



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**“Habilidades directivas de los gerentes en las agencias turísticas
del Distrito de Cajamarca – 2018”**

Tesis para optar al grado académico de:
**MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO**

Presentado por:

Teodelinda Celina Chuquimango Vallejos (0000-0003-2623-625X)

Asesora:

Arlette Guadalupe Zárate Cáceres (0000-0001-5445-0275)

Lima – Perú

2019

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 18:00 horas del día martes 10 de diciembre de 2019 en la sala de conferencias se reunieron los miembros del Jurado:

Presidente Mg. Poblete Benites, Julio Cesar
Miembro 1 Dra. Cortez Chavez, Claudia Virginia
Miembro 2 Dr. Huachaca Urbina, Antonio Roberto

Para evaluar la tesis titulada: "Habilidades directivas de los gerentes en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca -2018", presentado por la Bach. **Chuquimango Vallejos Celina Teodelinda** para optar el grado de Maestro en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento.

Terminada la sustentación, el Jurado luego de deliberar concluyen de manera unánime (X) por mayoría simple () que la tesis es:

Aprobado ()
 Aprobado - Muy buena (X)
 Aprobado - Sobresaliente ()
 Desaprobado ()

Calificándola con nota de: 17 en letras (DIECISIETE)

En fe de lo actuado los miembros de Jurado suscriben la presente Acta en señal de conformidad.



Presidente del Jurado
 Mg. Poblete Benites, Julio Cesar



Miembro del Jurado
 Dr. Huachaca Urbina, Antonio Roberto



Miembro del Jurado
 Dra. Cortez Chavez, Claudia Virginia



Asesor
 Psic. Zárate Cáceres Arlette Guadalupe

Dedicatoria

Dedico con todo mi corazón a Dios quien fue mi guía hasta hoy y a mi hija Damaris por ser el motivo de mi vida y darme la fuerza de seguir adelante pues sin ellos no lo hubiera logrado.

Agradecimiento

Quiero agradecer a los docentes de la Universidad Científica del Sur por sus enseñanzas, al Programa FUNIBER por darme la oportunidad de progresar y a mi asesora por sus orientaciones en el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
ÍNDICE GENERAL	5
Índice de figuras.....	8
Índice de tablas	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I: LA PROBLEMÁTICA INVESTIGATIVA	13
1.1. Descripción del problema.....	13
1.2. Planteamiento problemático	14
1.2.1. El problema principal de la investigación.....	14
1.2.2. La problemática específica	14
1.3. La justificación	14
1.3.1. De índole práctico.....	14
1.3.2. De índole teórico	15
1.3.3. De índole metodológico.....	15
1.4. Las limitantes presentadas	15
1.5. La factibilidad investigativa	16
CAPITULO II: OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA INVESTIGACIÓN	17
2.1. El objetivo principal propuesto.....	17
2.2. Los objetivos específicos relacionados.....	17
2.3. Formulación de hipótesis.....	17
2.3.1. Hipótesis general.....	17
2.3.2. Hipótesis específicas.....	17
CAPITULO III: EL ENTORNO TEORICO	19
3.1. Referencias de estudios anteriores.....	19
3.1.1. Referencias nacionales.....	19
3.1.2. Antecedentes internacionales.....	21
3.2. Bases teóricas	23
3.2.1. Habilidades directivas.....	23
3.2.2. El sector turístico en Cajamarca	26
3.2.3. La gestión del turismo en Cajamarca.....	28

CAPITULO IV: METODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	31
4.1. Propuesta de la investigación	31
4.2. Tipo.....	32
4.3. Enfoque.....	32
4.4. Población	33
4.5. Muestra	33
4.5.1. Factores de incorporación en la muestra	34
4.5.2. Factores para la exclusión de la muestra	34
4.6. Operacionalización de variables	35
4.6.1. Variable: Habilidades en la dirección.....	35
4.6.1.1. Habilidades individuales.....	36
4.6.1.2. Habilidades interpersonales.....	38
4.6.1.3. Habilidades grupales.....	40
a. Alineación de equipos trabajo efectivo.....	41
b. Protagonizar el cambio	42
4.7. Técnicas para la recopilación de la información	45
4.8. Técnica para el tratamiento y estudio de la información	45
4.9. Aspectos éticos	45
CAPITULO V: RESULTADOS	46
4.1. Habilidades gerenciales o de dirección	46
4.1.1. Resultado y estadísticas respecto a la habilidad gerencial	47
4.1.2. Condición alcanzada en habilidades gerenciales	48
4.2. Resultados en dimensiones de habilidades gerenciales o directivas	49
4.2.1. Habilidad individual.....	49
4.2.1.1. Resultados en habilidad individual	49
4.2.1.2. Estadística de habilidad individual	50
4.2.1.3. Posición en habilidad individual.....	50
4.2.2. Habilidad interpersonal.....	52
4.2.2.1. Estadística de habilidad interpersonal.....	52
4.2.3. Posición en habilidad interpersonal	53
4.2.4. Habilidad grupal.....	54
4.2.4.1. Resultados de habilidad grupal	54
4.2.4.2. Estadísticas de habilidades grupales.	55

4.2.4.3. Posición en habilidad grupal	56
4.3. Prueba de valides hipotética	57
4.3.1. La validez de la hipótesis general	57
4.3.2. La validez de las hipótesis específicas:	58
4.3.2.1. Validez de la hipótesis E1	58
4.3.2.2. Validez de la hipótesis E2	60
4.3.2.3. Validez de la hipótesis E3	61
CAPITULO VI: DISCUSION	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ABREVIATURAS	71
ANEXOS	72
Anexo 1: Operacionalización de variables	73
Anexo 2: Cuestionario	82
Anexo 3: Validación del instrumento por expertos	90
Anexo 4: Tabulación de resultados.....	94
Anexo 5: Protocolo para interpretar la encuesta	101
Anexo 6: Confiabilidad del Instrumento.....	103

Índice de figuras

FIGURA 1: Habilidades de gestión: interacción y escritura.....	35
FIGURA 2: Las habilidades gerenciales o directivas en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca.	46
FIGURA 3: El puesto de competencias gerenciales del gerente de la agencia de turismo del distrito Cajamarca	48
FIGURA 4: Puntaje de habilidad individual	48
FIGURA 5: Resultados de habilidad individual	51
FIGURA 6 : Resultados de habilidad interpersonal.....	52
FIGURA 7: Posición en habilidad interpersonal.....	54
FIGURA 8 : Resultados de habilidades grupales.....	54
FIGURA 9: Resultados en habilidad grupal	56
FIGURA 10 : Prueba de hipótesis general.....	58
FIGURA 11: Validez de la hipótesis E1	58
FIGURA 12 : Validez de la hipótesis E2	61
FIGURA 13 : Validez de la hipótesis E3	62

Índice de tablas

Tabla 1:Operacionalización de las variables investigadas	43
Tabla 2: Estadísticas de la habilidad gerencial.....	47
Tabla 4 : Condición de las habilidades gerenciales.....	48
Tabla 5: Estadística de habilidad individual	49
Tabla 6: Posición en habilidad individual	51
Tabla 7: Estadística de habilidad interpersonal.....	52
Tabla 8: Condición de habilidades interpersonales.....	53
Tabla 9: Estadística de habilidades grupales.....	55
Tabla 10:Condición de habilidad grupal	56

RESUMEN

El fundamento de la tesis fue Analizar las habilidades que demuestran los directivos en la conducción de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018. Por consiguiente, para el desenvolvimiento de la investigación, se toma como muestra de 38 gerentes de las agencias turísticas del distrito de Cajamarca.

La investigación tiene un nivel aplicado de tipo descriptivo cuantitativo, el método utilizado es el analítico, fue un estudio de en su forma transversal y no experimental de modo que permitió estudiar en profundidad la variable habilidades directivas y sus dimensiones, el instrumentos de para la provisión de los datos fue el cuestionario semi estructurado cuya valides fue corroborada por jueces expertos, para la confiabilidad de herramientas a utilizar tomaremos como referencia el coeficiente Alfa Cronbach un valor de 0,79 determinando una alta confiabilidad del instrumento aplicado. El estudio identifica entre otros aspectos que los gerentes en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca durante el año 2018 en un 79% poseen una calificación media y el 21% una calificación alta respecto a sus habilidades directivas, de igual modo se estima respecto a la habilidad personal que el 37% de los directivos lograron una calificación media y un 63% muestran una calificación baja; respecto a las habilidad interpersonal en 84% los directivos alcanzan una calificación alta y en 16% de los casos una calificación media y finalmente respecto a habilidad grupal un 87% de los directivos presenta un alto nivel y 13% a un nivel medio .

Palabra clave: Habilidad directiva

ABSTRACT

The basis of the thesis was to analyze the skills shown by managers in the management of companies in the tourist sector of the Cajamarca district in the course of 2018. In this sense, for the development of the investigation, a sample of 38 managers of the tourist agencies of the Cajamarca district.

The research has an applied level of a descriptive quantitative type, the method used is analytical, it was a non-experimental study, of the cross-sectional type that made it possible to examine the managerial skills variable and its dimensions, the information collection instrument was the questionnaire that It had the validation of experts in the same way, the reliability of the instrument was tested by estimating the Alpha Cronbach coefficient with a value of 0.79, determining a high reliability of the applied instrument. The study identifies, among other aspects, that 79% of the managers in the tourist agencies of the Cajamarca district during the year 2018 have a medium rating and 21% a high rating regarding their management skills, in the same way it is estimated regarding the personal ability that 37% of managers achieved a medium rating and 63% show a low rating; Regarding interpersonal skills, 84% of the managers achieve a high rating and in 16% of the cases a medium rating, and finally, regarding group ability, 87% of the managers present a high level and 13% at a medium level.

Keyword: Management Skill.

INTRODUCCIÓN

La tesis “Habilidades directivas de los gerentes en las agencias turísticas en el distrito de Cajamarca – 2018”, determinó el problema principal, ¿Cuáles son las condiciones para la competencia de liderazgo como directores de oficinas de tours en el distrito de Cajamarca – 2018?, planteando como principal propósito: definir que condición de liderazgo desempeñan como directivos de empresas del distrito de Cajamarca – 2018, siendo la hipótesis planteada: las condiciones de elegibilidad de gestión presentadas por los directores de las empresas turísticas del distrito Cajamarca – 2018, es muy alto. La tesis se desarrolla en seis capítulos. Capítulo I, desarrolla el plan de estudios, que describe: la formulación y análisis problemático, los objetivos de investigación generales y específicos, delimitaciones, limitaciones y justificaciones de la investigación. Capítulo II, detalla el contenido, marco teórico, teorías, antecedentes e investigación, el desarrollo de hipótesis general, variables y operacionalización de variables. El Capítulo III, plantea los objetivos del estudio, así como la prueba de hipótesis. Capítulo IV, describe el procedimiento, señalando: tipo, nivel del estudio, diseño y métodos; conjuntamente con la muestra y la población; se detalla también los instrumentos y técnicas de estudio, el procedimiento e información; la confiabilidad y validación del instrumento. El Capítulo V, en él mostraremos el resultado de interpretación y análisis de los antecedentes que se han conseguido como parte del trabajo utilizando tablas y figuras de resumen estadístico.

Finalmente, el Capítulo VI desarrolla una polémica sobre los resultados obtenidos.

Como parte final presentamos conclusiones y algunas recomendaciones para la consideración de participantes del sector turístico e investigadores relacionados con este tema.

CAPITULO I: LA PROBLEMÁTICA INVESTIGATIVA

1.1. Descripción del problema

Actualmente las agencias en turismo de Cajamarca afrontan un desafío interno relacionado con su desempeño y capacidad, las agencias necesitan que los gerentes sean competentes y productivos y generen beneficios a las empresas. Para poder desempeñar las funciones y responsabilidades propias de dirección, un gerente tiene que poseer algunas habilidades, para llevar a la empresa a expresar y mejorar cada vez el entorno laboral. Se entiende como habilidad al talento y destreza que se necesita para ejecutar un trabajo. Las habilidades directivas es una combinación entre destrezas, capacidades y conocimiento adquiridas por una persona para establecer ciertas medidas como coordinación y liderazgo en la gestión de dirección del recurso humano, la toma de decisiones gestión del tiempo, trabajo en equipos y gestión de proyectos, todo esto enfocado principalmente a su desarrollo para las agencias turísticas.

Esta realidad de las agencias del sector turístico en el distrito de Cajamarca, muestran que dichas habilidades directivas son deficientes, en la actualidad es una de las principales causas del bajo nivel de calidad del servicio turístico ofrecido, es así, en el inicio del estudio se muestra el contexto en el cual se propone la problemática del estudio para luego presentar las teorías relacionadas al problema referidas a las habilidades directivas; es así que: se estudia dichas habilidades producto del aprendizaje y la experiencia; la composición de dichas capacidades facilitan trabajos más eficientes que se ven reflejados en los resultados de gestión de las diferentes agencias turísticas.

Por tal razón, la investigación busca analizar que habilidades directivas los gerentes adquieren para desempeñar su trabajo, para lo cual la tesis para la investigación expresa el problema en el siguiente numeral.

12. Planteamiento problemático

1.2.1. El problema principal de la investigación

¿Qué habilidades demuestran los directivos en la conducción de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018?

1.2.2. La problemática específica

¿Qué calificación alcanzan en la dimensión habilidad personal los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018?

¿Qué calificación alcanzan en la dimensión habilidad interpersonal los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018?

¿Qué calificación alcanzan en la dimensión habilidades grupales los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018?

13. La justificación

1.3.1. De índole práctico

El presente estudio explora del directivo las dimensiones que conforman la variable habilidad en la conducción de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018, como participa en la empresa y muestra su desempeño , y en última instancia como se refleja en el servicio turístico ofrecido en Cajamarca, identificar y explorar en detalle las dimensiones de las habilidades posibilitará proponer mejoras a las organizaciones del sector basadas en desarrollar la conducción de su recurso humano con profesionalismo tratando de incrementar la productividad de sus directivos encargados finalmente de la toma de decisiones en la actividad económica del sector turismo que constituye una actividad que concentran según DIRCETUR (2019) al 32% de la población económicamente activa dado que agrupa múltiples servicios conexos como son el

transporte, las comunicaciones, servicio de hospedaje y alimentación, el comercio entre los principales.

