.

Dentro del país, también se puede evidenciar algunas investigaciones que afirman lo dicho anteriormente. Tal es el caso de (Ramírez, 2017) que en un estudio realizado en Lima acerca de la gerencia turística. En este trabajo menciona como las agencias de viaje están perdiendo oportunidades por la baja especialización gerencial que presentan en relación a las nuevas formas de comunicación y comercialización del servicio turístico.

Para el caso de nuestra región, según DIRCETUR Cajamarca (2020) explica que la infraestructura turística está compuesta por: establecimientos de hospedaje: 456 (con clase y categoría), restaurantes: 848 (9 categorizados), agencias de viaje: 56, guías oficiales de turismo: 162, artesanos: 6612, transportes pasajeros y turístico: 35 empresas

y transporte Aéreo: 3 líneas aéreas, todas ellas diariamente toman decisiones que componen la oferta turística en Cajamarca. esto debido al gran potencial turístico, las empresas turísticas en Cajamarca enfrentan un desafío interno relacionado un su desempeño y competitividad, la demanda turística según MINCETUR (2021) previo a la pandemia registra para Cajamarca en el año 2019 un total de arribos nacionales de 218,095 personas y de 10,579 extranjeros quienes en promedio permanecen en Cajamarca durante 3 días gastando en promedio por persona 1,050 soles diarios. (p.23).

La demanda exige de directivos que puedan aprovechar el mercado existente por lo cual deben ser directivos cada vez mejor preparado y que genere mayor productividad y beneficios a las empresas. Para poder cumplir con las funciones y responsabilidades adecuadas de dirección, un gerente debe manejar ciertas competencias, que lleven a la empresa a responder cada vez mejor a su entorno. El término habilidad se refiere al talento o pericia que se tiene para desarrollar una tarea. Las competencias directivas son la integración de capacidades y conocimiento que una persona adquiere para ejecutar acciones de liderazgo y coordinación, que incluyen aspectos como manejo y dirección de recursos humanos, gestión de tiempo, gestión de proyectos, toma de decisiones, trabajo en equipo, todo esto encaminado al desarrollo de la agencia turística.

Según el DIRCETUR Cajamarca (2020) del total de directivos que gerencian empresas relacionada con el turismo el 56% tienen formación universitaria siendo un capital humano importante en la gestión del sector, la realidad de las empresas del sector turístico demuestran que dichas competencias requieren ser potenciadas que permita avanzar en el mejoramiento de la calidad del servicio turístico ofrecido en la región, es así, que para poder contextualizar y plantear el problema de estudio primero se describe en términos generales las teorías referidas a las habilidades directivas; es así que: se estudia dichas destrezas producto del aprendizaje y la experiencia; la combinación de

dichas capacidades generan trabajos más eficientes que se ven reflejados en los resultados de gestión de la empresa turística.

## **1.2. Formulación del problema**

La realidad local muestra que existen factores específicos para la ciudad de Cajamarca respecto al nivel de dirección de los directivos en el desarrollo de la oferta turística. La actividad turística en la ciudad de Cajamarca se basa en la adecuada toma de decisiones de los directivos que promueven dichas actividades, con sus características propias basadas en los recursos turísticos existentes y el capital humano disponible que otorgan ventajas competitivas en el sector; en tal sentido se formula la siguiente pregunta de investigación:

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo mejorar las habilidades directivas en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022?

### **1.2.2. Problemas auxiliares**

- a. ¿Cómo se encuentran en las competencias individuales de los directivos de las empresas de turismo?
- b. ¿Cómo se encuentran las capacidades de coordinación de los directivos de las empresas de turismo?
- c. ¿Cómo se encuentran las destrezas en la conducción de equipos de los directivos de las empresas de turismo?

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Justificación teórico-científica**

Para el desarrollo del estudio se tomó como referencia las diferentes teorías relacionadas con las competencias gerenciales en las organizaciones que nos permitió

aplicarlo a la realidad del sector turismo en Cajamarca, en la que existen pocas investigaciones relacionadas con el tema, de tal forma que podremos contrastar dichas teorías aprovechando los conocimientos para comprender la importancia de la gerencia de este tipo de servicio y aprovecharla en la mejora.

La tesis propuso una metodología científica basada en la descripción de la realidad de modo que se puedan identificar qué aspectos se deben mejorar respecto a las competencias directivas, de modo que permitirá fortalecer en las organizaciones las gerencias a través de estrategias de formación y evaluación de desempeño permanente de la labor gerencial buscando potenciar y aprovechar el talento de las personas.

### **1.3.2. Justificación técnica-práctica**

Técnica: Cuando se investiga las competencias directivas se concentra la atención en la definición y métodos de medición de dichas competencias tomando en cuenta sus dimensiones para poder valorarlo apropiadamente, para ello se hace uso de las teorías y estudios relacionados de modo que sirve como guía para el desarrollo objetivo del presente estudio.

Practica: Estudió las competencias directivas, permitió identificar posibles mejoras en beneficio del servicio turístico, en la zona de estudio, la cual adolece de varios problemas, teniendo su efecto en la falta de competitividad y por ende en un decaimiento de la oferta turística lo cual se traduce en una desarticulación con el mercado, por lo tanto, teniendo en cuenta esta situación, en este estudio de investigación se abordó las condiciones de las competencias directivas, problema fundamental del sector turismo en Cajamarca, de modo que se pueda identificar las dimensiones que la determinan.

### **1.3.3. Justificación institucional y académico**

Institucional: La Universidad Nacional de Cajamarca como entidad pública, en donde uno de sus fines es la investigación que aporta al desarrollo de su ámbito de influencia, promueve la investigación en los alumnos como parte de su formación profesional en torno al cual se desarrolló la presente tesis.

Académico: El presente trabajo de investigación científica forma parte del proceso de formación académica, que busca desarrollar las capacidades de investigación en los egresados de modo tal que forma parte de las competencias adquiridas el poder estudiar el entorno social y económico con objetividad.

### **1.3.4. Justificación personal**

El estudio fue de interés personal dado que la actividad turística es donde desarrollo mi actividad profesional, de igual modo considero que el turístico genera inclusión y un alto nivel de empleo, debido a que involucra diferentes actividades conexas desde microempresas como la artesanía hasta empresas grandes como hoteles que requiere de dirección en la toma de decisiones para ofrecer al turista un óptimo servicio durante su estadía, cualidades que debe abordarse con profesionalismo buscando el desarrollo de una actividad sostenida y aprovechando el capital humano, los recursos naturales, culturales e históricos que poseemos.

## **1.4. Delimitación del problema: espacio - temporal**

### **Espacial**

El estudio estuvo delimitado espacialmente en la zona urbana de la ciudad de Cajamarca que corresponde a la Provincia de Cajamarca, Departamento de Cajamarca, es una urbe que limita al sureste con los distritos de Jesús y Llacanora, al suroeste con el distrito de San Juan, al noreste con el distrito de la Encañada, al noroeste con la provincia de San Pablo, al este con los distritos de Los Baños del Inca y al oeste con los distritos de



Chetilla y Magdalena, su extensión territorial ocupa una superficie de 382.74 km<sup>2</sup>, abarcando el 12.84% de la provincia de Cajamarca. La ciudad es la capital del distrito y se encuentra emplazada a 2720 m.s.n.m.; su población según el INEI (2021) se estima en 256,821 habitantes y una densidad demográfica de 209.7 hab/km<sup>2</sup>. Su potencial turístico es invaluable dado sus recursos turísticos pre incas, incas, coloniales y de la república.

### **Temporal**

El estudio se delimitó temporalmente en el año 2022 en donde se hace el estudio de campo y se analizan para desarrollar la investigación.

### **1.5. Limitaciones del estudio**

El estudio consideró las limitaciones relacionadas a la generación de información basado en la aplicación apropiada del cuestionario por las siguientes razones:

- a. El inadecuado entendimiento de las preguntas por parte de los entrevistados que conllevaría a posible respuesta errónea.
- b. Falta de motivación del directivo por responder un cuestionario relacionado con su entorno laboral.

Para superar dicha limitación se mejoró las preguntas y se coordinó el tiempo más apropiado para poder aplicar dicho cuestionario.

### **1.6. Objetivos de la investigación**

#### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de las habilidades directivas en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022 que permita identificar dimensiones a ser mejorados.

#### **1.6.2. Objetivos específicos**

- a. Establecer el nivel en las competencias individuales de los Directivos de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022.

- b. Establecer el nivel en las capacidades de coordinación de los Directivos de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022.
- c. Establecer el nivel en las destrezas de conducción de equipos de los Directivos de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022.
- d. Plantear una propuesta de mejora de las habilidades directivas en las empresas de turismo.

### **1.7. Hipótesis y variables**

Las hipótesis de la tesis se enmarcan en "hipótesis descriptivas de una variable que se va a observar en un contexto". Según Hernández (2012) se plantean para evaluar la suposición de un investigador respecto al valor de alguna característica de una muestra de individuos u objetos, o de una población; y se basan en información previa. En este caso las hipótesis son estadísticas y evalúan el nivel de competencias directivas conformadas por sus dimensiones.

#### **1.7.1. Hipótesis general**

"Las habilidades directivas en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca presentan un alto nivel".

#### **1.7.2. Hipótesis específicas**

- a. "Los directivos de las empresas de turismo presentan un nivel alto de competencias individuales"
- b. "Los directivos de las empresas de turismo presentan un alto nivel en las capacidades de coordinación"
- c. "Los directivos de las empresas de turismo presentan un nivel alto de destreza en la conducción de equipos"

### 1.7.3. Variables

El estudio fue univariable y trata de medir el nivel de dicha variable para lo cual se estudia sus dimensiones que la conforman. Se empleó el diseño descriptivo simple ya que solo se describe una variable (investigación univariable), el diseño se representa de la siguiente manera:

M → O

Donde:

M: muestra

O: observación de variable

Se mide la variable tomado en cuenta sus tres dimensiones

Competencias individuales  
Capacidades de coordinación  
Destreza en la conducción de } HABILIDADES DIRECTIVAS  
equipos

El método de análisis univariable se utilizan para estudiar el comportamiento de las variables de forma individual. Para dicho fin se hará uso de las distribuciones de frecuencias que permiten obtener una primera aproximación de la tendencia de los resultados, ya que indican el número de individuos que tanto en valores absolutos como en valores porcentuales han mencionado cada uno de los códigos posibles (respuestas) que puede tomar una variable determinada.

Para el análisis se tomó en cuenta la estadística descriptiva constituida por un conjunto de técnicas cuyo objetivo es clasificar, presentar, describir, resumir y analizar los datos relativos a una o más características de los individuos de una población, a partir de la información sobre todos y cada uno de ellos haciendo uso de tablas, gráficos y resúmenes estadísticos. La estadística descriptiva univariante se centra en el análisis de una única característica o cualidad del individuo que es su habilidad directiva desagregada

en tres dimensiones mutuamente excluyentes. Para la validación y contrastación estadística de las hipótesis se tomará los indicadores estadísticos como son: medidas de posición (sitúan el centro u otra zona de la distribución), dispersión (cuantifican la distancia de los datos entre sí o respecto de una medida de posición central) y distribución (recogen la forma de la distribución en cuanto a su asimetría y apuntamiento); estas medidas, salvo contadas excepciones, aplicables a características cuantitativas recogidas de la encuesta.

#### **1.7.4. Operacionalización de variables**

Ver la tabla 1: Matriz de operacionalización de las variables; que contiene la descripción resumida del planteamiento de la investigación y las variables de estudio.

**Tabla 1:** Matriz de operacionalización de las variables

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Diseño	Instrumento
<p><b>GENERAL:</b> ¿Cómo mejorar las habilidades directivas en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022?</p> <p><b>ESPECIFICOS</b> ¿Cómo se encuentran las competencias individuales de los directivos de las empresas de turismo?</p> <p>¿Cómo se encuentran las capacidades de coordinación de los directivos de las empresas de turismo?</p> <p>¿Cómo se encuentran la destreza en la conducción de equipos de los directivos de las empresas de turismo?</p>	<p><b>GENERAL:</b> Determinar el nivel de las habilidades directivas en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022 que permita identificar dimensiones a ser mejorados.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> a. Determinar el nivel de las competencias individuales de los Directivos de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022. b. Determinar el nivel de las capacidades de coordinación de los Directivos de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022. c. Determinar el nivel de destreza en la conducción de equipos de los Directivos de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022. d. Plantear una propuesta de mejora de las habilidades directivas en las empresas de turismo.</p>	<p><b>GENERAL:</b> Las habilidades directivas en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca son de un nivel alto.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> Los directivos de las empresas de turismo presentan un nivel alto de competencias individuales” Los directivos de las empresas de turismo presentan un nivel alto de capacidades de coordinación” Los directivos de las empresas de turismo presentan un nivel alto de destreza en la conducción de equipos.</p>	<p>V1: <b>Habilidades Directivas</b></p> <p>Las habilidades directivas, son aquellas competencias necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros que son aprovechadas por las empresas para la mejora de su gestión. Whetten, D. A., &amp; Kim S. Cameron, K. M. (2011),</p>	<p>Competencias individuales</p> <p>Capacidades de coordinación</p> <p>Destreza en la conducción de equipos</p>	<p>Desarrollo de autoconocimiento</p> <p>Manejo del estrés</p> <p>Solución analítica y creativa de problemas</p> <p>Ganar poder e influencia</p> <p>Motivación de los empleados</p> <p>Comunicación de apoyo</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Facultamiento y delegación</p> <p>Formación de equipos efectivos</p> <p>Liderar el cambio positivo</p>	<p><b>Nivel:</b> Aplicada Tipo: Descriptivo</p> <p><b>Métodos:</b> Científico Cuantitativo Analítico descriptivo</p> <p><b>Técnicas:</b> La encuesta</p> <p><b>Diseño:</b> Descriptivo simple M O M: Muestra O: Observación de variable</p> <p><b>Población:</b> Los directivos en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca – 2022 <b>Muestra:</b> 38 directivos en las agencias de viajes y turismo.</p>	<p>Encuesta:</p> <p>Cuestionario</p>

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### A nivel internacional

Alcon (2014). *Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes, (Venezuela)*. (Tesis de maestría). Tuvo como objetivo general describir las competencias del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes; respecto al diseño la investigación del estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La muestra que se empleó en la investigación fue censal estratificada en donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos dividiéndose en estratos o subconjuntos. La investigación concluyó en detectar los factores internos y externos que determinan la satisfacción de los docentes en las escuelas básicas del mencionado sector; de acuerdo a los resultados referidos al desempeño laboral de los docentes, se evidenció que el ambiente laboral no es el más idóneo y adecuado para llevar a cabo una buena labor educativa, de igual manera, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal, siendo estos los factores que determinaron el desempeño laboral del personal.