1.3.2. De índole teórico

La tesis recoge para su desarrollo los paradigmas científicos de la gestión del recurso humano los cuales permiten tener los argumentos y conocimientos previos que posibilitan relacionar dichos conocimientos a la realidad propia de las organizaciones turísticas en Cajamarca de modo que se amplíe el conocimiento en favor de las organizaciones y del sector turismo en Cajamarca, en la que existen pocas investigaciones relacionadas con el tema, de tal forma que podremos validar dichas teorías aprovechando los conocimientos para comprender la importancia de la gerencia de este tipo de servicio y aprovecharla en la mejora.

1.3.3. De índole metodológico

La tesis propone una metodología basada en la descripción de la realidad de modo que se puedan identificar qué aspectos se deben mejorar respecto a las habilidades directivas, de tal 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.

14. Las limitantes presentadas

Esta investigación considera restricciones respecto a la integridad de la veracidad de los datos recopilados en la aplicación del instrumento utilizado debido a las cualidades propias del directivo informante, que se podrían presentar por los siguientes argumentos:

Inapropiada comprensión de las interrogantes que se formulan al directivo con su posible consecuencia de inapropiada respuesta.

Posibilidad de ocultar información debido a desincentivos por parte del directivo de mostrar fielmente sus cualidades, y temor por relacionarla con el contexto laboral en su organización.

15. La factibilidad investigativa

El presente estudio es factible, porque estudia los recursos humanos y sus habilidades que son aprovechadas por las organizaciones, para lo cual tomamos de referencia a las teorías de habilidades directivas en relación a su gestión y desempeño en las organizaciones, con el propósito de ampliar los conocimientos y conocer cómo se puede aprovechar las habilidades del recurso humano en mejorar la gestión, identificando la problemática y ver si existen relaciones entre sus variables y la dimensión de su estudio. De igual modo el tiempo previsto para el desarrollo de la investigación es apropiado, complementariamente los recursos humanos, materiales, financieros fueron asumidos por la tesista. Finalmente, la investigación permite ampliar el conocimiento de la gestión en el sector turismo y ser utilizada como antecedente para futuras investigaciones en el tema.

CAPITULO II: OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA INVESTIGACIÓN

2.1. El objetivo principal propuesto

Analizar las habilidades que demuestran los directivos en la conducción de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018.

2.2. Los objetivos específicos relacionados

- a. Determinar la calificación que alcanzan los directivos en términos de habilidad personal de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018.
- b. Determinar la calificación que alcanzan en la dimensión habilidad interpersonal los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018.
- c. Determinar la calificación que alcanzan en la dimensión habilidades grupales los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018.

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

Las habilidades que presentan los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018, es muy alta.

2.3.2. Hipótesis específicas

La condición de habilidades personales que presentan los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018, es muy alta.

La condición de las habilidades interpersonales que presentan los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018, es muy alta

La condición de habilidades grupales que presentan que presentan los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018, es muy alta.

CAPITULO III: EL ENTORNO TEORICO

31. Referencias de estudios anteriores

3.1.1. Referencias nacionales

Romero (2018) propone investigación sobre “*Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima 2018*”. El estudio se orientó en establecer relaciones existentes entre competencias directivas y el desarrollo humano de los empleados Municipales de Lima 2018. La muestra estuvo conformada por 80 trabajadores y en su desarrollo se hace uso de un diseño correlacional transversal no experimental basado en análisis de hechos de estado natural sin la intervención en el comportamiento de variables. Las conclusiones a las que arriba señalan que existe un alto coeficiente de correlación, es decir, si las capacidades de gestión son favorables, el progreso humano será mejor.

Quispe (2017) “*Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la municipalidad provincial de Tambopata, 2017*”. La investigación indagó las relaciones existentes entre habilidades directivas y el placer de los consumidores; respecto al diseño el método que usaremos está relacionado con la sección transversal no experimental. La muestra estuvo compuesta por el total de la población, las conjeturas a las que arriba corroboran la interrelación entre las habilidades de gestión con el desempeño de la organización, que permite a los gerentes de cada organización aplicar sus habilidades, capacidades y especialización para manejar, supervisar y alentar a los empleados a lograr los objetivos establecidos y mejorar la producción.

Lozano (2017) “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público 2016”. El autor logra vincular las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral; respecto al diseño, la investigación es no experimental, descriptivo y correlacional, porque sus variables nos permitieron evaluar las habilidades de gestión y el estado de las relaciones que brindan la satisfacción laboral. La muestra es de tipo probabilístico conformado por 39 usuarios que laboran en la gerencia de bienestar. Las conjeturas a las que arriba establecen un vínculo directo y significativo entre habilidades de gestión y el reconocimiento del personal por el trabajo basado en un Rho de Spearman es 0.44, demostrando una correlación significativa para un nivel de confianza del 1% (para una prueba bilateral). Se observa que existe un error del 0,05 % en cada fila y que hay 99.00% de aprobación en la campana.

Tafur (2017) “*Habilidades directivas y cambio organizacional en el Programa Nacional de Saneamiento Rural del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento – 2016*” (tesis para obtener el grado académico de Maestro). La tesis propone identificar la conexión entre las habilidades gerenciales y variaciones organizacionales; respecto al diseño el estudio es de tipo no experimental de corte transversal, porque los datos se obtuvieron en un momento determinado. La muestra es de tipo censo conformado por una población de 101.

Las conjeturas a las que arriba establecen. que existen correlaciones entre los componentes de las habilidades gerenciales, así como las habilidades de comunicación, interpersonales, personales, grupales y específicas y la variable cambio organizacional en los empleados, dado que los valores de Rho de Spearman corroboran la existencia de correlación de nivel moderado, destacando la dimensión comunicación con un valor Rho de Spearman = 0.699 mientras tanto, el

tamaño con mínima correlación es el de capacidades personales, porque el valor de Rho de Spearman igual a 0,46 respectivamente.

3.1.2. Antecedentes internacionales

Reyes (2016) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. El autor en términos generales indaga respecto a la conexión del conocimiento gerencial y su desarrollo organizativo de los colaboradores, basado en un diseño de la investigación descriptivo en el cual se examina, representa e ilustra fenómenos, relaciones, estructuras, conexiones, variables dependientes e independientes, la Asociación hotelera de Quetzaltenango cubre todo tipo de datos científicos datos obtenidos de una muestra de directivos hoteleros registrados integrados por 20 gerentes de diferentes categorías sociales, entre las edades de 19 y 64 años, 8 mujeres y 12 hombres.

Las conclusiones a las que arriba corroboran las relaciones entre las habilidades de gestión y el desarrollo organizativo, facilita al administrador de la institución el uso de sus experiencias y conocimientos lo mejor que puedan para liderar los recursos humanos buscando mejorar la productividad; complementariamente determina que los administrativos tienen habilidades gerenciales que le ayudan a resolver problemas que pueden presentarse dentro de la empresa dentro de los cuales se puede destacar sus conocimientos y aprendizajes, liderazgo organizacional y habilidades comunicación técnicas de comunicación y actitudes para interactuar con los trabajadores.

Pereda, (2016) *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. El estudio desarrollado determinó las habilidades gerenciales que son más valiosas para los colaboradores, los cuales fueron categorizadas: interpersonales y personales la

investigación se desarrolló a través de un análisis práctico enfocado al sector público de Córdoba representado por organismos públicos de diversas industrias de operaciones que pertenecen a los cuatro estados que conforman el sector público: como Administración Independiente, Administración Estatal, Universitaria y gobierno Local.

El estudio usa información de toda población de trabajadores públicos de Córdoba, aumentando a 46,175 trabajadores, las conjeturas corroboran que las capacidades de liderazgo personal contribuyen a las ventajas competitivas que ahora están fuertemente formadas y que luego estarán expuestas a un entorno en constante cambio y en continuo cambio en el futuro. Las entidades necesitan habilidades de gestión que les permitan proporcionar y desarrollar mejores servicios a los ciudadanos. que a la larga será competitiva. El capital humano tiene una mejor ventaja que las empresas menos desarrolladas. Las habilidades y conocimientos cambian vidas y lideran organizaciones y la economía.

Alcon (2014). *“Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, Venezuela”*. Lo propuesto por el investigador evidencia las competencias del administrador y su adecuación al nivel de satisfacción con el trabajo de los docentes de las escuelas primarias; respecto al diseño la investigación se enmarcó en un estudio de tipo descriptivo no experimental. La muestra que se empleó en la investigación fue estratificada de tipo censal. La investigación establece finalmente componentes interiores y exteriores que identifican satisfacciones en los profesores en las escuelas primarias como resultado de la evaluación del desempeño, se pone de manifiesto que el clima laboral no es propicio para promover un buen trabajo pedagógico, cabe agregar que el gerente no manipula habilidades para resolver los problemas que surgen en la organización, no aprecian el trabajo de los

profesores y no tienen comprensión con el personal, estos son los componentes que principalmente integran en el rendimiento laboral.

3.2 Bases teóricas

3.2.1. Habilidades directivas

Tomando de referente el Diccionario que publica la Real Academia Española RAE (2019) precisa el término habilidad como cualquiera de las cosas que uno hace con alegría y destreza - proviene del latín *habilitas-*, referente a las capacidades de realizar cualquier tarea o actividad con habilidad, facilidad de agilizar su trabajo. Entonces una persona capacitada es una persona que tiene éxito debido a sus habilidades. Por tanto, coincide con la persona de la empresa. Aquellos que han desarrollado las habilidades han adquirido métodos técnicos especiales y aplicación práctica en su área de trabajo.

Whetten y Cameron (2011) define “Las habilidades de gestión están amparadas por acciones específicas que las personas toman para llevar a resultados concretos. Otros individuos pueden percibir habilidades, en oposición a características puramente espirituales o personales”. (p.41-49)

Según los autores las capacidades o conocidas también como habilidades que poseen los gerentes o directivos son los que procuran eficientemente implementar las estrategias en el momento oportuno y gestionan en la práctica las decisiones que permiten el apropiado uso de los recursos generando soluciones efectivas al interior de la empresa. Tomando como referencia lo señalado, entendemos las habilidades de gestión como la base que respalda una gestión efectiva dentro de una organización.

Este es un enfoque accesible a las habilidades de gestión; esto significa que no pueden ser una discusión puramente teórica, por lo que deben aplicarse a la práctica de la gestión y los cambios personales que la conducen.

Dentro del marco de habilidades descritas la tesis plantea las habilidades como una herramienta que ayuda al directivo a relacionarse más con la gerencia de su organización utilizando sus aptitudes, conocimiento e ideas a sus habilidades relacionadas con la autonomía y la experiencia, esto es parte de sus habilidades personales, la eficiencia como responsable de su dirección.

Las organizaciones demandan de innovadoras habilidades en mayor proporción, hecho que crece al transcurrir de los años, pues “ha surgido la necesidad de nuevos perfiles para los gerentes de hoy, lo que requieren habilidades que les permitan desempeñar altos niveles de desafíos” (Valdez & Medina, 2015, p. 216).

Según se planteó, para el mejor desempeño gerencial, es importante tener habilidades sociales y experiencia técnica junto con habilidades sociales y culturales, uso de tecnología y administración de equipos intergeneracionales; incidiendo en la importancia en las organizaciones de poseer ventajas al disponer en su proceso productivo de colaboradores especializados.

El autor León (2013) explica la presencia de habilidad de gestión bastante definida que necesita ser incorporadas a la problemática de cada pedido, las cuales deben ser creadas dentro de la organización a través de la formación de empleados especializados y conocedores de la empresa, esta tarea es responsabilidad de la propia empresa.

Jafarzadeh (2013) explica el concepto de habilidad señalando, hay una manera de poner en práctica su conocimiento para lograr un mejor desempeño. En una organización, la capacidad para hacer esto y el deseo de hacerlo son la primera parte de una posición profesional.

Los autores Matos & Caridad (2009) enfatizan que las organizaciones están llamadas a desarrollar la capacidad del más alto nivel de inteligencia humana que les permita alcanzar el mayor rendimiento posible, esta cualidad determina la competitividad empresarial buena parte de este recurso humano se forman en entidades educativas de nivel superiores como son las universidades

quienes asumen su papel de generadores de nuevos profesionales que requiere el sector productivo de la sociedad. En su estudio Matos & Caridad (2009) propone “la presencia de un conglomerado de habilidades (interpersonales, personales y de grupo) que deben ser forjadas y perfeccionadas por los gerentes formados en el entorno universitario”. (p. 218).

Señalando que no se presenta como algo impuesto, esto es visto como instrumentos para que el gerente labore de manera más eficiente y efectiva como responsable del proceso de trabajo.

Aprender de su organización, inmerso en conocimientos, habilidades y actitudes, pero sobre todo saber que las habilidades son el equipo de conocimiento que ha logrado buenos resultados.

Las habilidades de los directivos por sí mismas no son la clave de los logros empresariales, si se implementan de forma aislada e imperativa no generan impactos positivos, dado que el método de tomar decisiones empresariales, requiere mejoras y procedimientos como identificar, compartir, filtrar y administrar los recursos de manera adecuada. (Matos, 2009)

La práctica in situ de las habilidades directivas permite la transferencia de conocimientos la coordinación y el aprendizaje de quienes están involucrados y de igual modo genera un valor agregado intangible de capital humano en la organización convirtiendo al directivo en el protagonista de un proceso de enseñanza empresarial y perfeccionamiento del recurso humano y gestión del conocimiento.

Las habilidades directivas, como señala Jafarzadeh (2013) Apoyan el desarrollo, la planificación y la gestión continua de procesos y actividades para mejorar el conocimiento y la innovación a la capacidad de la organización a través del diseño y la implementación de la calidad de la combinación de experiencias pasadas, conocimientos, valores, información, visión e ideas.

Lo que crea una perspectiva única para hacer predicciones y agregar nuevos datos, incluidos los datos propios y colectivos.

3.2.2. El sector turístico en Cajamarca

Tomando en cuenta la información del INEI (2018) referido al departamento de Cajamarca, geográficamente se ubica en el eje noroeste central de la sierra andina del Perú y abarca una superficie de 34,022 Km². Los antecedentes históricos del pueblo de Cajamarca se remontan hacia el año 500 de nuestra era, época que se instaló en la región la cultura pre inca de los Caxamarca.

DIRCETUR (2020) explicó que los turistas que visitaron el Departamento de Cajamarca en el año dos mil dieciocho ascendió a 290,534 personas, quienes se dirigieron a diferentes provincias como son principalmente Jaén, Cajamarca, Chota, Cutervo, Cajabamba y San Ignacio. La cifra es superior en comparación al año anterior, DIRCETUR (2020) y precisó que para los próximos años se estima un incremento del 5% con aproximadamente, Dicha institución revela a la provincia de Cajamarca y el distrito de Los Baños del Inca son los lugares más visitados por turistas, con 134,540 excursionistas entre extranjeros y nacionales, 5500 turistas más con respecto al año anterior.

En el transcurso del año se presentan cuatro temporadas de mayor afluencia turística en la Región andina de Cajamarca: la festividad por tradición es el carnaval entre el mes de enero y febrero, la celebración de semana santa en el mes marzo, la feria de FONGAL y las fiestas de aniversario patrio en el mes de julio y las visitas escolares con los viajes de promoción con mayor afluencia en el último trimestre del año que incluye los meses setiembre, octubre y noviembre.

Referente a los recursos turísticos el departamento de Cajamarca dispone de diversos atractivos naturales, arqueológicos e históricos, entre los que según la DIRCETUR menciona:

Los Baños del Inca Conocido por sus aguas termales que afloran del sub suelo de rocas volcánicas. Este fue el lugar donde descansaban los gobernantes incas en sus épocas. Cuenta con un complejo de baños termales que son visitados por sus poderes curativos que tienen sus aguas

termales, debido a que estas curan todo tipo de enfermedades como de la piel, reumatismos, dolores estomacales y enfermedades nerviosas; además cuenta con valor histórico. El centro turístico Ventanillas de Otuzco, este es una necrópolis porque tienen formas de ventanas y se construyeron en la cultura Caxamarca. En mencionado lugar encontramos dos modelos de nichos: simples, que muestra una sola estructura de forma cuadrangular o forma de rectángulo y en el subterráneo, en donde podemos observar nichos enlazados entre sí. Con más de 3 500 años de antigüedad, las Ventanillas de Combayo son el cementerio más antiguo del Perú. Estas tumbas prehispánicas fueron labradas en el escarpado cerro San Cristóbal. Las cavidades tienen forma cuadrangular y algunas rectangulares. Resaltada por bóvedas funeraria talladas en roca. Las ventanillas de Combayo, ubicado a 20 Km al noreste de la ciudad de Cajamarca, además de su atractivo cultural, se encuentran en la ruta natural del ave denominado Cometa Ventigris (familia de los colibrí conocido también como picaflor, única especie en el mundo que se encuentra en peligro de desaparecer). Mausoleo arqueológico el cuarto de rescate; arquitectura inca de gran valor histórico, ubicado en el centro de la ciudad. Según cuenta la leyenda que este fue un antiguo templo inca y un tesoro de la historia, porque esta fue la habitación donde Atahualpa juró llenarlo con oro y plata para ser liberado por los españoles. Un centro ritual prehispánico de Kuntur Wasi desde 1100 a. C. Se sube por una serie de escalones y plazas apiladas, con una variedad de recintos y edificios sostenidos por grandes muros de piedra.

Cabe destacar también la complejidad arqueológica de Cumbemayo, está ubicado en el distrito de Cajamarca que contiene tres restos arqueológicos conformados por acueductos con una antigüedad de 1000 años antes de nuestra era y el Santuario del farallón con tipo de medidas cabeza humano y por último cavernas con dibujos o petroglifos.

3.2.3. La gestión del turismo en Cajamarca

Según el INEI (2018), la actividad turística ha demostrado ser una alternativa prometedora a un turismo bien organizado. El cual se distribuye en hoteles, comercio, restaurantes, bares, manufacturas y en especial la producción artesanal, esparcimiento, transporte y más servicios como fotografía, alquiler de vehículos y también de servicios de administración y promoción turística. Procesos productivos de la industria turística. Este se dividido en: comercios, hospedajes, bares y restaurantes, manufacturas especialmente su producción artesanal, transporte, entretenimiento y más (servicios de fotografía, alquiler de automóviles, servicios de administración y promoción turística).

Por lo general la persona que administra es aquella que lidera todas las fuentes necesarias para hacer que suceda una determinada acción concreta o conseguir un objetivo, pues “gestión deriva del vocablo latino gestio, cuyo significado representa la acción del verbo genere que quiere decir o significa efecto de gestionar” (Mora & Duran, 2017, p.34).

Ampliando el concepto de gestión consideramos lo señalado por Fayol (1916) quien plantea una visión completa, bajo este Angulo de estudio que incluye todos los escenarios de la empresa, como producción, financiamiento, asegurar y vender los activos de la empresa es muy importante para Fayol. Desde el punto de vista, una organización y sus integrantes son elegidos y considerados como un enfoque interdependiente, como consumidores internos; para los escritores, como gerentes al igual que los trabajadores son seres humanos, por lo que es necesario considerar la creación de fuerza unificada y espíritu de equipo (p. 304).

Nuevamente citando a Mora y Durán (2017) explican el proceso de gestión señalando:

La utilización adecuada de las técnicas para aquellos que organizan una determinada estructura, apreciando algunos ejemplos como empresas, entidades públicas, instituciones no gubernamentales entre otros. O de forma similar, la gestión implica un proceso largo siempre

enfocado a utilizar los recursos de forma eficaz, por lo que tiene que ampliar su trabajo. Aplicando dicho concepto al turismo se puede afirmar que, al momento de hablar de gestión turística, podemos afirmar que la gestión busca lo mejor, en otras palabras, satisface las necesidades de los clientes turísticos, entendiendo que los gustos y preferencias de los clientes se presentan a nivel individual, se refieren estrictamente a características tangibles y de confort del servicio.

En resumidas cuentas, la gestión turística crea un desafío para innovar servicios diferenciados de acuerdo a las expectativas de cada uno de los turistas.

A continuación, se expone la situación de la gestión turística en Cajamarca, para lo cual se cita a la publicación de USIL (2017) titulada “Diagnóstico del Turismo en Cajamarca” investigación que explica la problemática de la gestión de la actividad turística, identificando entre otros aspectos, la falta de especialización del directivo en turismo indicando:

Las habilidades de los directivos presentan las siguientes limitaciones: (a) Falta de autoconfianza y autoconocimiento. El gerente necesita conocerse a sí mismo, y saber cómo interactúa con los demás. El necesita conocer sus rasgos positivos para fortalecerlos, y los negativos para corregirlos. Por lo tanto, deben tener claro su principal propósito y organización, para saber dónde ubicar la organización. Falta de liderazgo. El gerente no trabaja solo: está a cargo de un equipo de expertos en proyectos. Lo que significa que debe ayudarlos a desarrollar y alcanzar sus objetivos. La principal ventaja es saber asumir responsabilidades y demostrarlas. Se refiere a una forma de persuadir y permitir que otros tengan metas específicas a través de la motivación. Los gerentes tendrían que poseer un liderazgo único y claro. (b) Falta de competitividad para saber enfrentar el riesgo a un cambio. Para ello uno debe ser cuidadoso al cambio constante para conducir de manera adecuada la fase de crisis que se le anticipa. Es necesario recalcar que los gerentes deben estar capacitados para cambiar sus comportamientos

y lograr sus metas si existe alguna dificultad (c) Inteligencia emocional limitada, es entender como relacionarse con los demás para establecer conexiones más sólidas. Los gerentes deberían dominar habilidades de inteligencia emocional como el autoconocimiento, autocontrol y automotivación, e inteligencia social: tener seguridad en los grupos, escucha activa y aportando experiencias. (d) Limitada visión y pensamiento estratégico. Tener conocimiento de lo que es una empresa, de lo que es hoy y de los caminos que debe seguir para lograr sus metas (e) Dirigir y controlar. Se trata de conocer el control de los sectores funcionales para poder conocer el resultado de su gestión. En definitiva, incluye saber implementar las reformas necesarias para gestionarlo. (pp. 187-189).

Como se indica el estudio estipula que el gerente en turismo debe ser una persona preparada para dicho rol que cumpla con exigencias apropiadas que la investigación las agrupa en tres dimensiones, la falta o carencia de alguna de dichas dimensiones le resta capacidad para dirigir; es así que se resalta el concepto referido a la calidad del capital humano a nivel gerencial donde es fundamental para mejorar el servicio turístico dado que innovan y mejoran nuevos productos turísticos.

CAPITULO IV: METODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

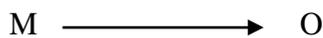
4.1. Propuesta de la investigación

Este estudio es no experimental, en donde se observa el fenómeno habilidades tal como se desarrolla en el entorno empresarial sin manejar en forma deliberada la variable observada (en este caso la habilidad en la dirección organizacional). En otros términos, significa que la variable no se modifica deliberadamente en la investigación.

Como describen Hernández (2006), la investigación no experimental se basa en las observaciones realizadas sobre el sujeto en su realidad sin cambiar ninguna de las condiciones bajo las cuales se desarrolla de modo tal que el investigador se concentre en observar dicha realidad sin cambiar ninguna de las condiciones.

Tiene un diseño transversal según lo descrito por, Fernández, Hernández y Baptista (2006) “define como un estudio que recoge información en un único momento descriptivo que investiga la influencia de una modalidad o nivel de una o más variables en la población de estudios exclusivamente descriptivos” (p.134).

El estudio utiliza un esquema descriptivo simple fundamentado en la descripción detallada de una sola variable, la forma de presentar el diseño es la siguiente:



Leyenda:

M: representa la muestra

O: variable observada

4.2. Tipo

Este es un tipo de investigación aplicada, también llamada tecnología, ya que los conocimientos adquiridos en este informe se utilizan también para hacer mejoras en la gestión de las empresas relacionadas con el sector turístico.

Como lo indica Marroquín (2012), es poner en práctica el conocimiento aplicarlo, y es productivo para la sociedad.

4.3. Enfoque

En cuanto al enfoque, se ha utilizado el enfoque cuantitativo, teóricamente como lo indica Hernández (2003) menciona lo siguiente:

A través del recojo de información se probará la hipótesis en base a la mediación numérica de cálculos estadísticos y estableceremos patrones de comportamiento, por consiguiente a la presente investigación le asignaremos números a características cualitativas para lo cual se toma escalas de valor como referencia, lo que permite identificar datos estadísticos, en otras palabras cualidades relacionado al aspecto laboral considerando las escalas que evalúan la noción del funcionario referente a su propio empleo y lo asociado con la autoridad y representación de tareas (p. 6).

A lo referido se complementa con lo señalado por Galeano (2004) quien explica “los estudios cuantitativos explican la realidad observada desde fuera, donde no influyen las apreciaciones propias, buscan aproximarse a la realidad mediante indicadores factibles de comparar y relacionar permitiendo en base a muestras arribar a conclusiones” (p.24).

Ruiz, (2013) considera a: Las competencias directivas o gerenciales nos muestran que existe una diferencia entre los jefes que ordenan, y aquellos encargados de realizar los procedimientos administrativos y quienes, que por sus ideas, actitud, motivaciones y

mejores prácticas en el trabajo y estando cerca a sus subordinados contribuyen a una mejor condición de vida en su sociedad y al entorno empresarial de la empresa.

Los autores Robbins & Judge (2009) explican “las experiencias personales o individuales son aquellas que funcionan para alentar, comprender y nos ayuda para comunicarnos con otras personas tanto grupal o individualmente”. (p. 332)

Recalcando la proposición que los líderes logran sus metas a través de la experiencia humana. Las habilidades de gestión, en tal sentido, se determinan “como un conjunto de funciones básicas que consisten en competencias tecnológicas, de diagnóstico, interpersonales, conceptuales, comunicacional y de gestión del tiempo que son aplicados en la toma de decisiones” (Griffin & Van Fleet, 2013, p.47).

Por su parte Etkin, (2005) señala lo siguiente:

Una persona que tiene a su cargo la gerencia o coordinación en cualquiera de las instituciones, organizaciones o empresas que ofrece servicios turísticos incluyendo restaurantes, cafeterías, o agencia de viajes, entre otros, existe una persona que debe responder a distintas situaciones y determinaciones que se reflejan en el día a día; este personaje es un director, administrador o gerente. Como parte de este cargo como gerente debe tener ciertas habilidades gerenciales, que le permitan responder de una manera adecuada a los múltiples eventos que ocurran.

4.4. Población

Lo comprende todos los gerentes que se encuentran dirigiendo agencias turísticas en Cajamarca en el año 2018, que según el DIRCETUR (2018) son 42 gerentes.

4.5. Muestra

La muestra se determina en forma probabilística para lo cual se toma como referencia al total del universo (población) y mediante la fórmula que se presenta se establece la

dimensión de la muestra utilizada.

$$n = \frac{z^2 p q N}{N e^2 + (z^2 p q)}$$

Leyenda:

N = Población

$Z_{\alpha/2}$ = Indica que el intervalo de confianza calculado, nos presenta un nivel de confianza de la hipótesis anterior, el cual incluye un valor real de las cantidades obtenidas de las agencias turísticas.

La estimación de confianza seleccionada para el estudio actual es de 95%.

p = Probabilidad de conseguir resultado de hacer notar las habilidades directivas, dado que hasta ahora no se han realizado estudios similares, se asignado una puntuación del 50%.

q = porcentaje de que el suceso no se presente $1-P$

e = error o valor de significancia estadística 5%

n : = dimensión de la muestra

Estimación del tamaño muestral

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 42}{42 * 0.05^2 + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 38$$

Es un cálculo de la muestra, teniendo en cuenta los valores de 38 gerentes

4.5.1. Factores de incorporación en la muestra

Poseer experiencia laboral en el cargo de directivo.

Tener en su dirección a cinco o más colaboradores.

Contar con formación profesional universitaria.

4.5.2. Factores para la exclusión de la muestra

Gerentes que cuenten con procesos judiciales en curso y/o pendientes.

Gerentes que sean mayores de 60 años.

Gerentes con relación familiar directa de los dueños de las empresas turísticas.