Montaña y Alonso (2015). *“Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero”*. (Tesis Maestría). Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Planteó como objetivo caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia, mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (Medeco), propuesta y

desarrollada por el doctor Carlos Méndez Álvarez, con la finalidad de evaluar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha institución. Las conclusiones arribadas fueron que los líderes de la organización, así como los consultores externos y/o internos en el proceso de cambio social son agentes del cambio, que introducen al cambio, lo sostienen, lo fomentan o se oponen a él, la cultura de la organización propicia las condiciones de cambio, como elementos de la situación, favorecen o desfavorecen activan o frenan alientan o retrasa la influencia de un factor o de varios factores de cambio.

Reyes (2016). *Habilidades directivas y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*, (tesis de grado). El objetivo que se planteó fue determinar la relación de las Habilidades directivas y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. Respecto al diseño de la investigación se utilizó el método descriptivo en el cual se estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos. La descripción de lo que es, se entiende en un sentido mucho más complejo, que una simple descripción ingenua de los datos que aparecen. La muestra se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de hoteles de Quetzaltenango; la población de estudio fue conformado por 20 gerentes de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años, de los cuales 12 son hombres y 8 mujeres, casados y solteros, en su mayoría graduados a nivel universitario. La tesis concluye que existe relación entre las Habilidades directivas y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y

motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad; complementariamente determina que los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de Habilidades directivas que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.

### **A nivel nacional**

Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016) *“La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”*. (Tesis Maestría). Universidad del Pacífico. Planteó como objetivo identificar el estilo de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional predominante, así como determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una empresa de servicios. La tesis concluyó, en base a los resultados obtenidos que el estilo predominante de liderazgo fue el liderazgo transformacional y la actitud predominante es la aceptación, igualmente determinaron que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Lozano (2017). *“Habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016”* (tesis de maestría). El objetivo fue determinar la relación entre las Habilidades directivas con la satisfacción laboral; respecto al diseño la investigación es no experimental porque la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables y también es transeccional descriptivos y tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables



en una población.(descriptivo), ya que permite medir el grado de relación que existe entre las variables Habilidades directivas y satisfacción laboral. La muestra fue probabilística la cual estuvo constituida con 39 usuarios que laboraban en la gerencia de bienestar. La investigación concluyó que existe una relación directa y significativa entre las Habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Publico. El Rho de Spearman es 0.442\*\*, lo que se interpreta que hay una correlación significativa, en el nivel de 0.01 (bilateral) ó 1.00 %. Lo que indicó que hay un error de 0.5 % por cada cola y en la campana hay un 99,00% de aceptación.

Quispe (2017). *Competencias directivas y satisfacción del usuario en la municipalidad provincial de Tambopata, 2017* (tesis de Licenciado). La investigación planteó como objetivo determinar la relación que existe entre las competencias directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017; respecto al diseño el método que utilizaremos es relacional de corte transversal no experimental. La muestra fue de forma de censo porque se seleccionó al 100% de la población, por ser considerada a gerentes y concurrentes. La investigación concluyó que existe relación entre las Habilidades directivas y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

### **A nivel local**

Ramírez (2016). “Habilidades directivas del director y la calidad educativa en la institución educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014”. (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca. Propuso como objetivo estudiar la correlación entre las Habilidades directivas del Director y la Calidad Educativa en la

Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014. La hipótesis fue si existe relación significativa entre las Habilidades directivas del Director y la Calidad Educativa en la Institución, las conclusiones de los resultados de la correlación de variables de las Habilidades directivas del Director y la Calidad Educativa; demostraron que el valor de Chi-cuadrado igual a 0,733 indicó que existe correlación positiva significativa, lo cual implica que los cambios de las competencias básicas influyen en la organización y gestión de la Institución Educativa confirmando la planteada.

## **2.2. Marco conceptual**

A continuación, se presenta aportes teóricos y enfoques en el estudio.

### **2.2.1. El sector de turismo en Cajamarca**

Según el INEI (2018) el departamento de Cajamarca se encuentra en la parte de los andes noroeste centrales del país y comprende una extensión de 34,022 Kilómetros cuadrados. La historia habitacional del pueblo da inicio a mediados de los años 500 a 1000 de nuestra era cuando se asentará en la zona el pueblo de los Caxamarca.

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca Dircetur (2018) reveló que un total de 280,648 turistas, entre nacionales y extranjeros, llegaron a dicha región el año pasado, siendo las provincias más visitadas: Cajamarca, Jaén, Chota y San Ignacio. La cifra es superior comparado al 2017, que registró un total de 275,486 arribos a esta región, precisó Efraín Dávila Paredes, especialista en turismo de la Dircetur Cajamarca, al precisar que este año se tiene proyectado un crecimiento del 5%, con un aproximado de 300,000 turistas. Explicó que la ciudad de Cajamarca y el distrito de Los Baños del Inca registran la mayor concurrencia de turistas en el 2018, con 134,540 visitas entre nacionales y extranjeros, 5,500 más que el 2017.

Durante el año son 4 momentos de mayor flujo de turistas en Cajamarca: la tradicional festividad del carnaval (enero y febrero), semana santa (marzo), fiestas patrias y la feria de Fongal (julio) y el turismo escolar con los viajes de excursión (setiembre, octubre y noviembre).

A nivel de recursos turísticos el departamento de Cajamarca cuenta con una interesante gama de atractivos tanto arqueológicos como naturales, entre los que podemos mencionar a:

Los Baños del Inca – Las aguas de los baños fluyen de la roca volcánica del subsuelo. Estos, en su época eran un espacio de descanso de la élite incaica. Lugar visitado por su atractivo histórico, además por las propiedades curativas de sus aguas termales que, según la costumbre es apropiado para tratar enfermedades de la piel y reumatismos.

Ventanillas de Otuzco – Esta es una necrópolis que presentan forma de ventanas y que fueron construidas por la cultura Caxamarca. En el lugar se encuentran dos tipos de nichos: los simples, que presentan solo una estructura cuadrangular o rectangular y en galerías, donde se observan nichos conectados entre sí.

Ventanillas de Combayo – Se encuentran asentadas en la ladera del Cerro San Cristóbal. Es una necrópolis de la cultura Caxamarca con una antigüedad entre 500 y 1,200 d.C. y al igual que los de Otuzco algunos son simples y otros se presentan galería.

Monumento arqueológico el cuarto del rescate – Es una de las pocas construcciones incaicas que aún se mantienen en pie (en mayor dimensión) en Cajamarca. Se cree que este habría sido en la antigüedad un templo inca, y es valioso a nivel histórico porque fue la habitación que Atahualpa prometió llenar de oro y plata para ser liberado por los españoles.

Complejo arqueológico de Kuntur Wasi – Se ubica en el distrito de San Pablo. Este es un centro ceremonial prehispánico que pasara por distintas modificaciones, siendo la antigua la de 1,100 a.C. En este se hallan terrazas superpuestas hechas de granito blanco.

Complejo arqueológico de Cumbemayo – En el distrito de Cajamarca. En este se encuentran tres restos arqueológicos siendo el más antiguo unos acueductos que datan del año 1,000 antes de nuestra era. En la zona también se hallan cuevas y un santuario.

Además de lo anterior, Cajamarca asimismo cuenta con fechas ideales para visitarlo. Entre estas se encuentran:

Fiesta de las cruces de Porcón – La celebración por las cruces da comienzo aproximadamente tres semanas antes del día central cuando las cruces son engalanadas. Aquellas saldrán acompañando la procesión del Domingo de Ramos.

La Dircetur (2020) prevé que este año llegarán alrededor de 15,000 turistas para el tradicional Carnaval de Cajamarca, provenientes de ciudades del norte del país y Lima, atraídos por la alegría de la fiesta y los principales atractivos como Los Baños del Inca, granja Porcón, Cuarto del Rescate, Cumbe Mayo, ventanillas de Otuzco, la Colpa, museos, iglesias coloniales, entre otros.

Además, estima que 20,000 turistas visitarán la ciudad por Semana Santa, en marzo próximo; cifra superior al año pasado cuando recibieron 12,000 turistas.

### **2.2.2. El turismo como potencial económico**

Según la Organización Mundial del Turismo, en el 2015, esta actividad generó US\$ 1 232 miles de millones como resultado de todos los viajes internacionales a nivel mundial, significando un crecimiento de 3,6% respecto al año anterior (considerando las fluctuaciones del tipo de cambio y la inflación) ; siendo el mayor receptor de estas divisas el continente europeo (con una cuota de un 36,4%), que ha alcanzado los US\$ 448 mil millones; Asia y el Pacífico (con una cuota del 34%), que ha alcanzado los US\$ 419 mil

millones; Américas (con una cuota de 22,5%), que ha alcanzado los US\$ 277 mil millones; Oriente Medio (con una cuota del 4,4%), que ha alcanzado los US\$ 55 mil millones; y África (con una cuota de un 2,7%), que ha alcanzado los US\$ 33 mil millones (OMT, 2016).

### **2.2.3. Teorías referentes de las habilidades directivas**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2019) define a la habilidad como: “cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” dicha palabra proviene del latín “habilitas”, hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad. Por lo tanto, una persona hábil, es aquella que obtiene éxito gracias a su destreza. En la empresa, corresponde a aquella persona quién ha desarrollado la habilidad, ha adquirido una metodología, técnicas específicas y práctica en su área de trabajo.

Whetten y Cameron (2011) define “Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las competencias pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad”. Según los autores describen en su estudio que las competencias directivas son las que permiten aplicar eficientemente las estrategias de modo tal que se puedan poner en práctica en la administración; siendo estas las herramientas utilizadas para poder aprovechar al máximo los recursos y producir resultados eficaces en las organizaciones. Las competencias directivas, en otras palabras, son la base que soporta una gestión efectiva dentro de una organización.

A tal efecto, las competencias directivas poseen un componente actitudinal; es decir, no pueden ser objeto de mera discusión teórica, sino que deben ser llevadas a la práctica gerencial internalizando los cambios individuales que esto supone.

Según Pons (2014), cualquier persona que se dedique a gerenciar negocios debe manejar al menos tres competencias para lo cita la teoría de Katz quien agrupa a las Habilidades directivas en tres categorías:

- i) Las competencias técnicas, incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Las competencias técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo con “objetos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Algunas de ellas pueden ser las competencias en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera.
- ii) Las competencias humanas, se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos individuales o grupales, en otras palabras, se refieren a la interacción personal. El desarrollo del trabajo en equipo, la incentivación a la participación sin temor, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de dichas competencias. Podemos decir que en conclusión se trata de saber trabajar con personas y por medio de ellas.
- iii) Las competencias conceptuales, implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con competencias conceptuales se encuentra apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí. Puede entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ellas a las demás. Las competencias conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

Whetten y Cameron (2011) son investigadores y autores de la obra cuyo título es Desarrollo de Competencias Directivas, en la cual sostuvieron que estando en medio del avance tecnológico les dan importancia a las relaciones humanas, es decir a las relaciones laborales entre los directivos y los trabajadores, aclarando que las competencias son las mismas hoy que hace un siglo.

Su investigación resaltó alrededor de 60 competencias de los directivos eficaces que se resumieron en 13 competencias que encajan en cuatro grupos, sin importar su jerarquía o si laboran en el sector público, privado, salud o educación. Refieren que las competencias directivas están asociadas al conocimiento y a las relaciones interindividuales, en sí misma “la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos”, explicaron además que: Las competencias directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa productividad de una empresa. (p. 327)

El resultado final de su investigación concluyó que las habilidades directivas de componen de tres dimensiones o grupos de cualidades directivas..

- i) Competencias individuales, dentro de este grupo de competencias, están consideradas, el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de los problemas,
- ii) Capacidades de coordinación, destacan en este grupo de competencias el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos,

- iii) Competencias de grupo, se consideran el facultamiento y la delegación, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y liderar el cambio positivo y las competencias específicas de comunicación, están la elaboración de prestaciones orales y escritas, realización de entrevistas y la conducción de reuniones de trabajo. (p. 9-18).

#### **2.2.4. La importancia de mejora de las habilidades directivas**

Whetten y Cameron (2011) describen:

A pesar de todos estos cambios en nuestro ambiente, hay algo que ha permanecido y sigue permaneciendo relativamente constante. Con variaciones menores y diferencias estilísticas, lo que no ha cambiado en varios miles de años son las competencias básicas que yacen en el corazón de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y generadoras de crecimiento. La libertad, la dignidad, la confianza, el amor y la honestidad en las relaciones han estado entre las metas de los seres humanos, y los mismos principios que llevaron a esos resultados en el siglo xi todavía los producen en el siglo XXI. En otras palabras, a pesar de nuestras circunstancias y de los recursos tecnológicos disponibles, las mismas competencias humanas básicas yacen en el corazón de la interacción humana efectiva (p. 4).

Dando a entender que las personas no cambiamos mucho respecto al trato con los demás, la convivencia en el trabajo es fundamental, el nivel de comunicación y coordinación pasa por que alguien dirija a un grupo de personas para lo cual debe tener características específicas que haga que el trabajo en conjunto sea mejor.