4.6. Operacionalización de variables

4.6.1. Variable: Habilidades en la dirección

Whetten & Cameron (2011) respecto a las habilidades en la dirección exponen:

Las competencias directivas nos proporcionan la capacidad de utilizarlas de manera efectiva por lo que se pone en práctica y se aplica en la administración, estas son herramientas que se utilizan para hacer el mejor uso de los recursos para generar logros eficientes en las organizaciones. En resumen, las habilidades de gestión son los pilares de la resistencia al liderazgo eficaz dentro de una organización.



Figura 1: Habilidades de gestión: interacción y escritura; elaborado en base a Whetten y Cameron.

En ese sentido, las destrezas gerenciales forman parte de la perspectiva, por lo tanto, esto no deben ser objeto de discusión alguna, por el contrario, deben ser un tema de debate puramente teórico, de igual forma estas deberían practicar la gestión para internalizar un cambio individual que ello conlleva se tiene que someter a la verificación in situ y constatar dichas competencias internas e individuales que modifican el comportamiento de la persona y la convierte en una persona capaz de conducir a un grupo humano en el

logro de objetivos organizacionales. La figura 1 descompone en tres dimensiones estas competencias o habilidades.

La habilidad del gerente es un instrumento que ayuda a los gerentes en su gestión y desempeño organizacional utilizando conductas, conocimientos, técnicas y su efectividad y capacidad dedicada a incrementar el programa educativo de su organización.

Knapp (2007) propone el concepto de habilidad expresando, como el conocimiento que una persona adquiere a través de la enseñanza, este capacitado a producir los beneficios esperados con la mayor seguridad posible el menor tiempo y economía, y con la mayor seguridad.

En tal sentido el autor complementa una idea señalando que los gerentes son aquellos que están preparados para asumir cualquier función, en resumen, tienen habilidades adquiridas por sus conocimientos, experiencias principalmente a través de la formación organizacional que se reflejan en los logros alcanzados y pueden verificarse objetivamente en los beneficios producidos.

Los efectos de las variables de competencia gerencial se muestran con más detalle a continuación.

4.6.1.1. Habilidades individuales

Las habilidades individuales son conocidas también como competencias personales, y se puede definir como la capacidad de aplicar correctamente la posición de una persona adecuada al puesto al que se le asigna. Este trabajo asume que el hombre tiene una amplia gama de conocimientos y que sabe cómo desarrollarlos con experiencia para cumplir con estándares de desempeño y específicos.

Las habilidades personales de un gerente implican la capacidad para asumir un cargo directivo que requiere trabajar con subordinados, en tal sentido es necesario que el gerente

desarrolle habilidades personales que les permitan alcanzar altos niveles de desempeño, estas habilidades incluyen entre otras:

a. Desarrollo de autoconocimiento:

Con respecto al conocimiento del yo interior, se le considera como un elemento clave del comportamiento humano.

Tratando de explicar que para poder asumir un cargo directivo primeramente es necesario conocerse a sí mismo antes de conocer a los demás, el investigador Messenger escribe “aquel que gobierne a los demás, antes debe ser amo de sí mismo” (como se citó en Whetten & Cameron, 2011, p.57)

b. Conducción de estrés

Los investigadores Whetten & Cameron (2011) “describen el manejo del estrés permite controlar nuestros estados de ánimo y planificar mejor el tiempo, habilidad personal que muchas veces no se da la importancia necesaria, pero marcan la diferencia respecto a un directivo competente” (p. 112).

Según Lewin (1951) la mejor manera de conocer el dinamismo de la tensión consiste en reflexionar en éste como el resultado de un campo de fuerza.

c. Resolución creativa de problemas

Las organizaciones de enfrentan cotidianamente a problemas por resolver, la capacidad y habilidad de la persona que propone y aplica una solución genera grandes beneficios y ahorros a las organizaciones y permite la innovación y la mayor productividad.

Respecto a la solución de controversias en la organización “es necesario poseer habilidades esenciales en todos los aspectos cotidianos, poseemos la necesidad permanente

de solucionar algún problema específicamente, el trabajo del gerente implica la resolución de problemas” (Whetten y Cameron, 2011, p.174).

4.6.1.2.Habilidades interpersonales

Según PMI (2008) indica que:

Las capacidades interpersonales necesitan de las habilidades para entender a las personas y saber sobre sus motivaciones y comportamientos. Representar la capacidad de un directivo para que trabaje como líder del equipo, fortaleciendo los esfuerzos de colaboración con los socios del proyecto y otros grupos con los que interactúa el equipo del proyecto. Por lo tanto, las habilidades son fundamentales para realizar un proyecto en la práctica en un contexto desafiante.

Las capacidades interpersonales tienen características como son:

a. Comunicación de apoyo

Esta referido a la relación de colaboración permanente que se presenta en los trabajadores durante la jornada laboral, al respecto “las personas experimenten comunicarse positivamente incluso si es sólo un encuentro momentáneo se sienten satisfechos, renovados, con energía y vivos; la buena comunicación crea buena energía” (Whetten & Cameron, 2011, p.238).

La capacidad del gerente lo manifiesta en la forma en que coordina y agiliza el proceso, al respecto los autores plantean “a la hora de corregir el comportamiento de los demás, o cuando responde negativamente o cuando necesita mostrar a otras personas sus errores, es difícil utilizar discursos que fortalezcan la socialización” (Whetten & Cameron, 2011, p.238).

b. Obtener influencia y poder

El gerente con su forma de trabajo desarrolla su poder respecto a los demás, influye en sus subordinados quienes hacen caso de sus orientaciones,

Whetten & Cameron (2011, p. 283).

La diferencia se encuentra entre la persona que es capaz de expresar ideas para conseguir que sea aceptable en una organización, frente a una persona sin experiencia. Entendida a la influencia como aquella que es independiente a aquella persona que tiene una buena idea, sino más bien a aquella que posee dotes políticas. Es decir, la influencia de una persona se observa en la capacidad para modificar el comportamiento de otros y que está capacitado para hacer que las cosas ocurran.

c. Motivación de los demás

Hace buen tiempo se descartó en las organizaciones al gerente autoritario, que sólo habla con sus empleados cuando las cosas salen mal. Se recomienda que las tendencias actuales tengan un gerente motivador que pueda atraer a sus empleados, algún tipo de empleadores con los que sea divertido trabajar.

Es decir, al planifica un proyecto para ser buen gerente, vale la pena preocupe por sentar las bases para mejorar la relación entre tu jefe y tus superiores. De esta forma te diferenciará en términos de mayor productividad.

Whetten & Cameron explican “la gestión es el liderazgo inteligente de personas, representa al directivo como entrenador y -motivación como facilitador-. Quienes observan generalmente creen que el bajo rendimiento laboral se debe a la limitada motivación” (p.326).

Los autores Whetten y Cameron (2011, p. 326) inciden en señalar que:

Los trabajadores no están a la altura de las expectativas de rendimiento, y los

fiscalizadores piensan que el objetivo se logra por falta de esfuerzo, por el hecho de que en algunas ocasiones se presentan sin compromiso ni dedicación. Con el fin de proteger los resultados de manera simple y sin saber acerca de los problemas que afectan al desempeño del trabajo, por esta razón los gerentes requieren un ejemplo o diseño de referencia para conducir el proceso de investigación.

d. Conducción del conflicto

La gestión de conflictos es un conjunto de acciones y estrategias tomadas por los directivos para evitar el aumento de tensiones y convertir las relaciones de enfrentamiento en relaciones de conflicto por la paz, la justicia y la equidad en una relación de confianza y cooperación. Respecto al manejo del conflicto como señalan Whetten & Cameron (2011, p. 376):

La razón primordial de fracasar como organización empresarial se da por el alto nivel de consenso entre los altos ejecutivos. Por lo general suele tener la misma formación y experiencia. El conflicto individual es una parte importante de la vida en una organización, en otras palabras, miran la situación de la misma y buscan los mismos objetivos.

4.6.1.3. Habilidades grupales

Consiste en el desarrollo de habilidades para poder trabajar en equipo, en donde los talentos y fortalezas individuales se relejan de manera efectiva, y esto traduce en las fortalezas y beneficios del equipo en los que participan. El trabajo en equipo garantiza una mejor calidad de la labor realizada, especialmente a través de las relaciones continuas y su relación con los demás para promover la formación individual.

Los autores Whetten y Cameron (2011, p. 443) tratan de explicar que:

Las habilidades grupales están referidas a poder trabajar como grupos, para ello el

directivo debe tener la habilidad de delegar, delegación significa otorgar la confianza y responsabilidad de una acción a otra persona subordinada que genere en los colaboradores, una impresión de confianza individual; apoyando a las otras personas a que superen conmociones de incapacidad, de esta forma fortalecer y emprender acciones; lo cual son significativas para activar la motivación intrínseca que ayuda a realizar las actividades. Aquellas personas que han recibido esta misión no sólo tienen los medios de conseguir algo, también tienen una idea de sí mismos de la que tenían antes de recibirla.

a. Alineación de equipos trabajo efectivo

El trabajo en equipo es una característica de los seres vivos “en la naturaleza hallamos pruebas en donde el trabajo en equipo favorece a sus integrantes. Uno de los ejemplos más obvios es cómo los grupos de animales se protegen entre sí y buscan sinergia cuando cazan para alimentarse” (Cameron, 2015, p.98).

La labor fundamental de un gerente es el poder formar equipo de trabajo colaborativos y eficientes. La organización de equipos de trabajo requiere de la perspicacia y la experiencia para elegir de mejor manera a los integrantes.

Para construir una organización, es necesario un entorno de confianza, liderazgo, buena comunicación, una comprensión clara de las metas a alcanzar y la participación de cada integrante, y esforzarse por fortalecerlas. Lo anterior obliga que primero intentes comprender un poco mejor las características y dinámicas de las organizaciones de trabajo. Las lecciones que los gansos nos enseñan a volar en forma de V ayudan a mostrar lo esencial de trabajar en un equipo favorable, pues “los equipos efectivos tienen miembros interdependientes, como sucede en el caso de los gansos, la productividad y la eficiencia de una unidad entera están determinadas por los esfuerzos

coordinados e interactivos de todos sus miembros” (Whetten & Cameron, 2011, p.493).

b. Protagonizar el cambio

Los resultados del cambio se pueden ver en todos los ámbitos de la sociedad, es así que “el cambio puede verse como bueno o malo, emocionante o deprimente, esencial o innecesario, simple o difícil y, a menudo, o al mismo tiempo. El papel de los gerentes a la hora de realizar el cambio es crucial” (Whetten & Cameron, 2011, p.538).

El líder o capitán del equipo de trabajo en el área o departamento que fuere se ubica en una posición que le otorga poder. Son los líderes los encargados de convertir la visión de la empresa en políticas y acciones a desarrollar por los colaboradores en el campo laboral, apoyando a sus trabajadores a aprovechar las emociones relacionadas a los nuevos procesos de trabajo, deben influir en forma positiva con los agentes de cambio y conseguir la coordinación y el compromiso, para que los esfuerzos den los frutos esperados. En conclusión, el liderazgo es utilizado a menudo como un término holístico que describe casi todos los comportamientos deseados por un gerente. El liderazgo de éxito se pone en evidencia cuando el desempeño organizacional es mejorado y se cumplen con los objetivos; direccionar el cambio en forma positiva es una habilidad de gestión que se esfuerza por desbloquear los derechos humanos.

Tabla 1: Operacionalización de las variables investigadas

Problemática	Objetivos	Hipótesis	Variable de estudio	Dimensión de la variable	Indicador de medición	Diseño del estudio	Instrumento de recolección
<p>General:</p> <p>¿Qué habilidades demuestran los directivos en la conducción de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018?</p> <p>Específicos:</p> <p>¿Qué calificación alcanzan en la dimensión habilidad personal los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018?</p> <p>¿Qué calificación alcanzan en la dimensión habilidad interpersonal los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018?</p>	<p>General:</p> <p>Analizar las habilidades que demuestran los directivos en la conducción de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018</p> <p>Específicos</p> <p>Determinar la calificación que alcanzan en la dimensión habilidad personal los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018.</p> <p>Determinar la calificación que alcanzan en la dimensión habilidad interpersonal los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018.</p>	<p>General:</p> <p>"Las habilidades que presentan los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018, es muy alta"</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>"La condición de habilidades personales que presentan los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018, es muy alta"</p> <p>"La condición de las habilidades interpersonales que presentan los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018, es muy alta"</p>	<p>Habilidades directivas:</p> <p>Son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Whetten, D. A., & Kim S. Cameron, K. M. (2011)</p>	<p>Habilidades personales</p> <hr/> <p>Habilidades interpersonales</p>	<p>Perfección del autoaprendizaje, gestión del estrés, planteamiento de alternativas innovadoras en la solución de problemas</p> <hr/> <p>Empoderar y ejercer influencia motivación hacia sus colaboradores</p> <p>Manteniendo adecuados canales de comunicación y de apoyo gestionado los conflictos</p>	<p>Nivel: Aplicado Tipo: Descriptivo</p> <p>Método de Estudio: Analítico descriptivo Cuantitativo</p> <p>Técnicas: Encuesta,</p> <p>Diseño: Descriptivo simple M O M: Muestra O: Observación de variable</p> <p>Población: Directivos de las empresas del rubro turístico del distrito de Cajamarca – 2018 Muestra: 38 gerentes en las</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Valor de la respuesta: Valor 5 Totalmente acuerdo</p> <p>Valor 4 De acuerdo</p> <p>Valor 3 Poco acuerdo</p> <p>Valor 2 Poco desacuerdo</p> <p>Valor 1 Desacuerdo</p> <p>Valor 0 Totalmente desacuerdo</p>

¿Qué calificación alcanzan en la dimensión habilidades grupales los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018?	Determinar la calificación que alcanzan en la dimensión habilidades grupales los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018.	“La condición de habilidades grupales que presentan los directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018, es muy alta”	Habilidades grupales	Capacidad en coordinar y delegar funciones, eficiencia en la formación de equipos de trabajo. Protagonistas del cambio	agencias turístico del distrito de Cajamarca - 2018.
--	---	---	----------------------	---	--

4.7. Técnicas para la recopilación de la información

Se utilizan herramientas de recopilación de datos, que es un cuestionario que permitió obtener información de los funcionarios de las empresas del rubro turístico.

El cuestionario se utiliza como un instrumento destinado al recabar datos en un solo momento de período de modo tal que podamos estudiar características habituales de los gerentes reflejados en la variable de estudio.

4.8. Técnica para el tratamiento y estudio de la información

Para procesar la información aplicaremos una técnica estadística basada en determinar indicadores como la media y la desviación estándar de cada una de las demisiones de la variable de estudio también se elaborarán figuras que contienen indicadores de resumen para lo cual se utilizara el paquete estadístico SPSS.

4.9. Aspectos éticos

En la presente tesis no se modificará el entorno actual donde se desarrolla el estudio de igual modo los gerentes que son objeto de estudio conocen y han dado su consentimiento para acceder a la información. La investigación está basada en la descripción de la realidad tal como se encuentra y los aspectos a estudiar no generan ningún tipo de riesgo en detrimento del bienestar físico o psicológico de los colaboradores a estudiar.

CAPITULO V: RESULTADOS

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 habilidades se elabora una escala de valores que se muestra en el anexo 07. Para medir la condición de los gerentes 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.

4.1. Habilidades gerenciales o de dirección

La figura describe los puntajes obtenidos en habilidades gerenciales a nivel general

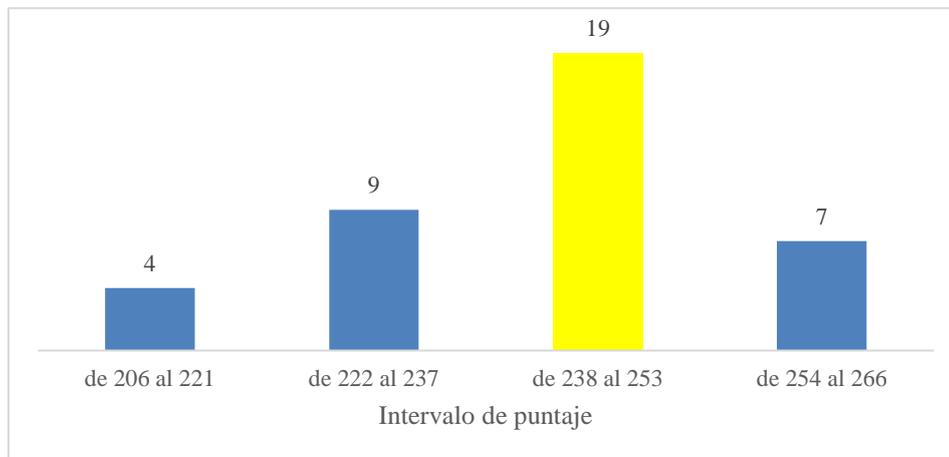


FIGURA 2: Las habilidades gerenciales o directivas en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca.

Comentario:

La figura 2 muestra que la primera barra de los 38 gerentes en las agencias turísticas del distrito Cajamarca 4 obtuvieron un puntaje entre 206 y 221, y 9 obtuvieron un puntaje entre

222 y 237, de los 19 se obtuvieron un puntaje entre 238 y 253 y por último de 7 se obtuvo un puntaje 254 y 266.

4.1.1. Resultado y estadísticas respecto a la habilidad gerencial

Tabla 2: Estadísticas de la habilidad gerencial

Estadística descriptiva	
Media	241.11
Moda	255
Mediana	243
Desviación	13.91
Máximo	266
Mínimo	206

Fuente: Base de datos (Anexo 06)

Comentario:

1. Respecto a las habilidades directivas, en términos generales, los gerentes en promedio obtuvieron un puntaje de 241.11, 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 medio.

2. Respecto a la mediana (valor que representa la mitad) de la tabla anterior, se obtuvo un puntaje de 243 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 255, dicho muestra que no existe un número que se repita con frecuencia en las observaciones objeto de análisis de la presente investigación.

47

4. De igual manera podemos analizar en el grafico anterior que la desviación es 13.91, esto

significa que la variación del valor de las observaciones es de 13.91.

5. En cuanto al puntaje mínimo y máximo alcanzado por los directivos de las agencias de turismo, según la tabla anterior, es de 206 y 266 respectivamente de un rango de 0 a 420.

4.1.2. Condición alcanzada en habilidades gerenciales

En el presenta acápite se analizar la condición la competencia 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 : Condición de las habilidades gerenciales

Escala		Categoría	Frecuencia
0	83	Muy bajo	0
84	167	Bajo	0
168	252	Medio	30
253	337	Alto	8
338	420	Muy alto	0
Total			38

Fuente: Protocolo para interpretar la encuesta (Anexo 07)

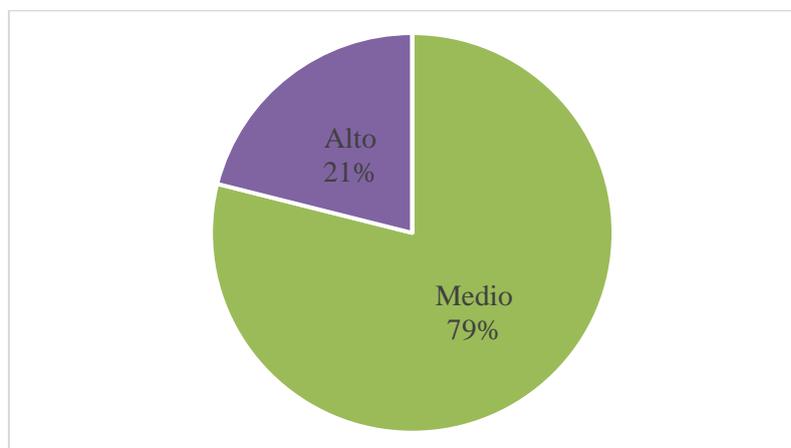


FIGURA 3: El puesto de competencias gerenciales del gerente de la agencia de turismo

del distrito Cajamarca

Comentario:

Lo datos establecen que en su totalidad los directivos de las organizaciones turísticas del distrito Cajamarca, obtuvieron una categorización de medio nivel con el 79%, y un nivel alto de 21% sobre las habilidades directivas.

4.2. Resultados en dimensiones de habilidades gerenciales o directivas

4.2.1. Habilidad individual

4.2.1.1. Resultados en habilidad individual

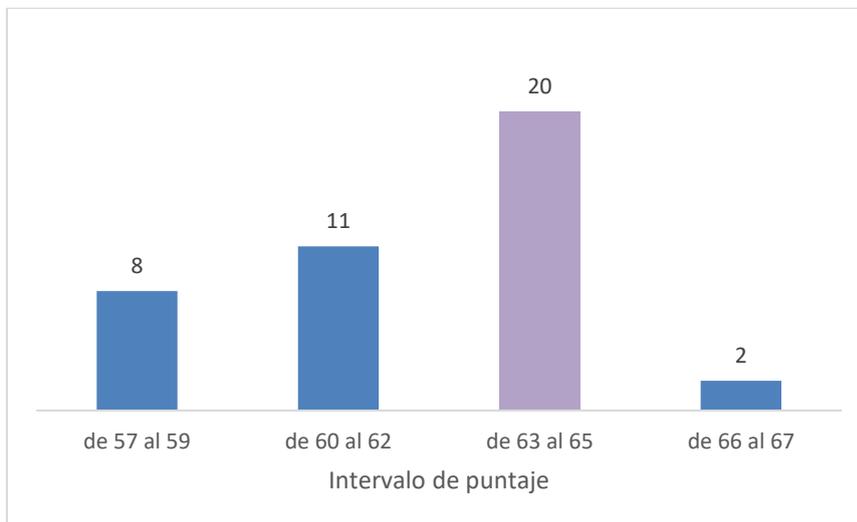


FIGURA 4: Puntaje de habilidad individual

Comentario:

La figura 4 muestra que la primera barra de los 38 gerentes en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca 8 obtuvieron un puntaje entre 57 y 59, y 11 alcanzaron valores entre 60 y 62, de los 20 se obtuvieron un puntaje entre 63 y 65 y por último de 2 se obtuvo un puntaje de 6 y 67 en las habilidades personales respectivamente.

4.2.1.2. Estadística de habilidad individual

Tabla 4: Estadística de habilidad individual

Estadística descriptiva	
Media	62.21
Moda	64
Mediana	62.84
Desviación	2.64
Máximo	67
Mínimo	57

Fuente: Base de datos (Anexo 06)

Comentario:

1. La media lograda en habilidad personal del directivo turístico es 62.21 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 62.84 tomando un intervalo 0 - 160.
3. El valor de la moda fue 64
4. Los calificativos mostraron una varianza de 2.64
5. Tomando un intervalo 0 – 160, el calificativo menor obtenido fue 57 y el calificativo mayor alcanzo 67.

4.2.1.3. Posición en habilidad individual

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

Tabla 5: Posición en habilidad individual

D1: Habilidades Personales			
Escala		Categoría	Frecuencia
0	31	Muy bajo	0
32	63	Bajo	24
64	95	Medio	14
96	127	Alto	0
128	160	Muy alto	0
Total			38

Fuente: Protocolo para interpretar la encuesta (Anexo 07)

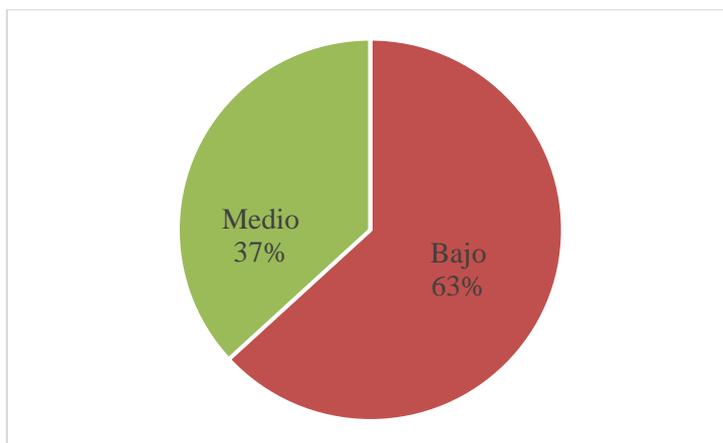


FIGURA 5: Resultados de habilidad individual

La figura 5 describe un 63% de directivos de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca, alcanzaron una categoría BAJA en su habilidad individual frente a un 37% que logra una categoría media.

4.2.2. Habilidad interpersonal

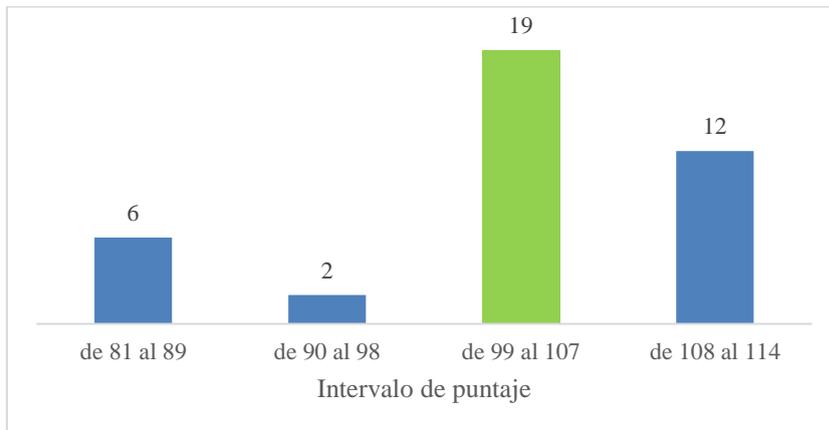


FIGURA 6 : Resultados de habilidad interpersonal

Comentario:

La figura 06 muestra los resultados en habilidad interpersonal, que la primera barra de los 38 gerentes en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca, 6 obtuvieron un puntaje del 81 y 89 y la segunda barra muestra que de 38 gerentes 2 obtuvo un puntaje de 90 y 98, la tercera barra de 38 gerentes 19 obtuvo un puntaje de 99 y 107, por último 12 directivos alcanzaron un puntaje de 108 y 114 respectivamente.

4.2.2.1. Estadística de habilidad interpersonal

Tabla 6: Estadística de habilidad interpersonal

Estadística descriptiva	
Media	102.92
Moda	108
Mediana	106
Desviación	9.44
Máximo	114
Mínimo	81

Fuente: Base de datos (Anexo 06)

Comentario:

1. La media lograda en habilidad interpersonal del directivo turístico es 102.92 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 108
4. Los calificativos mostraron una varianza de 9.44
5. Tomando un intervalo 0 – 150, el calificativo menor obtenido fue 81 y el calificativo mayor alcanzo 114.

4.2.3. Posición en habilidad interpersonal

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

Tabla 7: Condición de habilidades interpersonales

Escala	Categoría	Frecuencia
0	Muy bajo	0
30	Bajo	0
60	Medio	6
90	Alto	32
120	Muy alto	0
Total		38

Fuente: Protocolo para interpretar la encuesta (Anexo 07)

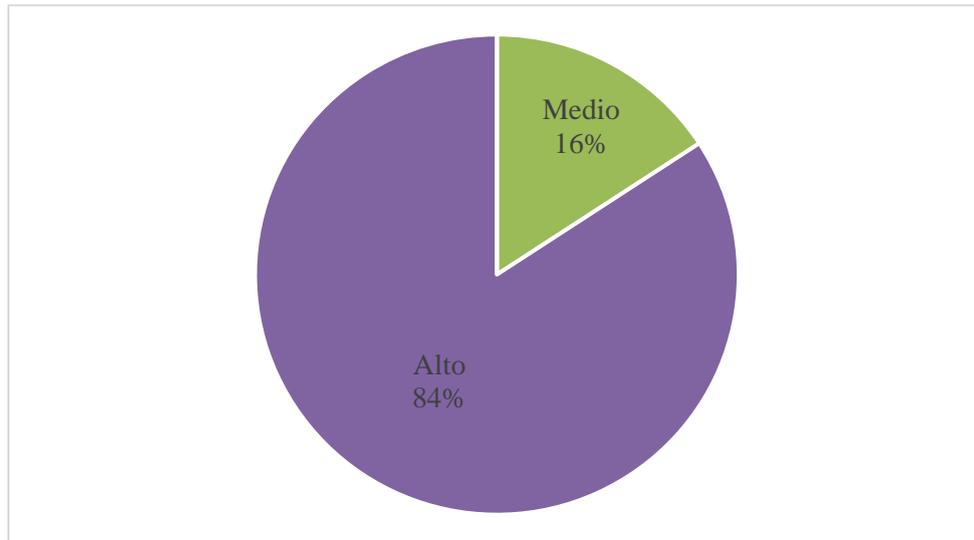


FIGURA 7: Posición en habilidad interpersonal

Comentario:

En referencia a los resultados de habilidad interpersonal, la figura 7 describe que en 84% de los directivos logran una calificación muy alto frente al 16% que registra calificación media.