Respecto al porqué de la mejora de dichas competencias en los directivos, los autores señalan que esto se debe a la necesidad de ser más competitivos y el estar mejor preparados pasa por que los directivos tengan capacidad de hacer que todo salga mejor.

Los autores Whetten y Cameron (2011) escriben

Un estudio realizado por Hanson (1986) investigó los factores que explicaban mejor el éxito financiero en un lapso de cinco años de 40 compañías importantes de manufactura.



La pregunta que se planteaba era: “¿Qué explica el éxito financiero de las empresas que son altamente efectivas?”. Se identificaron y evaluaron los cinco factores de predicción más poderosos, que incluían la participación de mercado (suponiendo que cuanto más alta es la participación de mercado de una empresa, mayor es su rentabilidad); la magnitud de los bienes de capital (suponiendo que cuanto más automatizada y actualizada en tecnología y equipos está una empresa, más rentable es); el tamaño de la empresa en activos (suponiendo que en las compañías grandes pueden usarse las economías de escala y la eficiencia para aumentar la rentabilidad); el rendimiento promedio del sector industrial por ventas (considerando que las empresas reflejarían el desempeño de una industria altamente rentable); y la habilidad de los directivos para manejar efectivamente a su personal (suponiendo que el énfasis en una buena administración del personal ayuda a generar rentabilidad en las organizaciones). ¡Los resultados revelaron que un solo factor (la habilidad de administrar efectivamente a las personas) era tres veces más poderoso que todos los demás factores combinados para explicar el éxito financiero de una empresa durante un periodo de cinco años! Repetimos, la buena administración fue más importante que todos los demás factores juntos para predecir la rentabilidad (p. 6).

La importancia ahora recae en ¿cómo se mejora las competencias directivas? Según los autores, es necesario un perfeccionamiento constante que no solo se basa en conocimientos sino sobre todo en entrenamiento en ser mejores directivos, al respecto se describe:

Por otro lado, seguir un plan de estudios tradicional basado en aspectos cognoscitivos sin fomentar el desarrollo de las competencias directivas no se correlaciona con mejoras en la competencia social, las competencias laborales o el éxito en la carrera laboral. Por ejemplo, Cohen (1984) resumió los resultados de 108 estudios acerca de la relación entre el desempeño en cursos universitarios (medidos con base en el promedio de las calificaciones) y el éxito posterior en la vida. El éxito en la vida se midió con diversos factores, incluyendo el desempeño en el trabajo, los ingresos, los ascensos, la satisfacción

personal, la eminencia y los títulos universitarios. En estos estudios, la correlación promedio entre el desempeño en la escuela y el desempeño en la vida era de 0.18, y en ningún caso esta correlación excedió a 0.20. Estas bajas correlaciones sugieren que el desempeño en la escuela y el desempeño exitoso en las actividades subsiguientes de la vida se relacionan solamente de manera tangencial. En otras palabras, los datos parecen bastante convincentes. Asistir a la escuela solamente para obtener calificaciones altas en cursos con contenido cognoscitivo, si bien es importante, no es suficiente para el éxito laboral, la carrera o la vida. Endeudarse para obtener una educación formal o conseguir un montón de cartas de recomendación sin haber desarrollado y mejorado sus competencias directivas implicará una desafortunada pérdida de oportunidades. Por eso insistimos tanto en que, en los programas de estudio de las universidades, los alumnos deberían seguir un modelo de aprendizaje. Nuestra insistencia, desde luego, no se basa en un optimismo ciego; existe evidencia científica de que esto podría marcar la diferencia tanto en los individuos como en el renglón de utilidades de las empresas (p. 12).

### **2.2.5. Evaluación de las habilidades directivas**

El estudio de la evaluación ha ido incrementándose desde hace dos décadas, debido a que todas las empresas quieren captar y mantener al mejor personal. Es por ello, que existen empresas desarrolladoras de software con herramientas que soportan el proceso de evaluación de competencias de la alta dirección, por lo general, son empresas especializadas en la gestión del capital humano. Existen diferentes modelos de gestión de competencias directivas, así como diferentes configuraciones de competencias y comportamientos, ello se podrá observar, más adelante, en la comparación de los sistemas de evaluación.

A nivel nacional, las empresas que utilizan un sistema de evaluación de 360° (de arquitectura web o cliente servidor) no muestran información sobre el mismo en sus páginas web, sin embargo, las entrevistas con especialistas de Recursos Humanos,

obtenidas por el tesista, dan fe de ello. Estas empresas tienen gran capacidad económica, tales como: Telefónica, Interbank, Banco de Crédito del Perú, entre otros. A nivel internacional, se detectó una clara separación entre los países de Latinoamérica contrastados con Estados Unidos de América y países de Europa. En Latinoamérica el proceso de evaluación de 360° lo lideran las empresas mexicanas. El proceso de difusión en los demás países es lento, debido a que la documentación no es abundante y a los altos costos de adquisición de estos sistemas. En cambio, en Estados Unidos y algunos países de Europa el software de este tipo es conocido y muy vendido por las empresas que desean tener mayor control y desarrollo de sus recursos humanos.

### **3.1.1. Dimensiones de las habilidades directivas**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins y Coulter, 1998) consideramos que las dimensiones que determinan las habilidades directivas son:

#### **Dimensión 1: Competencias individuales**

Hay que tener en cuenta que la habilidad personal es muy importante, ya que es la base de las demás calidades. En definitiva, ¿Qué es la habilidad personal? es estar bien consigo mismo y satisfecho de las labores realizadas durante el día a día, tanto en el trabajo como con la familia y/o amigos, no sólo por la necesidad de tener una retribución económica (en el trabajo) sino por el servicio proporcionado, tanto el servicio que tu das como en el que recibes. (Moller, 2004 como fue citado por Robbins y Coulter, 1998). Los autores al respecto señalan:

Las competencias individuales representan la característica de la persona que, manteniendo su autoestima, es capaz de satisfacer expectativas de las personas con las que se relaciona. La calidad personal es la base de las demás calidades. Un tema fundamental es que el concepto de confiabilidad está ligado a la habilidad personal. Las

personas son confiables en la medida que demuestren una performance sostenida de calidad en lo que hacen y en cualquier ámbito de la vida. ¿Eres confiable? Claus Moller fue el creador de este concepto, en el que se refiere es que alguien con calidad personal, tendrá la inteligencia de poder mantener una relación de pareja, relacionarse con la sociedad y mantener un equilibrio en la toma de sus decisiones, teniendo en cuenta si su emoción será inteligente (p. 31).

Desarrollando un poco más el concepto, unas características más o menos generalizadas sobre la habilidad individuales son las siguientes:

Una persona sujeto y objeto de la ética que posee equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente; consciente de sus conocimientos y competencias y en ejercicio de ellas.

Una persona libre espiritual y emocionalmente, pero respetuosa de su condición jerárquica y de su estado, satisfecha en su trabajo.

Una persona con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias.

Resumiendo, la habilidad individual se consigue estando satisfecho con su entorno. Según los autores especifican:

Primero hay que producir manos de calidad y como consecuencia tendremos productos de calidad. ¿Qué conseguimos de todo esto? Con esto lo que conseguimos es una persona de calidad que se sentirá satisfecha y a gusto con sus obligaciones: individuales, familiares, laborales, etc... Y esto a su vez conlleva una mejora de la productividad del individuo, así como una actitud positiva del mismo (p. 37).

¿Sabemos lo que deseamos? En primer lugar, debemos identificar nuestras necesidades, competencias, fortalezas y plantearnos el camino que nos dirija a dónde queremos llegar. Para alcanzar alguna meta propuesta se requiere de acciones. Muchas veces tenemos sueños y son sólo eso hasta que los proponemos como metas y usamos

parte de nuestro tiempo y esfuerzo en actividades que las conviertan en realidad. Nuestra salud, desarrollo profesional, felicidad, en fin, los resultados de las metas fijadas, dependen de la claridad de los objetivos que cada quien se trace. Cuando sabemos que queremos, nuestro entusiasmo y vitalidad aumenta; nos sentimos capaces de lograr nuestras metas, gozamos la felicidad de realizarnos, avanzamos, por lo tanto, nuestra vida nos satisface. La ausencia de objetivos nos puede hacer sentir confundidos, inquietos y desorientados, siendo presa fácil del estrés, la ansiedad y la frustración. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



**Figura 1:** Pirámide de necesidades de Maslow

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Consiguiendo llegar a la autorrealización estaremos satisfechos con nosotros mismos y

por tanto con nuestro entorno, y esto se puede aplicar tanto a niveles individuales, como a niveles laborales.

## **Dimensión 2: Capacidades de coordinación**

Representan la manera como una persona se presenta ante los demás según los autores Griffin & Van Fleet (2016) indican que es la capacidad que posee un colaborador para poder entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos en las capacidades de coordinación; los colaboradores interactúan con muchos individuos dadas las diferentes ocupaciones que deben efectuar, asimismo requieren poseer la capacidad para laborar con diferentes clientes fuera de la organización.

Whetten & Cameron (2011) Indican que son esenciales las relaciones interindividuales para concebir en las personas una energía positiva, en el momento en que los individuos perciben interacciones positivas, se siente alegre, confortada y revitalizada. Si bien es cierto, algunos trabajadores, han triunfado a pesar de no tener buenas capacidades de coordinación, es posiblemente que aquellos que poseen excelentes competencias aseguran su éxito. Las cualidades de las capacidades de coordinación son las que se muestran:

a. Comunicación de apoyo: Se describe a un patrón de comunicación interpersonal la cual es de provecho para comunicarse de forma honesta y exacta, principalmente en situaciones dificultosas, sin exponer las relaciones interindividuales. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Coaching
- Consultoría u orientación
- Escucha

b. Ganar poder: Se describe a la autoridad la cual el jefe transmite a través de las relaciones interindividuales, concibiendo admiración por parte de sus subordinados.

Siendo sus indicadores las siguientes:

- Ganar poder
- Ejercer influencia - Incrementar autoridad

c. Motivación a los demás: Se describe a la motivación que el jefe puede generar con sus subordinados a través de los vínculos interindividuales que con ellos manejan.

Siendo los indicadores siguientes:

- Diagnóstico de un bajo desempeño
- Creación de un entorno motivador
- Recompensas de logros

d. Manejo de conflictos: Se describe a como el jefe maneja y soluciona los conflictos que en el contexto laboral se podrían originar, resolviendo a través de las relaciones interindividuales. Siendo sus indicadores siguientes:

- Identificación de las fuentes
- Selección de estrategias
- Resolución de confrontaciones

### **Dimensión 3: Destreza en la conducción de equipos**

Las destrezas en la conducción de equipos tienen una gran importancia en el gerente puesto que comprende a una serie de conductas, pensamientos y emociones que permiten un mantenimiento óptimo de nuestras relaciones interindividuales; cuando una persona es hábil en la conducción de equipos de trabajo no solamente busca satisfacer sus requerimientos e intereses sino también los de los demás, buscando siempre encontrar soluciones a los conflictos que pudieran presentarse. Pero también debemos de absolver el cuestionamiento del porqué de la importancia de las competencias sociales; demostrando su prioridad por cuanto: son la principal fuente de bienestar. Cuando existe una menor cantidad de interacción existe un mayor riesgo de padecer alteraciones

psicológicas (ansiedad, depresión, psicósomáticas). Incrementa la calidad de vida. La falta de competencias sociales conlleva a la frustración, inhibición, ira obteniendo una sensación de rechazo. Y finalmente, permite el desarrollo de la autoestima. Después de realizar la búsqueda de información científica sobre las competencias sociales hemos encontrado algunas definiciones de autores con criterios para establecer el concepto de definición. Encontrándose los siguientes puntos coincidentes: primero, las competencias sociales son un conjunto de capacidades y destrezas que se desarrollan en el individuo; segundo, sirven para poder relacionarse con otras personas de forma adecuada; tercero, son comportamientos cognitivos y emocionales; y cuarto, se expresan a través de un lenguaje verbal y no verbal.

Complementariamente a lo señalado, para que una empresa de turismo sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de desempeño laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que el desempeño laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo (Chiavenato, 2009).



### 3.2. Definición de términos básicos

La definición de los términos operacionales permitirá dar claridad a las formulaciones utilizadas en la tesis:

- a. **Actividad turística:** Actividad económica destinada a prestar a los turistas los servicios de alojamiento, intermediación, alimentación, traslado, información, asistencia o cualquier otro servicio relacionado directamente con el turismo.
- b. **Atractivo turístico:** Es el recurso turístico al cual la actividad humana les ha incorporado instalaciones, equipamiento y servicios, agregándole valor.
- c. **Circuitos turísticos:** Conjunto de diversos destinos que se unen en forma articulada y programada. Contemplan dentro de estos recursos naturales, culturales y humanos, así como un conjunto de servicios ofrecidos al turista teniendo como punto final de destino el de origen.
- d. **Corredor turístico:** Vía de interconexión o ruta de viaje que une en forma natural dos o más centros turísticos, debiendo estar dotadas de infraestructura y otras facilidades que permitan su uso y desarrollo.
- e. **Competitividad:** Capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.
- f. **Destino:** Espacio geográfico determinado con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación. El Destino atrae a turistas con producto(s) turístico(s) perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor, al ordenamiento de los atractivos disponibles y a una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.

- g. Oferta turística: Conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo.
- h. Planta Turística: Son las instalaciones físicas necesarias para el desarrollo de los servicios turísticos privados. Ejemplo: hoteles, albergues, hostales, restaurantes, agencias de viaje, etc.
- i. Prestadores de servicios turísticos: Personas naturales o jurídicas que participan en la actividad turística, con el objeto principal de proporcionar servicios turísticos directos de utilidad básica e indispensable para el desarrollo de las actividades de los turistas.
- j. Producto turístico: Conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen recursos, atractivos, infraestructura, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos, para satisfacer motivaciones y expectativas, siendo percibidos como una experiencia turística.
- k. Recurso turístico: Expresiones de la naturaleza, la riqueza arqueológica, expresiones históricas materiales e inmateriales de gran tradición y valor que constituyen la base del producto turístico.
- l. Ruta turística: Puede ser un circuito o un corredor turístico, su particularidad es el concepto temático que adquiere a través de los atractivos o lugares de interés que la componen. Por ejemplo: “La ruta del Pisco”, “La Ruta de los Museos”, etc.
- m. Turismo: Actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerativa en el lugar visitado.