4.2.4. Habilidad grupal

4.2.4.1. Resultados de habilidad grupal

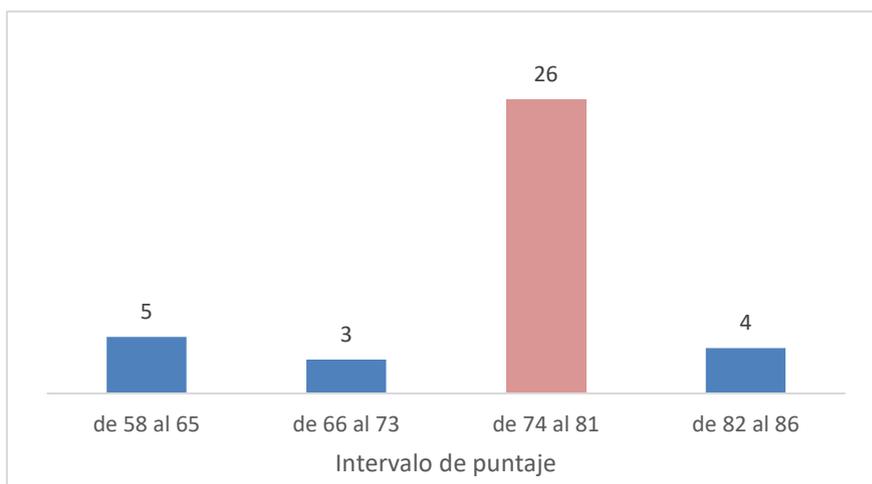


FIGURA 8 : Resultados de habilidades grupales

Comentario:

La figura 8 muestra que la primera barra de los 38 Gerentes en las agencias turísticas del

distrito de Cajamarca, 5 obtuvieron un puntaje de 58 y 65 y la segunda barra muestra que de 38 gerentes 3 obtuvo un puntaje de 66 y 73, la tercera barra de 38 gerentes 26 obtuvo un puntaje de 74 y 81 en habilidad de grupo; frente a 4 quienes alcanzan calificaciones entre 82 y 86 respectivamente.

4.2.4.2. Estadísticas de habilidades grupales.

Tabla 8: Estadística de habilidades grupales

Estadística descriptiva	
Media	75.97
Moda	78
Mediana	78
Desviación	6.85
Máximo	86
Mínimo	58

Fuente: Tabulación de datos (Anexo 06)

Comentario:

1. La media lograda en habilidad interpersonal del directivo turístico es 75.97 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 78 tomando un intervalo 0 - 110.
3. El valor de la moda fue 78
4. Los calificativos mostraron una varianza de 6.85
5. Tomando un intervalo 0 – 110, el calificativo menor obtenido fue 58 y el calificativo mayor alcanzo 86.

4.2.4.3. Posición en habilidad grupal

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: Condición de habilidad grupal

D3: Habilidades grupales			
Escala		Categoría	Frecuencia
0	21	Muy bajo	0
22	43	Bajo	0
44	65	Medio	5
66	87	Alto	33
88	110	Muy alto	0
Total			38

Fuente: Protocolo para interpretar la encuesta (Anexo 07)

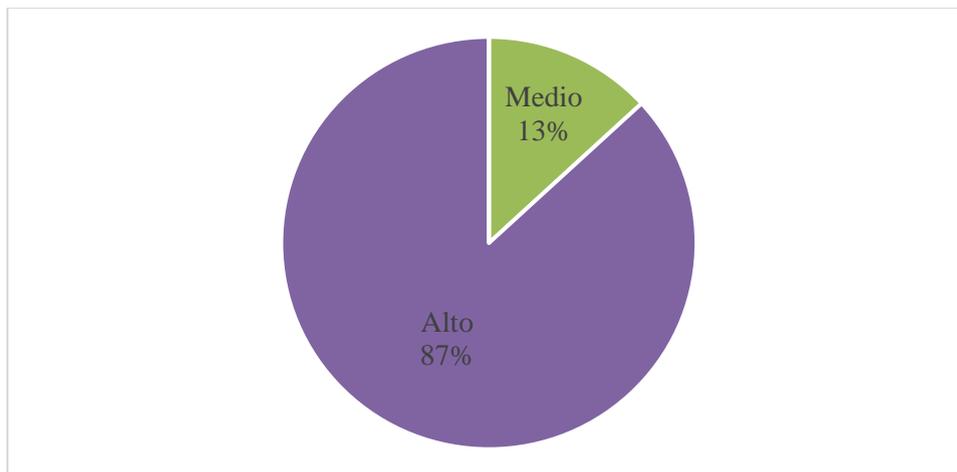


FIGURA 9: Resultados en habilidad grupal

Comentario:

Considerando la dimensión habilidad grupal los resultados se detallan en la figura 09, allí se ⁵⁶ aprecia un 87% de directivos logra una calificación alta y un 13% restante obtuvo una

calificación media.

4.3. Prueba de valides hipotética

4.3.1. La validez de la hipótesis general

La principal hipótesis planteada sugiere:

Condiciones de las habilidades alcanzada por directivos de rubro turístico en el distrito Cajamarca durante el periodo 2018, es muy alta.

Hipótesis estadística

HO: $\mu < 338$: posición de habilidad de gestión demostradas por los directivos, NO es tan alta.

Hi: $\mu \geq 338$: La condición de habilidades alcanzada por directivos, es muy 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: 38

Nivel de confianza: 95%

Promedio para la hipótesis μ : 338

Promedio de la muestra \bar{x} : 241.11

Desviación estándar s: 13.91

$$t = \frac{241.11 - 338}{\frac{13.91}{\sqrt{38}}} = -42.95$$

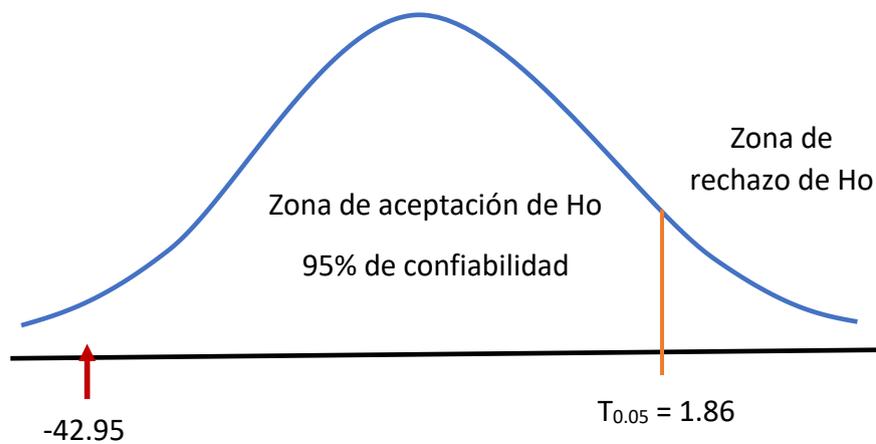


FIGURA 10 : Prueba de hipótesis general

Conclusión decisión:

El resultado basado en la muestra determina un valor $t = -42.95$ que es menor al valor del t estadístico requerido ($t < 1.86$). En tal razón se encuentra ubicado en el área de aceptación de la hipótesis nula, de modo que se debe aceptar la hipótesis nula, permitiendo que el resultado sea con un 95% de nivel de confianza. Por lo tanto, concluimos lo siguiente: la habilidad gerencial relevantes por los directivos de las agencias de turismo del distrito Cajamarca durante su duración del 2018, NO es tan alta.

4.3.2. La validez de las hipótesis específicas:

4.3.2.1. Validez de la hipótesis E1

Teniendo en consideración que la primera hipótesis específica es:

La condición de habilidad individual que poseen los directivos del rubro turístico del distrito Cajamarca – 2018, es muy alta.

Hipótesis estadística

HO: $\mu < 128$: La condición de habilidad individual que poseen los directivos del rubro turístico NO es muy alta.

$H_1: \mu \geq 128$: La condición de habilidad individual que poseen los directivos del rubro turístico SI es muy 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 : 38

Niveles de confianza: 95%

Promedio para la hipótesis μ : 128

Promedio de la muestra \bar{x} : 62.21

Desviación estándar s : 2.64

$$t = \frac{62.21 - 128}{\frac{2.64}{\sqrt{38}}} = -153$$

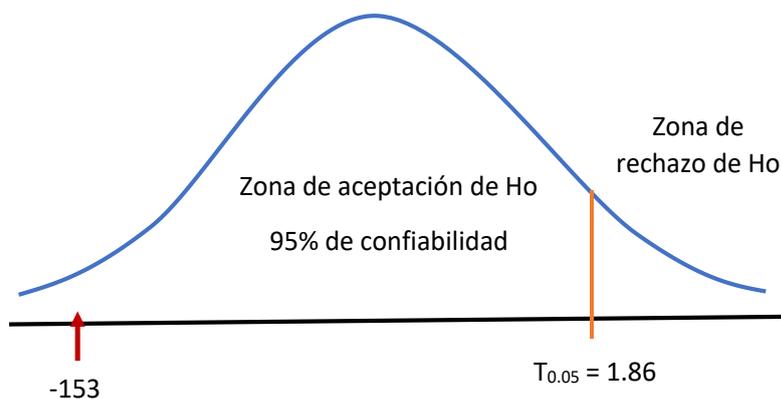


FIGURA 11: Validez de la hipótesis H_1

Conclusión y decisión:

El resultado basado en la muestra determina un valor $t = -153$ que es menor al valor del $t_{0.05}$ estadístico requerido ($t < 1.86$). En tal razón se encuentra ubicado en el área de aceptación

de la hipótesis nula, de modo que se debe aceptar la hipótesis nula, permitiendo que el resultado sea con un 95% de nivel de confianza. Por lo tanto, se concluye que: La posición de habilidad individual que tienen los directivos del rubro turístico NO es muy alta.

4.3.2.2. Validez de la hipótesis E2

Teniendo en cuenta que la segunda hipótesis específica es:

La condición de habilidades interpersonales lo demuestran los directivos de las agencias turísticas del distrito Cajamarca -2018, es muy alta.

Hipótesis estadística

HO: $\mu < 120$: La condición de habilidad interpersonal que poseen los directivos del rubro turístico NO es muy alta.

Hi: $\mu \geq 120$: La condición de habilidad interpersonal que poseen los directivos del rubro turístico SI es muy 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: 38

Nivel de confianza: 95%

Promedio para la hipótesis μ : 120

Promedio de la muestra \bar{x} : 102.92

Desviación estándar s: 9.44

$$t = \frac{102.92 - 120}{\frac{9.44}{\sqrt{38}}} = -11.15$$

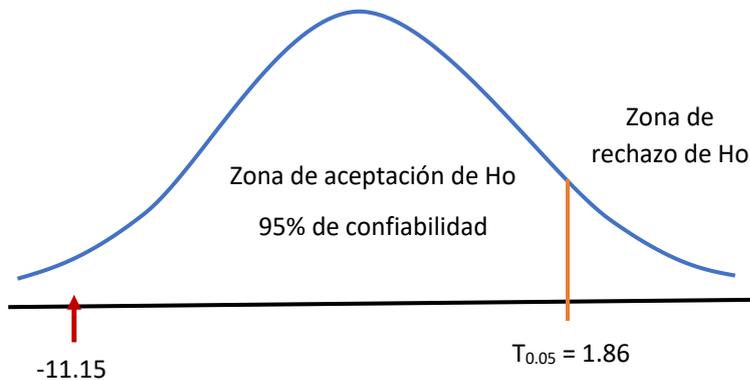


FIGURA 12 : Validez de la hipótesis E2

Conclusión y decisión:

El resultado basado en la muestra determina un valor $t = -11.15$ que es menor al valor del t estadístico requerido ($t < 1.86$). En tal razón se encuentra ubicado en el área de aceptación de la hipótesis nula, de modo que se debe aceptar la hipótesis nula, permitiendo que el resultado sea con un 95% de nivel de confianza. Por lo tanto, se concluye que: La condición de habilidad interpersonal que poseen los directivos del rubro turístico NO es muy alta.

4.3.2.3. Validez de la hipótesis E3

Teniendo en cuenta que la tercera hipótesis específica es:

La condición de habilidad grupal que poseen los directivos del rubro turístico es muy alta.

Hipótesis estadística

HO: $\mu < 88$: La condición de habilidad grupal que poseen los directivos del rubro turístico 61

NO es muy alta.

Hi: $\mu \geq 88$: La condición de habilidad grupal que poseen los directivos del rubro turístico SI es muy 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:

Tamaño de la muestra n: 38

Nivel de confianza: 95%

Promedio para la hipótesis μ : 88

Promedio de la muestra \bar{x} : 75.97

Desviación estándar s: 6.85

$$t = \frac{75.97 - 88}{\frac{6.85}{\sqrt{38}}} = -10.82$$

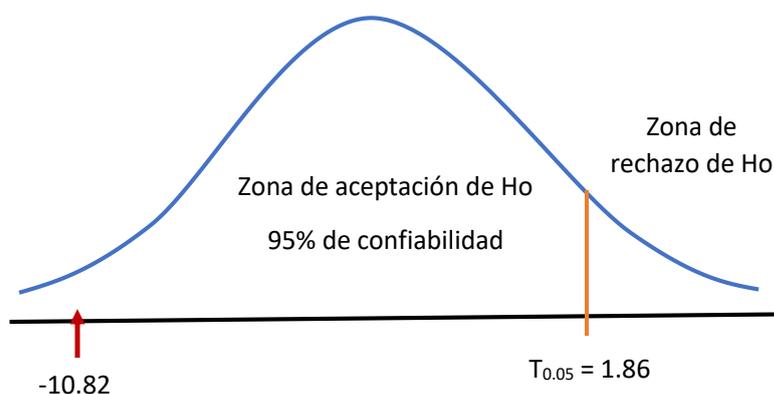


FIGURA 13 : Validez de la hipótesis E3

Conclusión y decisión:

El resultado basado en la muestra determina un valor $t = -10.82$ que es menor al valor del t

estadístico requerido ($t < 1.86$). En tal razón se encuentra ubicado en el área de aceptación de la hipótesis nula, de modo que se debe aceptar la hipótesis nula, permitiendo que el resultado sea con un 95% de nivel de confianza. Por lo tanto, se concluye que: La condición de habilidad grupal que poseen los directivos del rubro turístico NO es muy alta.