**Turismo interno:** Turismo desarrollado por las personas del propio país, esta forma de turismo contribuye a la distribución del ingreso nacional, permitiendo expandir el

progreso económico; brinda la oportunidad a los peruanos de conocer su territorio y las costumbres que caracterizan a cada región, lo que a su vez contribuye a generar conciencia sobre la preservación y protección del patrimonio cultural y natural que posee el Perú. Según la Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes (ENVIR) realizada por el Mincetur, se calcula que en el año 2015 se habría registrado un total de 39,8 millones de viajes por turismo interno en el país.

### III. MARCO METODOLÓGICO

La investigación fue aplicada de nivel descriptivo, transversal. Es aplicada dado que la investigación aplicó las teorías referidas a las habilidades directivas y evaluación de desempeño en la realidad propia del sector turismo de la ciudad de Cajamarca. Constituye una investigación descriptiva debido a que el propósito de la investigación observar y describir los hechos tal como se presentan en el mundo real sin afectar ni intervenir en ellos. Es transversal, dado que se realiza en un momento del tiempo que el año 2022 luego de haber pasado una crisis producto de la Pandemia Covid 19.

La línea de investigación fue el *Desarrollo empresarial* que corresponde al campo del estudio de las teorías del desarrollo de las empresas y se trata de contrastar con la realidad local, la importancia de las habilidades directivas como variables de estudio conformada a su vez por tres dimensiones.

Muchos cambios han ocurrido y continúan ocurriendo en la economía global que afectan la economía de las empresas en la ciudad de Cajamarca. Las empresas, los trabajadores, y el mercado ha enfrentado en los últimos años (producto de la pandemia COVID 19) un proceso de paralización que poco a poco se está reactivando siendo este un proceso complejo que requiere de adecuados directivos que conduzcan apropiadamente a las organizaciones.

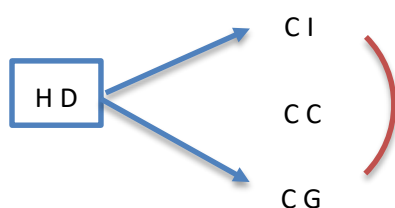
#### **3.1. Métodos de investigación**

Se utilizó el método analítico para efectuar el análisis de la información de las tablas estadísticas y de los gráficos. Asimismo, se utilizó el método sintético para la elaboración del resumen y las conclusiones. El método comparativo para efectuar la comparación diferentes niveles logrados en cada dimensión de la variable habilidades directivas propuestas en la investigación.

### 3.2. Diseño de la investigación

Se eligió el diseño no experimental transeccional descriptivo porque no se aplicó un estímulo a la muestra ni se manipuló deliberadamente las variables, solo se observó los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados. Además, se recolectó la información en un momento único en el tiempo para la descripción de las dimensiones de la variable habilidades directivas y poder determinar su nivel alcanzado por cada directivo.

Complementariamente es una investigación de nivel descriptiva, porque permitió describir e identificar el nivel alcanzado por los directivos en cada una de las dimensiones de la variable habilidades directivas en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022.



Donde:

H D: HABILIDADES DIRECTIVAS

C I : Competencias individuales

C C : Capacidades de coordinación

D C E : Destrezas en la conducción de equipos

#### 3.2.1. Población, Muestra, unidad de análisis, unidad de observación

##### **Población**

La presente tesis se basó en el total de las empresas turísticas con licencia de funcionamiento en la ciudad de Cajamarca, que asciende para el año 2022 a 42 empresas formales según el Ministerio de Comercio y Turismo MINCETUR.

## **Muestra**

Dado el tamaño de la población limitado, se toma como muestra al total de la población, seleccionando a 42 directivos de empresas turísticas.

## **Objeto de estudio**

Los directivos de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca año 2022.

## **Unidad de análisis y unidad de observación**

Competencias directivas

Empresas de turismo de ciudad de Cajamarca

### **3.2.2. Métodos particulares de investigación**

Se utilizó métodos estadísticos, donde se estimarán indicadores estadísticos en base a datos numéricos obtenidos en el estudio de campo.

### **3.2.3. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Consistió en la búsqueda de datos mediante preguntas directas a las personas seleccionadas en la muestra, el instrumento de recolección de datos es EL CUESTIONARIO en donde se encuentran las preguntas y se registran las respuestas obtenidas de los encuestados.

### **3.2.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la investigación**

La información fue recopilada y almacenada en EXCEL que permitió:

- a. Generar indicadores, que permitan conocer las condiciones de competencias directivas de los directivos en estudio.
- b. Luego analizar la información obtenida en el periodo establecido del objeto de estudio, para comprobar la hipótesis planteada, lo cual nos permitirá obtener los resultados concluyentes.
- c. Posteriormente se elaboran las conclusiones respecto la variable de estudio y sus dimensiones.

Respecto a los equipos, la investigación requiere de equipos tecnológicos como son Computadora y software especializado como es el SPSS (aplicación estadística)

Los materiales necesarios son útiles de escritorio y bibliografía especializada, también es necesario el uso de fichas bibliográficas organizadas adecuadamente.

### 3.3. Equipos, materiales e insumos

Respecto a los equipos, la investigación requiere de equipos tecnológicos como son Computadora y software especializado como es el EXCEL (aplicación estadística). Los materiales necesarios son útiles de escritorio y bibliografía especializada, también es necesario el uso de fichas bibliográficas organizadas adecuadamente. Los insumos principales se refieren a datos del Cuestionario aplicado a los directivos, el asesoramiento científico del docente universitario asesor y los conocimientos adquiridos por la tesista durante su formación profesional. Dichos insumos se integran en el análisis científico del problema de estudio.

## IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de las variables de estudio basados en los niveles obtenidos por los directivos de las empresas de turismo son detallados en los siguientes párrafos, desarrollando un análisis de indicadores estadísticos en las variables de estudio detallado en sus respectivas dimensiones; Para determinar el nivel de competencias que presentan los directivos se toma en cuenta las escalas que se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 1:** *Protocolo de escalas para interpretar la encuesta*

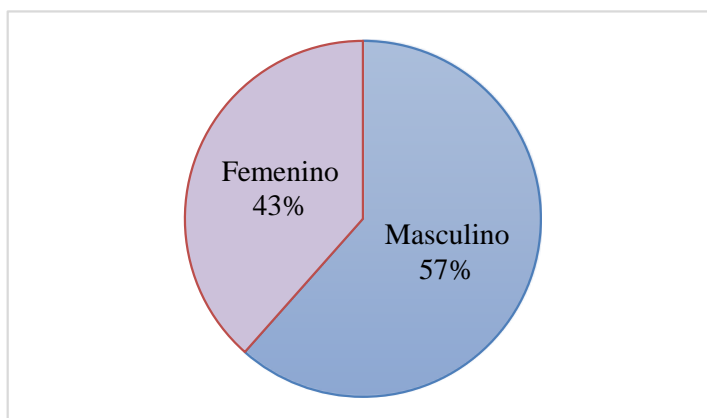
<b>Variable: Habilidades Directivas</b>	<b>Dimensión 01: Competencias Individuales</b>	<b>Dimensión 02: Capacidades de coordinación</b>	<b>Dimensión 03: Destreza en la conducción de equipos</b>	<b>Nivel alcanzado</b>	<b>Valor</b>
<b>00 - 83</b>	000 – 031	000 - 029	000 -021	Muy bajo	<b>E</b>

<b>84 - 167</b>	032 – 063	030 – 059	022 – 043	Bajo	<b>D</b>
<b>168 - 252</b>	064 – 095	060 - 089	044 - 065	Medio	<b>C</b>
<b>253 - 337</b>	096 – 127	090 - 119	066 – 087	Alto	<b>B</b>
<b>338 - 420</b>	128 – 160	120 - 150	088 - 110	Muy alto	<b>A</b>

En base al puntaje promedio obtenido en cada una de las dimensiones, se clasifican los resultados en una escala que va desde muy bajo hasta muy alto pasando por cinco niveles de calificación. Para ello recordamos que una pregunta tiene como respuestas valores que van entre 1 y 5 de acuerdo a la percepción valoradora en dicha escala por cada directivo.

#### 4.1. Aspectos generales de los directivos turísticos

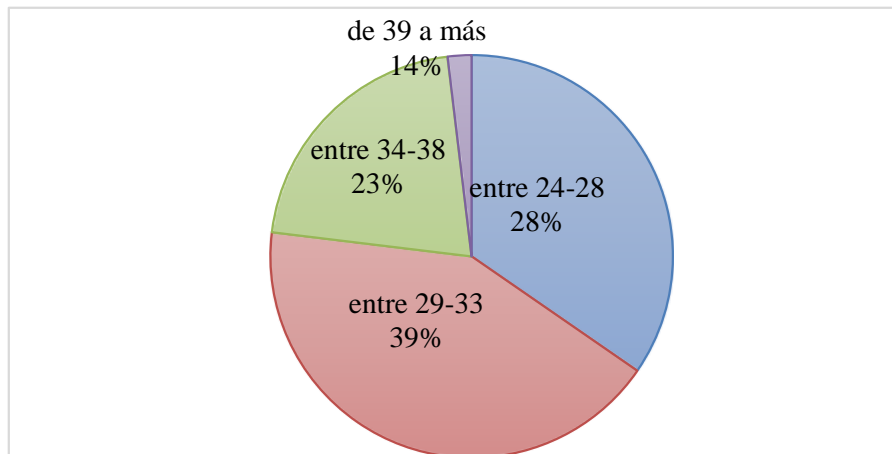
En el presente numeral se describen las características generales de los directivos de las empresas de turismo que permite conocer entre otras cosas su género, nivel educativo, entre otros aspectos.



**Figura 2:** Género de los directivos de las empresas de turismo.

Respecto al género, de los directivos de las empresas de turismo predomina en los directivos el sexo masculino con un 57% frente a un 43% del sexo femenino.

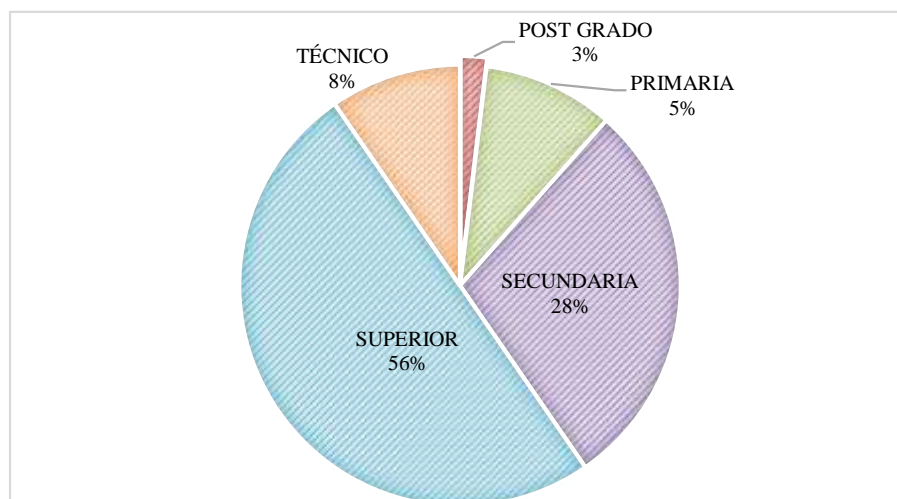




**Figura 3:** Edad de los directivos de las empresas de turismo.

Respecto a la edad de los directivos de las empresas de turismo se presenta que el mayor porcentaje un 39% que se ubica en el intervalo de 29 a 33 años seguido de un 28% que se encuentra entre las edades de 24 a 28 años; determinando que el nivel gerencial en las empresas de turismo es joven en mayor proporción.

Un aspecto de importancia se refiere a la calidad educativa de los directivos de las empresas de turismo, dado que esta cualidad influye en el desempeño y en el mejor servicio brindado.



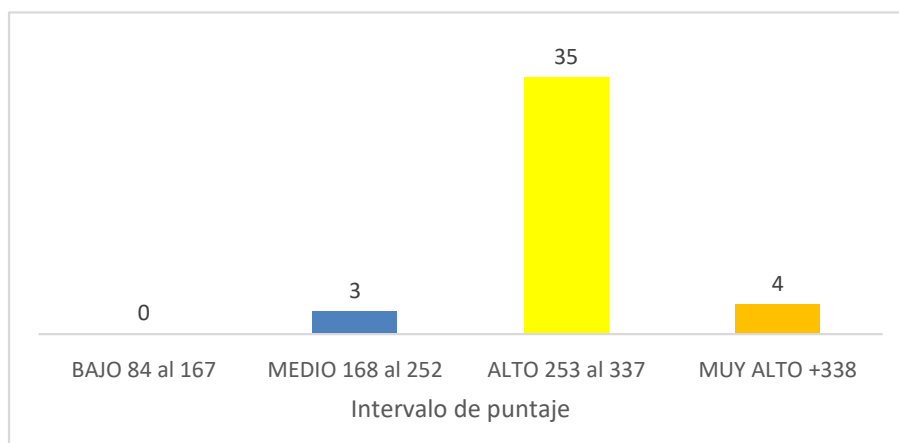
**Figura 4:** Nivel educativo de los colaboradores obtenido de la encuesta aplicada

Como se describe en la figura 4, del total de los directivos de las empresas de turismo el 5% cuenta con estudios primarios, el 28% con estudios secundarios, el 8%

poseen estudios técnicos, el 56% tienen estudios superiores y finalmente en menor porcentaje el 3% cuenta con estudios de Post Grado; de esta forma se puede apreciar que las empresas de turismo en Cajamarca cuentan en mayor proporción con directivos con formación superior, dado su naturaleza es evidente su nivel educativo alto.

#### 4.2. Resultado de la variable Habilidades Directivas

Los resultados del procesamiento de datos de la encuesta determinan los niveles de respuesta logrados por cada una de las interrogantes de la evaluación que alcanzan a directivos que conducen las organizaciones turísticas; determinando indicadores estadísticos en la variable de estudio detallado en sus respectivas dimensiones; Para determinar la condición de competencias se elabora una escala de valores que se muestra en el anexo 1. Para medir la condición de los directivos en base a los niveles alcanzados en cada ítem de cada dimensión que conforma la variable de estudio se desarrolló la validación de la hipótesis planteada. A continuación, se detallan dichos resultados. La figura describe los puntajes obtenidos en habilidades directivas a nivel general.



**Figura 5:** Las habilidades directivas en las agencias turísticas ciudad de Cajamarca.

**Comentario:** La figura 5 muestra que la primera barra de los 42 directivos en las agencias turísticas del distrito Cajamarca 3 obtuvieron un puntaje entre 253 y 335 considerado medio, 35 se obtuvieron un puntaje alto y por último de 4 se obtuvo un puntaje mayor a

338 considerado muy alto.

#### 4.2.1. Estadísticas respecto a la variable habilidades directivas

**Tabla 2: Estadísticas de la variable habilidad directivas**

Estadística descriptiva	
Valor promedio	292.10
Valor de la moda	313
Valor de la mediana	292
Valor de la desviación estándar	43.05
Puntaje máximo	405
Puntaje mínimo	189

**Fuente:** Base de datos (Anexo 1)

#### **Comentario:**

1. Respecto a las habilidades directivas, en términos generales, los directivos en promedio obtuvieron un puntaje de 292, con una escala de medida de 0 a 420; el puntaje obtenido evidencia que las competencias directivas de los administrativos en las agencias turísticas presentan un nivel alto.
2. Respecto a la mediana (valor que representa la mitad) de la tabla anterior, se obtuvo un puntaje de 292 de una escala de 0 a 420, este dato demuestra que una parte de los directivos de las agencias turísticas están encima del valor y la otra mitad están por debajo del valor de la mediana.
3. De la tabla anterior se observa que la moda es de 313, indicando que estos puntajes alrededor de dicho valor son los que se repiten con frecuencia en la presente investigación.
4. De igual manera podemos analizar en la figura anterior que la desviación es 43.05, esto significa que la mayor parte de los puntajes con respecto al promedio varían en 43.05

tanto a la derecha como a la izquierda haciendo entender que el 69% de los puntajes se encuentran en el intervalo ente [248.95 al 335.05].

5. En cuanto al puntaje mínimo y máximo alcanzado por los directivos de las agencias de turismo, según la tabla anterior, es de 189 y 405 respectivamente de un rango de 0 a 420.

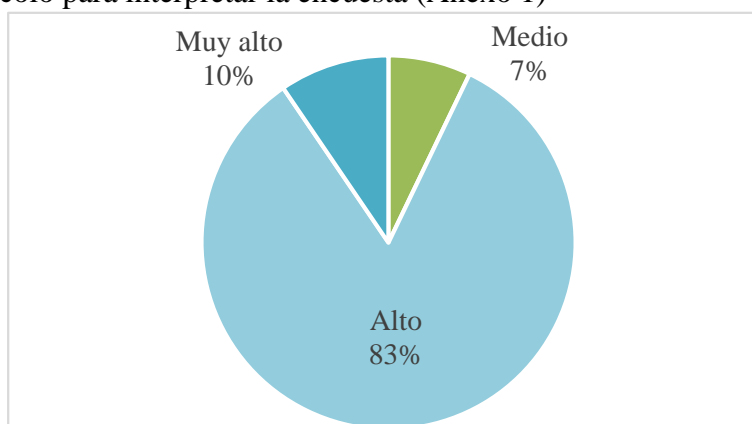
#### 4.2.2. Nivel alcanzado en las habilidades directivas

En el presente acápite se analiza la condición las habilidades directivas en la conducción de la gestión de las organizaciones turísticas; se planteó escalones de calificación basada en puntajes. Considere esta interpretación a continuación:

**Tabla 3: Nivel alcanzado en la variable habilidades directivas**

	<b>Escala</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>
	0	Muy bajo	0
	84	Bajo	0
	168	Medio	3
	253	Alto	35
	338	Muy alto	4
	<b>Total</b>		<b>42</b>

**Fuente:** Protocolo para interpretar la encuesta (Anexo 1)

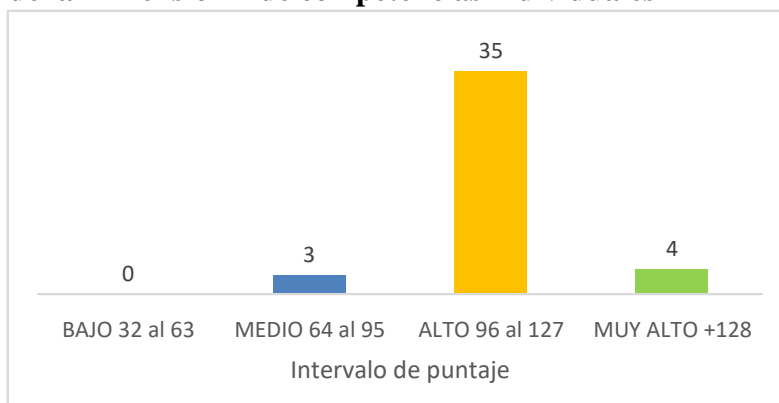


**Figura 6:** Nivel de habilidades directivas en las agencias de turismo

**Comentario:**

Lo datos establecen que en su totalidad los directivos de las organizaciones turísticas del distrito Cajamarca, obtuvieron una categorización de muy alto el 10%, considerado uno nivel alto el 83% que representa la mayoría, y un nivel medio del 7% respecto a la variable habilidades directivas, demostrando fehacientemente que el nivel de especialización es elevado en dichas empresas.

#### 4.3. Resultado de la Dimensión 1 de competencias individuales



**Figura 7:** Puntaje de la dimensión 1 competencias individuales

#### Comentario:

La figura 7 muestra de los 42 directivos en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca 3 obtuvieron un puntaje considerado medio entre 64 y 95, y 35 la mayor cantidad alcanzaron un puntaje alto entre 96 y 127, es destacable indicar que 4 de ellos alcanzaron un puntaje superior a los 128 puntos que indica un nivel muy alto en las competencias individuales respectivamente.

#### 4.3.1. Estadística de competencias individuales

**Tabla 4:** Estadística de competencias individuales

Estadística descriptiva	
Valor promedio	112.60
Valor de la moda	115

Valor de la mediana	112.00
Valor de la desviación estándar	15.03
Puntaje máximo	153
Puntaje mínimo	76

**Fuente:** Base de datos (Anexo 1)

**Comentario:**

1. El valor promedio lograda en habilidad personal del directivo de las empresas de turismo es 112.6 tomando un intervalo 0 - 160, estableciendo que un nivel alto.
2. En una proporción del 50 por ciento de directivos logran un puntaje menor de 112 tomando un intervalo 0 - 160.
3. El valor de la moda fue 115
4. Los calificativos mostraron una desviación estándar de 15.03
5. Tomando un intervalo 0 – 160, el calificativo menor obtenido fue 76 y el calificativo mayor alcanzo 153.

**4.3.2. Calificación en competencias individuales**

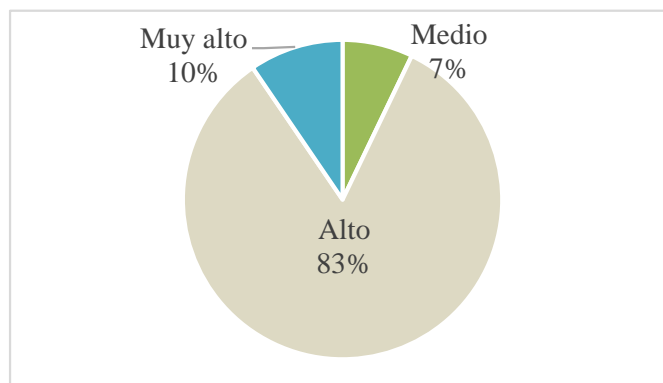
Para evaluar la posición o nivel alcanzado en las competencias individuales del directivo de las agencias turísticas; la escala se creó en función de la puntuación. La interpretación tiene en cuenta lo siguiente:

**Tabla 5: Calificación en competencias individuales**

<b>D1: Competencias Individuales</b>			
<b>Escala</b>		<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>
0	31	Muy bajo	0
32	63	Bajo	0
64	95	Medio	3

96	127	Alto	35
128	<u>160</u>	<u>Muy alto</u>	<u>4</u>
<b>Total</b>			<b>42</b>

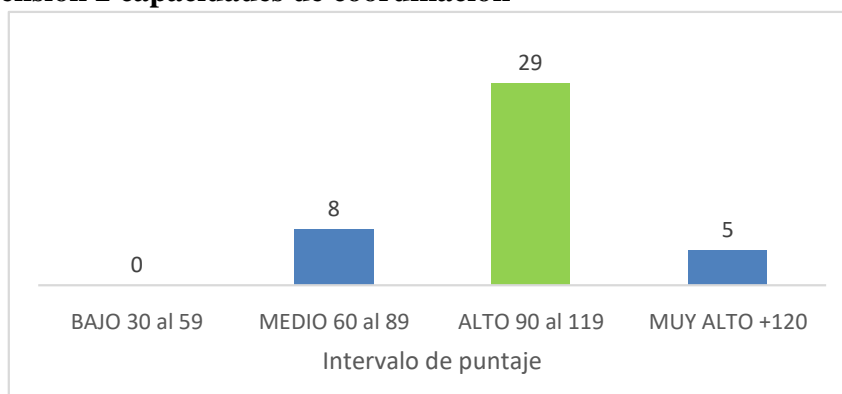
**Fuente:** Protocolo para interpretar la encuesta (Anexo 1)



**Figura 8:** Resultados de competencias individuales

La figura 8 describe un 83% de directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca, alcanzaron un puntaje alto en su habilidad personal frente a un 10% que logra una categoría muy alta y un 7% que registra una calificación media.

#### 4.4. Dimensión 2 capacidades de coordinación



**Figura 9:** Resultados de la dimensión 2 capacidades de coordinación **Comentario:**

La figura 9 muestra los resultados en capacidades de coordinación, de los 42 directivos en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca, 8 obtuvieron un puntaje medio entre 60 y 89 29 de ellos obtuvo un puntaje alto entre 90 y 119 destacando que 5 directivos obtuvieron una calificación muy alta mayor a 120 puntos respectivamente.

#### 4.4.1. Estadística de capacidades de coordinación

**Tabla 6: Estadística de capacidades de coordinación**

Estadística descriptiva	
Valor promedio	105.31
Valor de la moda	106
Valor de la mediana	107
Valor de la desviación estándar	16.76
Puntaje máximo	146
Puntaje mínimo	65

**Fuente:** Base de datos (Anexo 1)

#### **Comentario:**

1. La media lograda en habilidad interpersonal del directivo turístico es 105.3 tomando un intervalo 0 - 150, estableciendo que un nivel alto.
2. En una proporción del 50 por ciento de directivos logran un puntaje menor de 106 tomando un intervalo 0 - 150.
3. El valor de la moda fue 107
4. Los calificativos mostraron una desviación estándar de 16.76
5. Tomando un intervalo 0 – 150, el calificativo menor obtenido fue 65 y el calificativo mayor alcanzo 146.

#### 4.4.2. Calificación en capacidades de coordinación

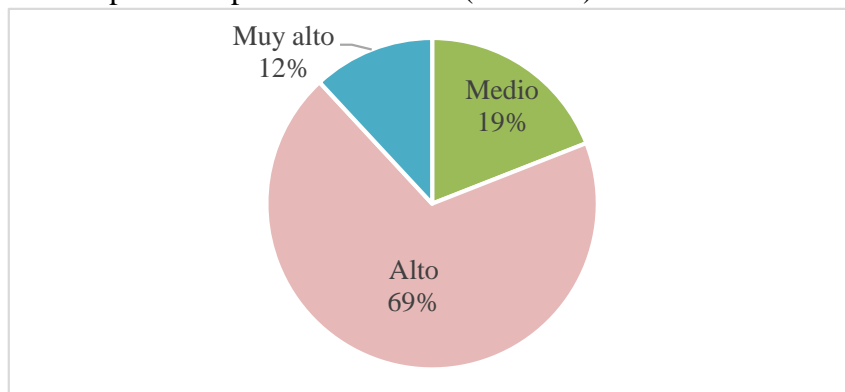
Con la finalidad de estudiar las capacidades de coordinación; se plantea una escala de acuerdo a los puntajes que registran en la encuesta, los resultados se detallan a continuación:



**Tabla 7: Calificación de capacidades de coordinación**

Escala	Categoría	Frecuencia
0	Muy bajo	0
30	Bajo	0
60	Medio	8
90	Alto	29
120	Muy alto	5
<b>Total</b>		<b>42</b>

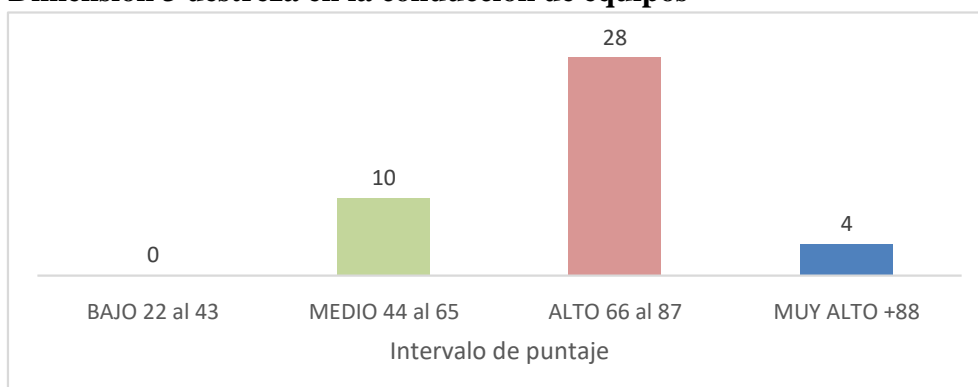
**Fuente:** Protocolo para interpretar la encuesta (Anexo 1)



**Figura 10: Nivel en capacidades de coordinación Comentario:**

En referencia a los resultados de habilidad interpersonal, la figura 10 describe que en 69% de los directivos logran una calificación alta frente al 19% que registra calificación media y un 12% que logra una calificación muy alta.