CAPITULO VI: DISCUSION

El estudio basado en el análisis de interrogantes respondidas por directivos de las organizaciones del rubro de turismo en Cajamarca, en un 79% del número total de gerentes poseen un nivel medio y el 21% muestra un alto nivel de habilidades gerenciales, como muestra la imagen.03. En vista de que la mayoría de los gerentes tienen un nivel medio de profesionalismo, esto significa que es necesario mejorar sus habilidades gerenciales para llegar a un mejor nivel, dado que dichas mejoras generan mejores servicios turísticos en beneficio 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 & 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 de Universidades Públicas tienen ciertas habilidades (individuales, grupales, interpersonales) que necesitan ser desarrolladas e implementadas, sin embargo, más allá de los ingresos fiscales, los gerentes deben ver esto como una herramienta que le permite a un gerente realizar la administración del programa educativo 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 de la competencia gerencial de los gerentes en las empresas turísticas, tomando como variable de estudio: las habilidades gerenciales; estudiando su dimensión: de las capacidades personales, interpersonales y grupales, para dicho análisis referenciamos al enfoque de Whetten & Cameron señalado en las bases teóricas. Por tanto, las habilidades 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 hoy por hoy, las empresas necesitan contar con mayores habilidades 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 habilidades que te deje conducir mejor el nivel de dificultad; las softskills son más significativas para el resultado gerencial y las capacidades técnicas deben combinarse con habilidades 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 gerentes capacitados e innovadores que tienen como función principal mejorar la productividad de los servicios turísticos.

La investigación confirma que las habilidades reúnen diversas cualidades y características que diferencian un gerente de otro, dichas habilidades 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 nuestra región de Cajamarca.

CONCLUSIONES

- a. Se estableció que los gerentes en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca – 2018 en un 79% poseen una calificación media y el 21% una calificación alta respecto a sus habilidades directivas.
- b. Se corroboró respecto a la habilidad personal que el 37% de los directivos lograron una calificación media y un 63% muestran una calificación baja.
- c. Se estimó respecto a las habilidades interpersonales, en 84% los directivos alcanzan una calificación alta y en 16% de los casos una calificación media.
- d. Se identificó respecto a habilidades grupales un 87% de los directivos presenta un alto nivel y 13% a un nivel medio.

RECOMENDACIONES

- a. Como se muestra en los resultados, respecto a sus habilidades la mayor proporción de los directivos muestran una calificación media, se recomienda a los gerentes preocuparse por mejorar su nivel directivo, mediante la preparación y especialización permanente. Mantener dicho nivel sería perjudicial para el sector turismo en general.
- b. Es necesario que las universidades en coordinación con organizaciones relacionadas con el sector turismo desarrollen procesos de entrenamiento directivo en el rubro de turismo aprovechando las ventajas comparativas que posee el sector en la región, constituyendo una política importante en la mejora del sector.
- c. Si los ejecutivos crecen como personas, se fomentará el desarrollo del grupo de trabajo y con ello de las sociedades que manejan, es por ello que las empresas turísticas necesitan planificar procesos para mejorar las habilidades gerenciales.
- 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, identificando sus mejoras y que permita una retroalimentación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agolla, J. E ., y Lill, J. V. (2013). *Public sector innovation drivers: a process model*. Journal of Social Sciences, 34(2), 165-176.
- Alcon, N. J. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes* (Master's thesis).
- Cameron, K. y Whetten, D. A (1988). *Readings in organizational*, 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). *Management skills: Assessment and development*. Nelson Education.
- Hernández S.R.; Fernández C y Baptista P. *Metodología de la Investigación*, 2 Edición.
- INEI (2018) *Estadísticas departamentales*. Instituto nacional de estadística e informática. www.inei.gob.pe.
- Jafarzadeh, S. (2013). *Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment*. Life Sciences Journal , 10(2): 95- 104.
- Knapp, G. (2007). 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 de Retalhuleu* (Doctoral dissertation, Tesis de grado) Recuperado de:

- [http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De% 20Leon-Edy. pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf)). Universidad San Ignacio de Loyola (2017)
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY: Harper & Row
- Lozano, C . (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar en el Ministerio Publico–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). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales*. CICAG, 6(1), 1-14.
- Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M . E., y Zambrano-Loor, 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.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las Habilidades 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.
- Quispe Condori , J. F. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata*, 2017.
- RAE (2019 *Diccionario de la Real Academia Española* <https://www.rae.es/>)
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* (Estudio realizado con gerentes 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 gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima*, 2018.
- Ruiz, E. D. (2013). *Análisis del estilo de liderazgo y las habilidades directivas como factor de influencia en el ambiente laboral del Hospital General de Sub-zona Tierra Blanca*. GRIN Verlag.
- Tafur, M. (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento–2016* (Doctoral dissertation, 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 gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*.
- Whetten, D., y Cameron, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*, octava edición, editorial Pearson.

ABREVIATURAS

DIRCETUR	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática

ANEXOS

Anexo 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALA VALORATIVA
Habilidades directivas	Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento	<p>1. Para corregir, estoy preparado a dejar ver aspectos personales a mis compañeros (tales, como compartir mis emociones y creencias). Siempre soy consciente de mi modo predilecto de seleccionar información y tomar decisiones</p> <p>2. Para ser mejor persona cada día estoy preparado a dejar ver mis aspectos personales a las demás como mis sentimientos y compartir mis creencias</p> <p>3. Soy razonable de mi forma favorita a la hora de recoger información para tomar decisiones.</p> <p>4. Me doy cuenta de que manera me acomodo a condiciones confusas o cuestionables.</p> <p>5. Poseo una conexión estándar y he desarrollado valores personales que encaminan mi comportamiento.</p>	Cuestionario	<p>Escala de evaluación:</p> <p>0 Completamente en desacuerdo</p> <p>1 En desacuerdo</p> <p>2 Ligeramente en desacuerdo</p> <p>3 Ligeramente de acuerdo</p> <p>4 De acuerdo</p> <p>5 Completamente de acuerdo</p>
		Manejo de estrés	<p>6. Gestión del tiempo, como el seguimiento de mi tiempo, enumerar problemas pendientes y priorizar actividades.</p> <p>7. Vuelva a revisar sus prioridades con frecuencia para que los problemas más básicos no cubran el problema más fundamental.</p>		

		<p>8. Tengo que mantener un plan de entrenamiento regular para ayudarme a mantenerme en forma.</p> <p>9. Mantengo un vínculo abierto y tranquilo con quienes puedo compartir la frustración.</p> <p>10. Practica y aprende la técnica de relajarte temporalmente, respiración profunda y la relajación muscular.</p> <p>11. Mantenemos la armonía de la vida al tener varios intereses fuera del trabajo.</p>	<p>12. Digo claramente dónde radica el problema. Evito resolverlo antes de definirlo.</p> <p>13. No solo identifica soluciones obvias, sino que siempre genera múltiples soluciones alternativas al problema.</p> <p>14. Sugerir varios pasos en el proceso de decisión de problemas. Esto significa definir problemas antes de plantear soluciones y opciones de género antes de resolver una sola conclusión.</p> <p>15. Determino el problema de varias formas. No estoy limitado a una sola explicación de problema.</p> <p>16. Intento "relajar" mi mente haciéndome algunas preguntas sobre el tipo de problema antes de pensar en una solución.</p> <p>17. Describo el problema de varias maneras, considero el obstáculo tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico) como desde el derecho (intuición).</p>		
		<p>Solución de problemas analíticos y creativos.</p>			<p>74</p>

		<p>18. Trato no determinar los beneficios del resultado sin primero enumerar las probables soluciones. Esto significa que solo, escojo una solución después de desarrollar varias alternativas posibles.</p> <p>19. Cuento con una técnica específica y la aplico para innovar problemas y crear soluciones. A medida que las personas trabajan juntas, la innovación y la creatividad aumenta</p> <p>20. Siempre me fijo que se expresen o defiendan diferentes puntos de vista para cada solución a un problema en cada situación compleja.</p> <p>21. Trato en conseguir opiniones de personas externas al equipo para resolver decisiones. Esto resuelve principalmente sus expectativas y preferencias.</p> <p>22. No solo soy la gente que tiene proyectos creativos (defensores de ideas), por otro lado, también apoyo el conocimiento que poseen otras personas (personas que ofrecen ayuda) y quienes brindan recursos para implementarlas (orquestas).</p> <p>23. Lo alentamos a que tome soluciones creativas en situaciones en las que necesite romper las reglas en función de la información, dar comentarios negativos o proporcionar consejos de corrección.</p> <p>24. Cuando aconsejo, puedo ayudar a otros a identificar sus errores y que definan sus dificultades.</p>		75
--	--	--	--	----

		<p>25. Queda entendido cuándo preparar a una persona y cuándo encaminarlo.</p> <p>26. Siempre que doy una respuesta a los demás, evito mencionar cualidades personales, en cambio, me concentro en los problemas y los resuelvo.</p> <p>27. Cada vez que intento de reparar la conducta de una persona, ese vínculo de unión se fortalece.</p> <p>28. Explico dar respuestas de negación a los demás. En otras palabras, explico objetivamente los eventos, sus resultados y mis sentimientos sobre ellos.</p> <p>29. Me hago cargo de mis enfoques y opiniones usando oraciones como "He elegido" en lugar de "He resuelto".</p> <p>30. Cuando estoy discutiendo con alguien con una perspectiva diferente, haré todo lo posible para identificar las áreas que coinciden.</p> <p>31. Evito hablar desafiadamente a los que tienen poco conocimiento o menos poder que yo.</p> <p>32. Al momento que hablo sobre los problemas de una persona, doy respuestas que demuestran comprensión en lugar de consejos.</p>		
--	--	---	--	--

	<p>Habilidades interpersonales</p>	<p>Ganar poder e influencia</p>	<p>33. Trabajaré más de lo esperado en mi cargo y tomaré más iniciativas.</p> <p>34. Me esfuerzo constantemente por mejorar la perfección de los conocimientos y habilidades.</p> <p>35. Apoyar eventos organizacionales y actividades ceremoniales.</p> <p>36. Construyo todos los niveles para ampliar mi relación con las personas de la organización.</p> <p>37. Con respecto al ambiente laboral, trato de crear nuevas ideas comenzando con nuevos trabajos y reduciendo las actividades habituales.</p> <p>38. Envío otros comentarios propios al momento de alcanzar algo interesante o cuando doy alguna información relevante.</p> <p>39. No soy de las personas que negocian con otras que emplean estrategias de negociaciones de alta tensión.</p> <p>40. Evite la intimidación y las amenazas para obligar su decisión a los demás.</p>		
		<p>Motivación de los empleados</p>	<p>41. Siempre decido si la persona adquiere los medios y un apoyo sustancial para una participación exitosa en el evento.</p> <p>42. Empleo distintos beneficios que pueda mejorar el excelente rendimiento</p> <p>43. Diseñe la tarea para que sea interesante y desafiante.</p> <p>44. Intento asegurarme de que las personas reciban comentarios oportunos de la</p>		<p>77</p>

			<p>gente que se ven afectadas por el rendimiento de sus actividades.</p> <p>45. Constantemente apoyo a la persona a crear objetivos y rendimiento que son complejos, específicos además de tiempo limitado.</p> <p>46. Solo como último medio trato de reubicar o relevar a los trabajadores con bajo rendimiento.</p> <p>47. Enseñanza constantemente dado que los esfuerzos están bajos de competencias e intereses.</p> <p>48. Tengo que asegurarme que las personas sientan un trato honesto y justo.</p> <p>49. Felicitaciones inmediatas y otras maneras de reconocer su importante éxito.</p>		
		<p>Comunicación de apoyo</p>	<p>50. Evito las quejas individuales y evito dar argumentos de interés propio a los demás.</p> <p>51. Llamo a la interacción preguntando a los encuestados que presente sus ideas y hacer preguntas.</p> <p>52. Realizo una solicitud especial que detalla la opción más adecuada.</p> <p>53. Les apoyo para que se sientan competentes con su trabajo celebrando y reconociendo sus pequeños logros.</p> <p>54. Brindo entrenamiento sistemático y apoyo preciso.</p> <p>55. Intento proporcionar la información completa que las personas necesitan para implementar sus actividades.</p>		<p>78</p>

			<p>56. Destaco lo importante que es el efecto que tiene su trabajo como ser humano.</p>	
		Manejo de conflictos	<p>57. Estoy realmente preocupado e interesado, incluso si no estoy conforme.</p> <p>58. Investigo información extra realizando interrogantes que contenga datos específicos y representativos.</p> <p>59. Insto a los demás a que muestren una actitud más razonable.</p> <p>60. No estoy alineado, pero sigo siendo imparcial.</p> <p>61. Colaboro con todos a generar múltiples opiniones.</p> <p>62. Les ayudo a todos para que encuentren áreas en las que estén conformes.</p>	
	Habilidades grupales	Facultar y delegar	<p>63. Especifico explícitamente el logro que quiero.</p> <p>64. Indico claramente el grado de recomendación que quiero que otros decidan: por ejemplo, esperar ordenes, hacer parte del ejercicio y anunciar, realizar todo el trabajo seguidamente informar etc.).</p> <p>65. Permito la colaboración de quienes aceptan los trabajos asignados según el tiempo y método de empleo.</p> <p>66. Siempre que surge un problema, me niego a pedirle a la gente una solución en lugar de pedir un consejo o una respuesta.</p> <p>67. Por lo general controlo y gestiono las asignaciones y las tareas programadas.</p>	

		<p>68. Conozco la forma de crear confianza y autoridad entre el grupo de trabajo.</p> <p>69. Me mantengo firme y claro sobre lo que pretendo alcanzar.</p> <p>70. Formo un terreno habitual para el acuerdo en el grupo previo de ir en contra de la implementación de actividades.</p> <p>71. El artículo contiene una idea muy clara e interesante de lo que puede lograr un grupo, en base a objetivos específicos a mediano plazo.</p>	
	Formación de equipos efectivos	<p>72. Conozco varias maneras de ayudar a implementar un evento grupal.</p> <p>73. Se de muchas formas de como apoyar a construir vínculos sólidos de consistencia entre las personas de un equipo.</p> <p>74. Conozco los distintos periodos de crecimiento por los que han pasado varios equipos.</p> <p>75. Diagnosticar y usar las fortalezas o debilidades centrales únicas de mi grupo.</p> <p>76. Valoro y utilizo la competencia central o la fortaleza en mi equipo.</p> <p>77. Animo al equipo a realizar grandes mejoras, así como innovar y actualizarse sobre las mejoras en curso.</p>	
	Lidera cambios eficientes.	<p>78. Contagio energía de animo a los demás al momento que me comunico con ellos.</p> <p>79. Destaco un significado o meta superior, al incluir algunos de los cambios que estoy liderando.</p>	

			<p>80. Manifiesto mi agradecimiento constantemente incluyendo los sucesos insignificantes.</p> <p>81. Destaco el uso de fortalezas, no solo la superación de debilidades.</p> <p>82. Digo más positivo que negativo.</p> <p>83. Comunicar una visión llega al corazón y la mente de las personas.</p> <p>84. Conozco la forma de hacer que las personas se comprometan con mi visión para lograr cambios eficaces.</p>	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a (Atoc y Amaya 2016) "Habilidades directivas de los gerentes en las agencias turísticas del distrito de Tarma".