#### 4.5. Dimensión 3 destreza en la conducción de equipos



**Figura 11: Resultados de destreza en la conducción de equipos**

**Comentario:** La figura 11 muestra que la primera barra de los 42 directivos de las agencias turísticas del distrito de Cajamarca, 10 obtuvieron un puntaje medio entre 44 a

65 y la segunda barra muestra que de 42 directivos 28 obtuvo un puntaje alto entre 66 y 87, la tercera barra de 42 directivos 4 obtuvo un puntaje muy alto superior a 88 puntos en habilidad de grupo respectivamente.

#### 4.5.1. Estadísticas de destreza en la conducción de equipos.

**Tabla 8:** Estadística de destreza en la conducción de equipos

Estadística descriptiva	
Valor promedio	74.19
Valor de la moda	75
Valor de la mediana	75
Valor de la desviación estándar	13.83
Puntaje máximo	109
Puntaje mínimo	46

**Fuente:** Tabulación de datos (Anexo 1)

#### **Comentario:**

1. La media lograda en habilidad interpersonal del directivo turístico es 74.19 tomando un intervalo 0 - 110, estableciendo que un nivel alto.
2. En una proporción del 50 por ciento de directivos logran un puntaje menor de 75 tomando un intervalo 0 - 110.
3. El valor de la moda fue 75
4. Los calificativos mostraron una desviación estándar de 13.83
5. Tomando un intervalo 0 – 110, el calificativo menor obtenido fue 46 y el calificativo mayor alcanzo 109.

#### 4.5.2. Calificación en destreza en la conducción de equipos

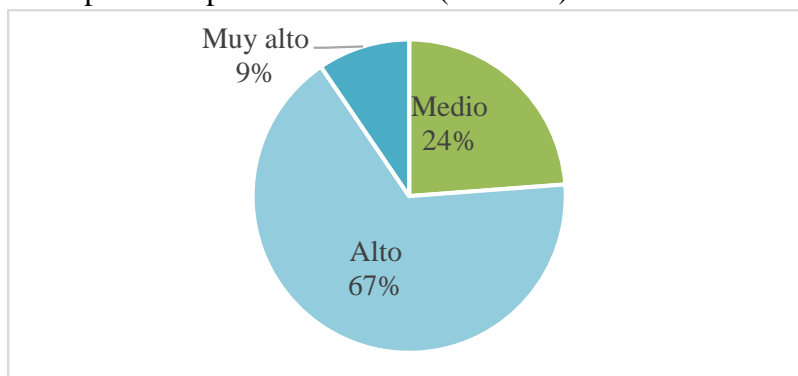
Para evaluar la condición en habilidad grupal de directivos del rubro turístico; Dependiendo de la puntuación alcanzada se define un intervalo. Por tanto, la definición tiene en cuenta:

**Tabla 9:** Calificación de destreza en la conducción de equipos

**D3: Destreza en la conducción de equipos**

Escala		Categoría	Frecuencia
0	21	Muy bajo	0
22	43	Bajo	0
44	65	Medio	10
66	87	Alto	28
88	110	Muy alto	4
<b>Total</b>			<b>42</b>

**Fuente:** Protocolo para interpretar la encuesta (Anexo 1)



**Figura 12:** Resultados de la dimensión 3 destreza en la conducción de equipos

**Comentario:**

Considerando la dimensión habilidad grupal los resultados se detallan en la figura 12, allí se aprecia un 67% de directivos logra una calificación alta y un 24% obtuvo una calificación media y finalmente un 9% logra una calificación muy alta.

**4.6. Prueba de valides hipotética**

**4.6.1. La validez de la hipótesis general**

La principal hipótesis planteada sugiere:

*“Las habilidades directivas de los directivos en las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca son de un nivel alto”.*

Dado que la variable competencias directivas es calculado mediante un agregado de sus tres dimensiones, para probar la hipótesis general se toma como referencia el valor menor del del intervalo que corresponde al nivel alto (de 253 al 337 ver tabla 1) en base al cual se realiza la prueba estadística, afirmando de esta forma que las competencias directivas que poseen los directivos de las empresas turísticas tienen una calificación alta.

Hipótesis estadística

HO:  $\mu < 253$ : la calificación de las competencias directivas en las agencias de turismo, NO es alta.

Hi:  $\mu \geq 253$ : la calificación de las competencias directivas en las agencias de turismo, ES alta.

Parámetro para la aprobación hipotética:

Si el valor del estadístico  $t < 1.86$ , la hipótesis nula es aceptada,

Si el valor del estadístico  $t \geq 1.86$ , la hipótesis cero se niega en favor de la hipótesis alterna.

Datos para la prueba de hipótesis:

Capacidad de la muestra n: 42

Nivel de confianza: 95%

Promedio para la hipótesis  $\mu$ : 253

Promedio de la muestra  $\bar{x}$ : 292.1

Desviación estándar s: 43.03

$$t = \frac{292.1 - 253}{\frac{43.03}{\sqrt{42}}} = 5.89$$

#### **Conclusión decisión:**

El resultado basado en la muestra determina un valor  $t = 5.89$  que es mayor al valor del  $t$  estadístico requerido ( $t < 1.86$ ). En tal razón se encuentra ubicado en el área de rechazo de la hipótesis nula, de modo que se debe aceptar la hipótesis alternativa, permitiendo que el resultado sea con un 95% de nivel de confianza. Por lo tanto, concluimos lo siguiente:

*“la calificación de las competencias directivas en las agencias de turismo, es alta”.*

#### **4.6.2. La validez de la hipótesis específica E1**

Teniendo en consideración que la primera hipótesis específica es:

Los directivos de las empresas de turismo presentan un nivel alto en competencias individuales en el año 2022.

Hipótesis estadística

HO:  $\mu < 96$ : Los directivos de las empresas de turismo no presentan un nivel alto en competencias individuales.

Hi:  $\mu \geq 96$ : Los directivos de las empresas de turismo si presentan un nivel alto en competencias individuales.

Parámetro para la aprobación hipotética:

Si el valor del estadístico  $t < 1.86$ , la hipótesis nula es aceptada,

Si el valor del estadístico  $t \geq 1.86$ , la hipótesis cero se niega en favor de la hipótesis alterna.

Datos para la prueba de hipótesis:

Capacidad de la muestra n: 42

Niveles de confianza: 95%

Promedio para la hipótesis  $\mu$ : 96

Promedio de la muestra  $\bar{x}$ : 112.6

Desviación estándar s: 15.03

$$t = \frac{112.6 - 96}{\frac{15.03}{\sqrt{42}}} = 7.16$$

### **Conclusión y decisión:**

El resultado basado en la muestra determina un valor  $t = 7.16$  que es mayor al valor del  $t$  estadístico requerido ( $t < 1.86$ ). En tal razón se encuentra ubicado en el área de rechazo de la hipótesis nula, de modo que se debe aceptar la hipótesis alternativa, permitiendo que el resultado sea con un 95% de nivel de confianza. Por lo tanto, concluimos lo siguiente: *“Los directivos de las empresas de turismo si presentan un nivel alto en competencias individuales”*.

### **4.6.3. Validez de la hipótesis específica E2**

Teniendo en consideración que la primera hipótesis específica es:

Los directivos de las empresas de turismo presentan un nivel alto en capacidades de coordinación en el año 2022.

Hipótesis estadística

HO:  $\mu < 90$ : Los directivos de las empresas de turismo no presentan un nivel alto en capacidades de coordinación.

Hi:  $\mu \geq 96$ : Los directivos de las empresas de turismo si presentan un nivel alto en capacidades de coordinación.

Parámetro para la aprobación hipotética:

Si el valor del estadístico  $t < 1.86$ , la hipótesis nula es aceptada,

Si el valor del estadístico  $t \geq 1.86$ , la hipótesis cero se niega en favor de la hipótesis alterna.

Datos para la prueba de hipótesis:

Capacidad de la muestra  $n$ : 42

Niveles de confianza: 95%

Promedio para la hipótesis  $\mu$ : 90

Promedio de la muestra  $\bar{x}$ : 105.31

Desviación estándar  $s$ : 16.76

$$t = \frac{105.31 - 90}{\frac{16.76}{\sqrt{42}}} = 5.63$$

### **Conclusión y decisión:**

El resultado basado en la muestra determina un valor  $t = 5.63$  que es mayor al valor del  $t$  estadístico requerido ( $t < 1.86$ ). En tal razón se encuentra ubicado en el área de rechazo de la hipótesis nula, de modo que se acepta la hipótesis alternativa, permitiendo que el resultado sea con un 95% de nivel de confianza. Por lo tanto, concluimos lo siguiente:

*“Los directivos de las empresas de turismo si presentan un nivel alto en capacidades de coordinación”.*

#### 4.6.4. Validez de la hipótesis específica E3

Teniendo en consideración que la primera hipótesis específica es:

Los directivos de las empresas de turismo presentan un nivel alto en destreza en la conducción de equipos en el año 2022.

Hipótesis estadística

HO:  $\mu < 90$ : Los directivos de las empresas de turismo no presentan un nivel alto en destreza en la conducción de equipos.

Hi:  $\mu \geq 96$ : Los directivos de las empresas de turismo si presentan un nivel alto en destreza en la conducción de equipos.

Parámetro para la aprobación hipotética:

Si el valor del estadístico  $t < 1.86$ , la hipótesis nula es aceptada,

Si el valor del estadístico  $t \geq 1.86$ , la hipótesis cero se niega en favor de la hipótesis alterna.

Datos para la prueba de hipótesis:

Capacidad de la muestra n: 42

Niveles de confianza: 95%

Promedio para la hipótesis  $\mu$ : 66

Promedio de la muestra  $\bar{x}$ : 74.19

Desviación estándar s: 13.83

$$t = \frac{74.19 - 66}{\frac{13.83}{\sqrt{42}}} = 3.65$$

#### Conclusión y decisión:

El resultado basado en la muestra determina un valor  $t = 3.65$  que es mayor al valor del  $t$  estadístico requerido ( $t < 1.86$ ). En tal razón se encuentra ubicado en el área de rechazo de la hipótesis nula, de modo que se debe aceptar la hipótesis alternativa, permitiendo que el resultado sea con un 95% de nivel de confianza. Por lo tanto, concluimos lo siguiente:

*“Los directivos de las empresas de turismo si presentan un nivel alto en destreza en la conducción de equipos”*

## **V. DISCUSION DE RESULTADOS**

El estudio basado en el análisis de respuestas expresadas por los directivos de las organizaciones del rubro de turismo en Cajamarca, en un 83% del número total de directivos poseen un nivel alto y el 10% muestra un muy alto nivel de habilidades directivas, como muestra la figura 6. En vista de que la mayoría de los directivos tienen un nivel favorable de profesionalismo, esto significa que dichos directivos se preocupan por mejorar sus habilidades reflejado en una mejor productividad, dado que dichas mejoras generan mejores servicios turísticos en beneficio del sector y de la región, en concordancia con lo señalado por León (2013) quien pone en consideración la presencia de estrategias de gestión más precisas, que se incorporen las necesidades de cada organización para que puedan establecerse dentro de las organizaciones formando a los mejores y más experimentados empleados de la empresa, trabajo como compromiso propio de la empresa para mejorar las competencias de su personal.

En forma complementaria se referencia a Matos y Caridad (2009) deduce que las organizaciones deben evolucionar al máximo, su nivel de capacidad y competencias ya que estas les permiten a las personas que logren mejores resultados, esta noción define a un competidor empresarial, enfatizamos la relevancia de las instituciones de educación superior, las cuales juega un papel esencial en la formación del talento que solicita el sector empresarial. El investigador complementan su concepto indicando que los directores tienen ciertas competencias (individuales, grupales, interindividuales) que necesitan ser desarrolladas e implementadas, sin embargo, más allá de los ingresos, los directivos deben ver esto como una herramienta que le permite realizar la gerencia de su



organización de manera efectiva y eficiente, utilizando métodos, conocimientos y comportamientos, pero, lo que es más importante, reconocer que los conocimientos es un conjunto bien conocido de conductas que deben tomarse para de tal modo así lograr alcanzar resultados beneficiosos.

La tesis explora y analiza el estado del nivel directivo de los directivos en las empresas turísticas, tomando como variable de estudio: las habilidades directivas; estudiando su dimensión: de las capacidades individuales, interindividuales y grupales, para dicho análisis referenciamos al enfoque de Whetten y Cameron señalado en las bases teóricas. Por tanto, las competencias de gestión son parte del enfoque; mejor dicho, no deben ser objeto de discusión puramente teórica, pero en la práctica directiva, este cambio personal debe interiorizarse y reflejarse.

De igual modo considerando a los autores Valdez y Medina (2015) describe en su estudio que en la actualidad las empresas necesitan contar con mayores competencias para sus directivos; al respecto conviene decir que surge la obligación de modernos perfiles para mencionados directivos para este tiempo, los cuales requieren que tengas competencias que te deje conducir mejor el nivel de dificultad; las competencias blandas son más significativas para el resultado gerencial y las capacidades técnicas deben combinarse con competencias sociales y culturales, el uso de tecnología y la gestión de equipos intergeneracionales etc. pone de manifiesto, para el caso del sector turismo que es de necesidad contar con directivos capacitados e innovadores que tienen como función principal mejorar la productividad de los servicios turísticos.

La investigación confirma que las competencias reúnen diversas cualidades y características que diferencian un gerente de otro, dichas competencias en general permiten ser aplicadas en las empresas turísticas en sus diferentes dependencias, la importancia de dicha mejora es una tarea compartida entre el mismo gerente y la empresa

que acoge sus servicios. Finalmente mejorar la dirección de una empresa turística genera cambios positivos en un sector muy importante como es el turismo en Cajamarca.

## **VI. PROPUESTA DE MEJORA**

A lo largo del estudio se ha explorado en detalle los componentes que otorgan las habilidades directivas de los directivos para el caso del sector turismo, el estudio de dicha variable, como se indicó, repercute sin lugar a dudas en el desempeño económico de la organización que dirigen. La ciencia económica habla de las competencias o habilidades como el capital humano de una organización. Al respecto las teorías señalan.

La OCDE (1998). Señala que el capital humano es definido como el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir buenos servicios o ideas en el mercado o fuera de él. (pag.22).

Desde la perspectiva de Schultz (1960) quien es uno de los más resaltados estudiosos del capital humano, manifiesta que la educación es un agente de recursos de los cuales se apropia el individuo para beneficio suyo y de la sociedad. De manera que él mismo se configura en un capital, en la medida en que su trabajo es visto como un provecho para el colectivo. En este sentido, la acumulación de conocimientos aumenta la capacidad productiva del hombre, que se beneficia de mejores salarios a medida que invierte en su educación:

Postula una relación significativa y positiva entre niveles sucesivos de educación adicional, para este autor, resulta de una decisión individual que se apoya en consideraciones acerca de los costos de la inversión y de la rentabilidad esperada por distintos niveles educativos. (Krüger, 2007, p. 1).

Dicho concepto no ha perdido vigencia a la fecha, la necesidad del perfeccionamiento de los directivos redundará en la organización dado que un directivo preparado tomará mejores decisiones y será más productivo.

Al respecto la CEPAL (1993) afirma que cuando mayor es la inversión en los recursos humanos y mayor la calidad de la educación, mayor es la productividad y el ingreso real per cápita. Aun cuando existe un largo período de gestación, los efectos sobre el crecimiento económico son evidentes a corto plazo; destacándose la vinculación entre la educación superior y el sector productivo.

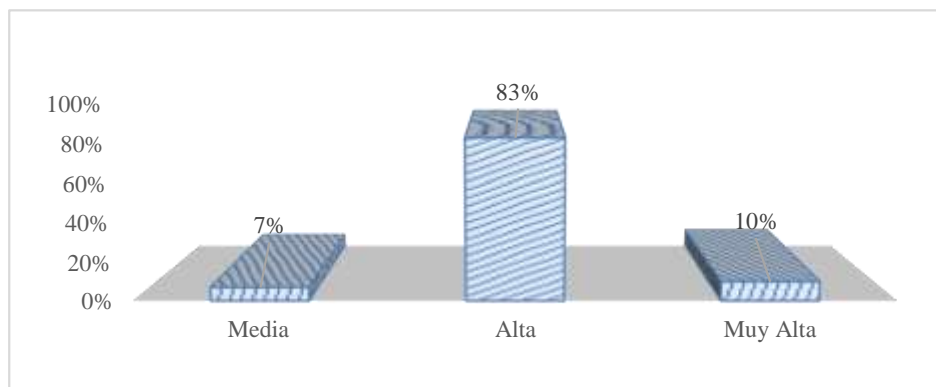
Es visto que los directivos del sector turismo son personas preparadas, sin embargo, siempre es factible la mejora. La mejora continua es un término económico muy difundido al respecto, Imai (1997) define ese mejoramiento continuo como un continuum, es decir, un movimiento diario, evolutivo de mejoras continuas, este movimiento no involucra solo aspectos desde el punto de vista de las mejoras en las funciones laborales, sino que se convierte en un mecanismo con una visión holística que considera las partes para llegar al todo. En tal sentido, Bessant (2003) indica que tanto la movilización como la participación de los directivos generan un canal o un medio para que los mismos puedan contribuir al desarrollo de la producción. Esto hace por supuesto que los trabajadores desarrollen el sentido de pertenencia al ser, pues reconocen que el espíritu de la empresa depende de lo que los directivos hagan o dejen de hacer.

Kaizen (como fue citado por Bessant,2003) enseña a los trabajadores a trabajar no solo con las manos, sino también a pensar con el cerebro. Por otra parte, para Styhre (2001) Kaizen ha sido visto como una fuerza ética (interna que se encuentra en el individuo) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente de manera voluntaria.

Retomemos ahora el análisis de los resultados de la tesis en base al cual se plantea la propuesta de mejora.

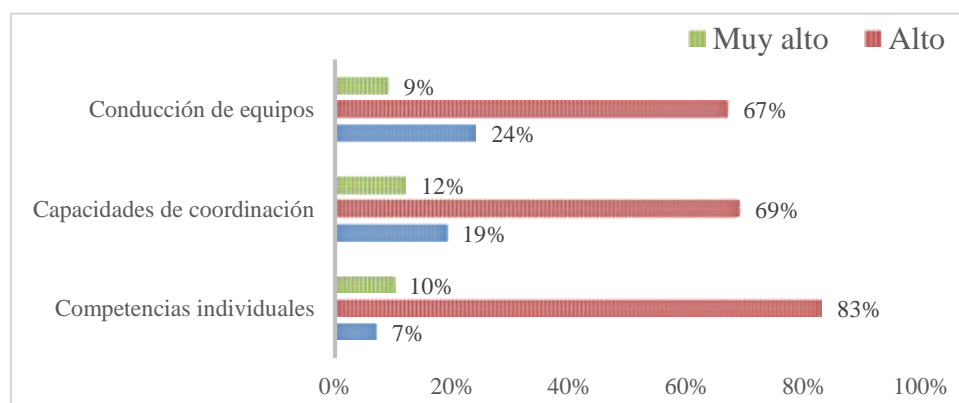
Como se observa en la figura 13, si bien es cierto hay un 83% con un nivel alto de calificación, es necesario lograr avanzar al siguiente escalón, referido a que deben lograr

la categoría de muy alto aumentado por consiguiente el porcentaje en dicho nivel; es también necesario mejorar las condiciones de los directivos con nivel regular (el 7% del total).



**Figura 13:** Nivel de habilidades directivas de los directivos de turismo

Para logra dicho propósito se debe enfocar en las dimensiones, potenciando las dimensiones en donde poseen un buen nivel y aumentando sus destrezas en las dimensiones donde existen deficiencias.



**Figura 14:** Calificación de las dimensiones de las habilidades directivas

Como se observa en la figura 14 es preciso mejorar la dimensión de conducción de equipos de trabajo y la dimensión de capacidades de coordinación, también es un punto favorable aprovechar la dimensión de competencias individuales.

## **6.1. Mejoramiento de capacidades de coordinación**

Hay diferentes mejoras profesionales de los directivos en este aspecto, como lograr armonizar las actividades de los colaboradores es un reto difícil, para ello debe desarrollar las siguientes capacidades:

Escucha activa o empatía. Se prestará atención al mensaje que se recibe, tanto en la comunicación verbal como en la no verbal. La información de valor que se recoge a través de la escucha activa potencia la confianza y el compromiso con los equipos y genera un buen clima laboral. El correo electrónico, las reuniones periódicas, las apps especializadas para comunicarse con los equipos son algunas de las herramientas útiles para completar las habilidades que debe tener un director.

Capacidad de aprendizaje y adaptación. es necesario aprender y adaptarse a las nuevas situaciones, de hecho, el directivo ha de saber adaptarse en su departamento de la misma manera en que su organización lo hace al entorno. Las nuevas tecnologías facilitan esta tarea, al utilizarlas con programas que requieren de un aprendizaje tecnológico. Destreza de negociación. La gestión de personas requiere la capacidad para resolver conflictos y negociar, basado en entender a la persona que tenemos enfrente, saber ceder y, sobre todo, encontrar la mejor solución para ambas partes. En el día a día hay que negociar desde subidas de salario a días de vacaciones o renovaciones de contrato, por lo que la destreza en la negociación de cada caso personal requiere de unas habilidades que se pueden adquirir.

Capacidad de organización. Para conseguir obtener los resultados deseados debemos ser capaces de traducir las metas en acciones, que requiere una buena organización para conseguir llegar a los objetivos marcados.

El análisis de datos. Cabe señalar que otro de los grandes retos y que debe adquirir es el relacionado con el análisis de datos vinculados en la información disponible. El directivo

debe siempre estar recopilando datos de interés, interpretarlos y obtener patrones. y extraer conclusiones que permitan tomar decisiones en la empresa con una base científica que se oriente a las necesidades de los turistas.

## 6.2. Mejoramiento de capacidades en la conducción de equipos de trabajo

Trabajar en equipo puede ser complicado, ya sea por el carácter de cada integrante, su estado de ánimo, o bien el ambiente laboral. Sin embargo, los directivos deben mejorar dichas habilidades y poner en práctica ciertas resoluciones para lograr una buena relación y un buen desempeño de los equipos que conducen; la propuesta aquí se basa en los siguiente:

**Figura 15:** Entrenamiento en la conducción de equipos de trabajo



Centrarnos más en el “nosotros” que en el “yo”. Un pequeño gran paso es empezar a hablar en plural, para que todos los miembros sientan que pertenecen a ese proyecto. Cuanto más involucrados nos sentimos, más nos esforzamos por conseguir los mejores resultados.

Hablar más. La comunicación es básica. Hay que establecer un entorno donde se pueda opinar con total libertad, pero también escuchar. Conviene esforzarse para que no nos encontremos con malos entendidos en un futuro.

Delegar y confiar. Para los equipos, cada tarea representa un reto y, precisamente por eso, es el mejor momento en el que pueden demostrar su valía. Para eso, deben sentirse cómodos trabajando y tener la certeza de que sus empleadores creen en ellos.

Fijar objetivos y objetivos comunes. Para que nadie tenga la sensación de que algo que está en marcha no tiene nada que ver con ellos y también para que cada uno sepa cuál es su papel en el proyecto común.

Reconocer y celebrar los méritos de los demás. Esta actitud contribuye a reforzar la confianza y la colaboración en el equipo, ya que eso motivará más para alcanzar los siguientes objetivos.

Gestionar victoriosamente un conflicto. quizás lo que unos vemos como algo “normal” otros lo consideran fuera de lugar. Y viceversa. Y no pasa nada, porque existe un método infalible: la empatía. Si nos ponemos en los zapatos de otro, con sinceridad, se simplifica todo en un instante.

Construir un grupo heterogéneo. Gente con formación, carácter y procedencia diversa puede ser en una incubadora de grandes ideas. Haciendo una lectura inteligente nos daremos cuenta de que tenemos la oportunidad de aprovechar al máximo las cualidades de cada persona.

Crear relaciones amicales. Dicen que los equipos que se divierten juntos se mantienen juntos, así que fomentar en la empresa una relación personal más allá de lo profesional es una gran estrategia para que mejore el trabajo en equipo

## **VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. Conclusiones**

- a. Respecto a determinar el nivel de habilidades que poseen los directivos de las empresas de turismo de la ciudad de Cajamarca para el año 2022, la tesis identificó que los directivos en un 83% poseen un nivel alto seguido de un 10% que alcanzan un nivel

- muy alto, evidenciando profesionalismo y capacidad gerencial en la actividad turística, indicador que debe ser potenciado para mejorar la oferta turística de Cajamarca.
- b. Se determinó respecto a las competencias individuales de los directivos de las agencias turísticas del distrito de Cajamarca – 2022, que el 7% de los directivos lograron una calificación media, un 83% muestran una calificación alta y un 10% una calificación muy alta resultados similares a los valores de la variable de estudio por lo que se puede inferir que las competencias individuales son las que mayor incidencia en las habilidades de los directivos turísticos.
  - c. La tesis establece respecto a las capacidades de coordinación, que un 69% los directivos alcanzan una calificación alta y un 19% una calificación media resaltando que un 12% restante muestra una calificación muy alta.
  - d. Se determinó respecto a destreza en la conducción de equipos que un 67% de los directivos presenta un alto nivel, un 24% un nivel medio y solamente un 9% a un nivel muy alto.
  - e. La propuesta de mejoras se basa en potenciar el capital humano de nivel alto que posee el sector poniendo en valor sus capacidades individuales y mejorando la coordinación y la capacidad de trabajo en equipo que son los dos factores principales que requieren ser atendidos.

## **7.2. Recomendaciones**

- a. Se recomienda al directivo la permanente mejora de sus habilidades directivas que posibilite la escala en su especialización gerencial, mediante la preparación y especialización permanente, el mejoramiento del recurso humano directivo favorece al sector turismo en general.



- b. A las universidades del entorno de la Región Cajamarca en coordinación con la DIRCETUR desarrollen procesos de entrenamiento directivo en el rubro de turismo aprovechando las ventajas comparativas que posee el sector en la región.
- c. A las empresas turísticas necesitan priorizar los procesos de mejora continua de sus colaboradores directivos, dichos procesos generaran ventajas competitivas en el sector y el mejoramiento de los servicios turísticos.
- d. A los investigadores en el sector turismo tomar como referencia la metodología usada en la presente investigación que incluye el uso de instrumentos validados para hacer un seguimiento en la evolución y logro de nuevas habilidades en los directivos,

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anderson, Sweeney, Williams (2012). “Estadística para negocios y economía”. 1º Edición; CENGAGE Learning, Mexico.
- Alcon, N. J. (2014). Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes (Tesis de maestría).
- Cameron, K. y Whetten, D. A (1988). Lecturas en organizaciones, 17(4) .(Eds.).
- Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica SA.
- Fayol, H. (1916). Administración Industrial y Gerencia México. Herrero Hermanos
- Galeano, D. (2004). Una metodología crítico hermenéutica para la elaboración de estados del arte. Medellín: s.n.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2013). Competencias directivas: evaluación y desarrollo. Nelson Education.
- Hernández S.R.; Fernández C y Baptista P. Metodología de la Investigación, 2 Edición.
- INEI (2022) Estadísticas departamentales. Instituto nacional de estadística e informática. [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe).
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigación de la relación de las competencias de los directivos Recursos humanos. Life Sciences Journal, 10(2): 95- 104.

- Knapp, G. (2007). [http://www.euskalnet.net/snowsky/pags\\_web/habilidad.htm](http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm)
- León, E. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Lewin, K. (1951). Teoría en el campo de las ciencias sociales: artículos teóricos seleccionados. New York, NY: Harper & Row.
- Lozano, C. (2017). Habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar en el Ministerio Público–2016. Lima–Perú Universidad César Vallejo.
- Marroquín Peña, R. (2012). Metodología de la Investigación. Lima, Perú. Obtenido de [http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia_de_la_investigacion.pdf).
- Matos, G. C., y Caridad, M. (2009). Habilidades directivas y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. CICAG, 6(1), 1-14.
- DIRCETUR Cajamarca (2020) “La Región Cajamarca frente a la covid-19 y el plan de reactivación económica para el desarrollo de la actividad turística regional” [https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Turismo/files/1\\_ppt\\_dircetur\\_cajamarca\\_\(24-6\).pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Turismo/files/1_ppt_dircetur_cajamarca_(24-6).pdf)
- Montaña y Alonso (2015). “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero”. (Tesis Maestría). Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.
- Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M. E., y ZambranoLoor, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. Dominio de las Ciencias, 2(4), 511-520.
- Mora-Pisco, L. L., y Duran-Vasco, M. E. (2017). Elementos básicos sobre la gestión de calidad en turismo. Dominio de las Ciencias, 3(1), 163-176.
- Organización Mundial del Turismo. (2019). Panorama del turismo internacional El turismo internacional 2019. <https://doi.org/10.18111/9789284421237>
- Pereda, F. (2016). Análisis de las Competencias Directivas, estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba. Universidad de Córdoba. Córdoba, España.
- PMI. (2008). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Pennsylvania: Project Management Institute.
- PROMPERÚ. (n.d.). ¿Turismo, ofertas de viaje y tours por el Perú | Y tú qué planes? Retrieved June 14, 2020, from <https://www.ytuqueplanes.com/> PROMPERÚ.
- (2016). Perfil del turista Vacacional Nacional.

- PROMPERÚ. (2018a). Destinos sudamericanos preferidos por los turistas estadounidenses en el 2017.
- PROMPERÚ. (2018b). Perfil del vacacionista Nacional - 2018.
- Quispe Condori, J. F. (2017). Competencias directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.
- RAE (2019 Diccionario de la Real Academia Española <https://www.rae.es/>)
- Ramírez, K. (2016). El uso de las herramientas tecnológicas aplicadas a las agencias de viajes de turismo receptivo: avances y oportunidades para las agencias tradicionales. Universidad San Martín de Porres.
- Rodríguez Cid, L., Fraiz Brea, J., & Ramos Valcárcel, D. (2015). Las Agencias de Viajes ante la influencia de las Redes Sociales en el turismo. El caso de Ourense. Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 13(4), 829–836. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.057>
- Reyes, K. (2016). Habilidades directivas y desarrollo organizacional (Estudio realizado con directivos de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango).
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. (Pearson Educación, Ed.) (13.a ed.). México D.F., México.
- Romero Perez , D. M. (2018). Habilidades directivas y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima, 2018.
- Ruiz, E. D. (2013). Análisis del estilo de liderazgo y las competencias directivas como factor de influencia en el ambiente laboral del Hospital General de Sub-zona Tierra Blanca.
- GRIN Verlag.Tafur, M. (2017). Competencias directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento–2016 (Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú).
- USIL (2017). Diagnóstico del Turismo en Cajamarca. Fondo editorial de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Valdez, M. R., y Medina J. (2015). Habilidades directivas que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo.
- Whetten, D., y Cameron, S. (2011). Desarrollo de competencias directivas, octava edición, editorial Pearson.

## ANEXOS

## ANEXO 1: Cuestionario Referido a las Habilidades Directivas

Estimado Directivo del sector turismo: a continuación, encontrará un cuestionario para medir las habilidades directivas. Son cinco escalas. Le agradeceremos que lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x), solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N°	ITEMS	VALORACIÓN				
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
		E	D	C	B	A
<b>Respecto a mi nivel de autoconocimiento</b>						
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.					
2	Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).					
3	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones					
4	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.					
5	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.					
<b>Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo</b>						
6	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.					
7	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.					
8	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.					
9	Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones					
10	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.					
11	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.					
<b>cuando enfrento un problema típico de rutina</b>						
12	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.					
13	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente					

14	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones, alternativas y de genero alternativas antes de solucionar una única solución				
----	---	--	--	--	--

<b>cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil resolverlo</b>					
15	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema				
16	Trato de “descongelar” mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de				
17	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).				
18	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles				
19	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo				
20	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas				
21	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas				
22	Procuro brindar reconocimiento no sólo a quienes se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).				
23	Aliento de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas en situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos				
<b>En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos</b>					
24	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.				
25	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.				
26	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.				
27	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.				
28	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.				
29	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como “he decidido” en vez de “han decidido”.				
30	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.				

31	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.				
32	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.				
<b>En una situación en la que es importante ganar más poder</b>					

33	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.				
34	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.				
35	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.				
36	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.				
37	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.				
38	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.				
39	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.				
40	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.				
<b>Cuando otra persona necesita ser motivada</b>					
41	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.				
42	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.				
43	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.				
44	Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.				
45	Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.				
46	Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.				
47	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.				
48	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.				

49	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.				
<b>Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección</b>					
50	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona.				
51	Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.				

52	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.				
<b>En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumpla con su trabajo</b>					
53	La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.				
54	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática				
55	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades				
56	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona				
<b>Cuando alguien se queja por algo que he hecho</b>					
57	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo				
58	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.				
59	Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.				
<b>Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador</b>					
60	No tomo partido, sino que permanezco neutral				
61	Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples				
62	Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo				
<b>Cuando delego trabajo a los demás</b>					
63	Especifico claramente los resultados que deseo.				



64	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).				
65	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.				
66	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.				
67	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.				
<b>Cuando desempeño el papel de líder en un equipo</b>					
68	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.				
69	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.				
70	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.				
71	Articulo una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.				
<b>Cuando desempeño el papel de miembro de un equipo</b>					
72	Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.				
73	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.				
<b>Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro</b>					
74	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.				
75	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.				
76	Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.				
77	Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.				
<b>Cuando estoy en la posición de liderar el cambio</b>					
78	Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.				
79	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.				
80	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.				

81	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.					
82	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.					
83	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.					
84	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.					

## ANEXO 2: Tabulación de los resultados

Pregunt a	ENCUESTADOS																																										Promedio		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42			
<b>Respecto a mi nivel de autoconocimiento</b>																																													
1	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	2	3	4	4	5	5	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3.64		
2	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	5	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3.50		
3	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	1	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	3.50		
4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	2	3	4	4	5	4	2	4	3	3	2	2	4	3	3	5	4	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3.64		
5	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3.60		
<b>Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo</b>																																													
6	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3	3.55		
7	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	2	3	4	3	3	2	4	5	3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	3.60		
8	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	5	4	5	2	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3.52
9	5	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3.50	
10	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	2	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3.40		
11	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	2	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3.45		
<b>cuando enfrento un problema típico de rutina</b>																																													
12	5	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3.43		
13	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	5	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	5	3	4	2	3	3	4	3	3.45	
14	5	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	5	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3.55	
<b>cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil resolverlo</b>																																													
15	5	4	2	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	2	3	5	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3.56	
16	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3.30		
17	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	5	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3.57	
18	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	3	3	2	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3.60		
19	5	4	3	4	3	5	3	3	3	3	2	4	4	3	4	5	2	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3.55		

COMPETENCIAS INDIVIDUALES

	20	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	5	5	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	3.50					
	21	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	5	2	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3.57				
	22	5	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	2	3	3.48					
	23	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	5	3	4	2	4	3	3	4	2	5	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3.50			
	<b>En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos</b>																																														
	24	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	5	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3.45			
	25	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	5	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3.55			
	26	5	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	4	3	4	3	3.43			
Capacidades de coordinación	27	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	5	2	3	2	4	3	2	3	4	4	5	4	3	5	3	4	3	3	4	3	5	4	3	5	4	4	3	3.52			
	28	5	3	4	4	4	2	3	4	4	3	2	5	3	4	4	5	2	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	5	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3.48			
	29	5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	5	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3.55			
	30	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3.48			
	31	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	2	3.62			
	32	5	3	4	4	3	3	4	3	5	4	2	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3.57			
	Puntaje parcial	#	#	##	##	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	
		<b>En una situación en la que es importante ganar más poder</b>																																													
		33	5	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3.52		
		34	5	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	3.40		
	35	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	4	5	2	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3.45			
	36	5	3	4	3	3	4	2	4	4	4	2	4	3	4	3	5	1	3	4	4	2	2	4	2	3	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	3	4	3.57			
	37	4	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	2	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	3.40			
	38	5	4	3	3	3	2	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	2	3	3	4	3	5	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	4	3	3.62			
	39	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3.36		
	40	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3.48			
	<b>Cuando otra persona necesita ser motivada</b>																																														
	41	5	4	3	3	3	4	3	4	5	4	2	4	4	3	3	5	2	3	4	4	3	2	4	3	4	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3.67	
	42	5	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	2	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3.61		
	43	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	2	3	4	3	2	2	1	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3.29		

44	5	4	3	4	2	3	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3.55		
45	5	3	4	4	3	4	3	3	5	4	2	4	3	4	4	4	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	5	3	4	3	4	3.48		
46	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	1	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3.56		
47	5	4	3	3	3	4	3	3	5	4	2	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3.55
48	5	4	2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3.48	
49	5	4	2	3	3	4	2	4	5	4	2	3	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3.40	

**Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección**

50	5	4	3	3	3	4	3	3	4	5	2	4	4	3	3	5	2	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	2	4	3.50
51	5	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	4	3	4	3	2	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3.35
52	5	4	2	5	5	4	3	4	3	4	2	3	4	2	5	5	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3	5	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3.55	

**En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumpla con su trabajo**

53	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	5	3	3	4	2	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3.50		
54	5	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	5	3	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3.64		
55	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	2	3	3.43	
56	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	1	3	4	3	4	5	1	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3.55

**Cuando alguien se queja por algo que he hecho**

57	5	4	3	4	4	3	2	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3.71		
58	5	4	2	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	2	4	5	2	4	3	3	2	2	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3.48	
59	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3.55

**Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador**

60	5	3	3	4	4	3	2	4	4	5	2	4	4	3	4	5	2	3	4	3	2	2	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3.55
61	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	5	5	4	3	4	5	1	3	2	3	3	3.62		
62	5	3	2	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	2	4	5	2	4	3	4	3	2	3	4	5	3	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3.50	
<b>Puntaje parcial</b>	<b>#</b>	<b>##</b>	<b>8</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>83</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>69</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>85</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>65</b>	<b>98</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>82</b>	<b>73</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>##</b>	<b>85</b>	<b>##</b>		

**Cuando delego trabajo a los demás**

63	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	5	2	3	4	2	3	2	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3.50
64	5	4	2	3	2	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	5	2	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3.40

DESTREZA EN LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS

65	5	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	2	3	5	2	3	4	3	4	2	1	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3.33			
66	5	4	3	4	4	3	3	2	4	3	1	4	4	3	4	4	1	3	4	3	4	1	3	4	5	3	4	5	5	4	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3.36	
67	5	4	3	4	2	3	4	3	4	4	1	3	4	3	4	5	1	4	3	5	3	1	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3.43		
<b>Quando desempeño el papel de líder en un equipo</b>																																														
68	5	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	5	2	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	3	4	2	3	3	4	3	2	5	4	3	4	2	3.43			
69	5	3	2	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	2	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3.40	
70	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3.33	
71	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	5	5	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3.45	
<b>Quando desempeño el papel de miembro de un equipo</b>																																														
72	5	4	3	2	3	3	5	4	4	3	2	3	4	3	2	5	2	3	4	2	3	2	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3.33		
73	5	3	2	3	3	4	2	3	3	4	1	4	4	2	3	4	1	4	3	4	3	1	3	3	4	4	5	4	5	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3.21
<b>Quando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembr )</b>																																														
74	5	3	4	3	3	4	3	3	5	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	2	4	3	5	5	3	3	5	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3.38	
75	5	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	5	4	4	5	4	3	2	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3.43	
76	5	4	3	2	3	3	2	3	4	4	2	4	4	3	2	5	2	3	4	4	3	2	2	4	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3.36
77	4	2	3	1	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	1	4	2	3	4	3	3	2	3	5	3	4	3	4	5	1	3	2	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3.07	
<b>Quando estoy en la posición de liderar el cambio</b>																																														
78	5	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	2	3	5	2	3	4	3	5	2	4	3	4	3	4	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	5	4	3	4	2	3.48			
79	5	5	3	2	3	3	4	4	3	4	1	4	5	3	2	5	1	3	2	3	4	2	3	4	3	4	4	4	5	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3.29			
80	5	3	2	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	2	2	4	2	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3.26			
81	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	3	2	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	4	3	4	2	5	3	4	4	2	3.48		
82	5	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	5	3	2	4	2	4	3	4	4	2	3	4	4	5	3	3	5	3	4	3	4	5	3	3	3	5	3	4	3	2	3.43			

83	5	3	3	2	2	3	4	3	5	4	3	3	4	3	2	5	3	3	4	3	4	2	2	4	4	4	2	3	5	4	4	3	4	5	3	3	3	4	5	3	3	2	3.40			
84	5	3	2	2	3	4	4	3	4	5	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3	2	3	3.43			
<b>Puntaje parcial</b>	<b>#</b>	7	5	6	6	74	73	75	84	83	47	75	80	58	64	##	46	71	75	74	76	46	69	82	88	86	78	82	##	72	80	60	73	80	77	77	61	87	76	75	74	56				