Anexo 2: Cuestionario

N°	ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
Respecto a mi nivel de autoconocimiento						
1	Para corregir, estoy preparado a dejar ver aspectos personales a mis compañeros (tales, como compartir mis emociones y creencias).					
2	Para ser mejor persona cada día estoy preparado a dejar ver mis aspectos personales a las demás como mis sentimientos y compartir mis creencias.					
3	Soy razonable de mi forma favorita a la hora de recoger información para tomar decisiones.					
4	Me doy cuenta de que manera me acomodo a condiciones confusas o cuestionables.					
5	Poseo una conexión estándar y he desarrollado valores personales que encaminan mi conducta.					
Cuando me enfrento a situaciones de gran estrés o estoy bajo presión de tiempo						
6	Gestión del tiempo, como el seguimiento de mi tiempo, enumerar problemas pendientes y priorizar actividades.					
7	Vuelva a revisar sus prioridades con frecuencia para que los problemas más básicos no cubran el problema más fundamental.					
8	Tengo que mantener un plan de entrenamiento regular para ayudarme a mantenerme en forma.					
9	Mantengo un vínculo abierto y tranquilo con quienes puedo compartir la frustración					
10	Practica y aprende la técnica de relajarte temporalmente, ya que esto ayuda a la respiración profunda y la relajación muscular.					82

11	Mantenemos la armonía de la vida al tener varios intereses fuera del trabajo.					
Cuando me enfrento a una dificultad típica de un hábito						
12	Digo claramente dónde radica el problema. Evito resolverlo antes de definirlo.					
13	No solo identifica soluciones obvias, sino que siempre genera múltiples soluciones alternativas al problema.					
14	Sugerir varios pasos en el proceso de decisión de problemas. Esto significa definir problemas antes de plantear soluciones y opciones de género antes de resolver una sola conclusión.					
En un momento en el que me enfrentaba a un problema complejo que no podía resolverse fácilmente						
15	Determino el problema de varias formas. No estoy limitado a una sola explicación de problema.					
16	Intento "relajar" mi mente haciéndome algunas preguntas sobre el tipo de problema antes de pensar en una solución					
17	Describo el problema de varias maneras, considero el obstáculo tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico) como desde el derecho (intuición).					
18	Trato no determinar los beneficios del resultado sin primero enumerar las probables soluciones. Esto significa que solo, escojo una solución después de desarrollar varias alternativas posibles.					
19	Cuento con una técnica específica y la aplico para innovar problemas y crear soluciones. A medida que las personas trabajan juntas, la innovación					83

	y la creatividad aumenta.					
20	Siempre me fijo que se expresen o defiendan diferentes puntos de vista para cada solución a un problema en cada situación compleja.					
21	Trato en conseguir opiniones de personas externas al equipo para resolver decisiones. Esto resuelve principalmente sus expectativas y preferencias.					
22	No solo soy la gente que tiene proyectos creativos (defensores de ideas), por otro lado, también apoyo el conocimiento que poseen otras personas (personas que ofrecen ayuda) y quienes brindan recursos para implementarlas (orquestas).					
23	Lo alentamos a que tome soluciones creativas en situaciones en las que necesite romper las reglas en función de la información, dar comentarios negativos o proporcionar consejos de corrección.					
En situaciones en las que tengo que dar comentarios negativos o dar consejos correctivos						
24	Cuando aconsejo, puedo ayudar a otros a identificar sus errores y que definan sus dificultades.					
25	Queda entendido cuándo preparar a una persona y cuándo encaminarlo.					
26	Siempre que doy una respuesta a los demás, evito mencionar cualidades personales, en cambio, me concentro en los problemas y los resuelvo.					
27	Cada vez que intento de reparar la conducta de una persona, ese vínculo de unión se fortalece.					
28	Explico dar respuestas de negación a los demás. En otras palabras, explico objetivamente los eventos, sus resultados y mis sentimientos sobre ellos.					
29	Me hago cargo de mis enfoques y opiniones usando oraciones como "He elegido" en lugar de "He resuelto".					84

30	Cuando estoy discutiendo con alguien con una perspectiva diferente, haré todo lo posible para identificar las áreas que coinciden.					
31	Evito hablar desafiadamente a los que tienen poco conocimiento o menos poder que yo.					
32	Al momento que hablo sobre los problemas de una persona, doy respuestas que demuestran comprensión en lugar de consejos.					
En situaciones en las que se debe alcanzar más poder						
33	Trabajaré más de lo esperado en mi cargo y tomaré más iniciativas.					
34	Me esfuerzo constantemente por mejorar la perfección de los conocimientos y habilidades.					
35	Apoyar eventos organizacionales y actividades ceremoniales.					
36	Construyo todos los niveles para ampliar mi relación con las personas de la organización.					
37	Con respecto al ambiente laboral, trato de crear nuevas ideas comenzando con nuevos trabajos y reduciendo las actividades habituales.					
38	Envío otros comentarios propios al momento de alcanzar algo interesante o cuando doy alguna información relevante.					
39	No soy de las personas que negocian con otras que emplean estrategias de negociaciones de alta tensión.					
40	Evite la intimidación y las amenazas para obligar su decisión a los demás.					
Cuando otra persona necesita ser motivada						
41	Siempre decido si la persona adquiere los medios y un apoyo sustancial para una participación exitosa en el evento.					85

42	Empleo distintos beneficios que pueda mejorar el excelente rendimiento					
43	Diseño la tarea para que sea interesante y desafiante.					
44	Intento asegurarme de que las personas reciban comentarios oportunos de la gente que se ven afectadas por el rendimiento de sus actividades.					
45	Constantemente apoyo a la persona a crear objetivos y rendimiento que son complejos, específicos además de tiempo limitado.					
46	Solo como último medio trato de reubicar o relevar a los trabajadores con bajo rendimiento.					
47	Enseñanza constantemente dado que los esfuerzos están bajos de competencias e intereses.					
48	Tengo que asegurarme que las personas sientan un trato honesto y justo.					
49	Felicitaciones inmediatas y otras maneras de reconocer su importante éxito.					
Cuando veo a alguien haciendo algo que necesita ser corregido						
50	Evito las quejas individuales y evito dar argumentos de interés propio a los demás.					
51	Llamo a la interacción preguntando a los encuestados que presente sus ideas y hacer preguntas.					
52	Realizo una solicitud especial que detalla la opción más adecuada.					
En situaciones donde tenga la oportunidad de hacer que las personas que hagan su trabajo						
53	Les apoyo para que se sientan competentes con su trabajo celebrando y reconociendo sus pequeños logros.					86

54	Brindo entrenamiento sistemático y apoyo preciso.					
55	Intento proporcionar la información completa que las personas necesitan para implementar sus actividades.					
56	Destaco lo importante que es el efecto que tiene su trabajo como ser humano.					
Cuando alguien reclama por algo que hice						
57	Estoy realmente preocupado e interesado, incluso si no estoy conforme.					
58	Investigo información extra realizando interrogantes que contenga datos específicos y representativos.					
59	Insto a los demás a que muestren una actitud más razonable.					
En ocasiones que dos personas pelearan yo soy el intermediario						
60	No estoy alineado, pero sigo siendo imparcial.					
61	Colaboro con todos a generar múltiples opiniones.					
62	Les ayudo a todos para que encuentren áreas en las que estén conformes.					
Cuando encomiendo el trabajo a otra persona						
63	Especifico explícitamente el logro que quiero.					
64	Indico claramente el grado de recomendación que quiero que otros decidan: por ejemplo, esperar ordenes, hacer parte del ejercicio y anunciar, realizar todo el trabajo seguidamente informar etc.).					
65	Permito la colaboración de quienes aceptan los trabajos asignados según el tiempo y método de empleo.					87

66	Siempre que surge un problema, me niego a pedirle a la gente una solución en lugar de pedir un consejo o una respuesta					
67	Por lo general controlo y gestiono las asignaciones y las tareas programadas.					
Cuando ejerzo el papel de jefe en un grupo						
68	Conozco la forma de crear confianza y autoridad entre el grupo de trabajo.					
69	Me mantengo firme y claro sobre lo que pretendo alcanzar.					
70	Formo un terreno habitual para el acuerdo en el grupo previo de ir en contra de la implementación de actividades.					
71	El artículo contiene una idea muy clara e interesante de lo que puede lograr un grupo, en base a objetivos específicos a mediano plazo.					
Cuando hago un papel como miembro del equipo						
72	Conozco varias maneras de ayudar a implementar un evento grupal.					
73	Se de muchas formas de como apoyar a construir vínculos sólidos de consistencia entre las personas de un equipo.					
Cuando anhelo que mi equipo trabaje bien, no importar si soy jefe o empleado						
74	Conozco los distintos periodos de crecimiento por los que han pasado varios equipos.					
75	Diagnosticar y usar las fortalezas o debilidad centrales únicas de mi grupo.					
76	Valoro y utilizo la competencia central o la fortaleza en mi equipo.					

77	Animo al equipo a realizar grandes mejoras, así como innovar y actualizarse sobre las mejoras en curso.					
Cuando estuve en la posición de dirigir la renovación						
78	Contagio energía de animo a los demás al momento que me comunico con ellos.					
79	Destaco un significado o meta superior, al incluir algunos de los cambios que estoy liderando.					
80	Manifiesto mi agradecimiento constantemente incluyendo los sucesos insignificantes.					
81	Destaco el uso de fortalezas, no solo la superación de debilidades.					
82	Digo más positivo que negativo.					
83	Comunicar una visión llega al corazón y la mente de las personas.					
84	Conozco la forma de hacer que la gente se comprometa con mi visión para lograr cambios eficaces.					

Fuente: Elaboración propia en base a (Atoc y Amaya 2016)” Habilidades directivas de los gerentes

en las agencias turísticas del distrito, Tarma.”

Anexo 3: Validación del instrumento por expertos

CIENTÍFICA
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE POSGRADO

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. DATOS PERSONALES

1.1. Apellidos y Nombres: Luis Silva Chávez

1.2. Cargo o Institución donde labora: Docente de la Facultad de Ciencias Económicas, contables y administrativas Universidad Nacional de Cajamarca

1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: "Cuestionario para los gerentes"

1.4. Investigador: Bach. Teodelinda Celina Chuquimango Vallejos

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					100
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en conducta observada					100
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				75	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas					100
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la tecnología educativa					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				80	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100
II. OPINION DE APLICABILIDAD					78.75	98
III. PROMDEDIO DE VALORACIÓN						88.40

Cajamarca 29 de Julio del 2018

[Firma]
Firma del experto

Duj: 06047181

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. DATOS PERSONALES

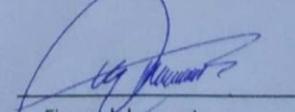
- 1.1. Apellidos y Nombres: Oscar Carmouza Alvarez
- 1.2. Cargo o Institución donde labora: Docente de la Facultad de Ciencias Económicas, contables y administrativas Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: "Cuestionario para los gerentes"
- 1.4. Investigador: **Bach. Teodelinda Celina Chuquimango Vallejos**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					90
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en conducta observada					90
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología					90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					85
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas					90
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la tecnología educativa				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					85

II. OPINION DE APLICABILIDAD 80 88.125

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN 84.06

Cajamarca 29 de Julio del 2018


Firma del experto
D.N.I.: 26697495

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. DATOS PERSONALES

- 1.1. Apellidos y Nombres: MERINO ZELADA, FRANCISCO BALDEMARO.
 1.2. Cargo o Institución donde labora: Docente de la Facultad de Ciencias Económicas, contables y administrativas Universidad Nacional de Cajamarca
 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: "Cuestionario para los gerentes"
 1.4. Investigador: Bach. Teodelinda Celina Chuquimango Vallejos

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					82
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en conducta observada					85
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas					85
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la tecnología educativa					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					82
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					82

II. OPINION DE APLICABILIDAD

III. PROMDEUDIO DE VALORACIÓN

85.6

Cajamarca 29 de Julio del 2018


Firma del experto

DNI: 41131952

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. DATOS PERSONALES

- 1.1. Apellidos y Nombres: BALTAZAR VÁSQUEZ CRUZADO
 1.2. Cargo o Institución donde labora: Docente de la Facultad de Ciencias Económicas, contables y administrativas Universidad Nacional de Cajamarca
 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: "Cuestionario para los gerentes"
 1.4. Investigador: Bach. Teodelinda Celina Chuquimango Vallejos

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en conducta observada					90
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología					90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la tecnología educativa					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					90

II. OPINION DE APLICABILIDAD

80 90

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN

85,0

Cajamarca 29 de Julio del 2018

[Firma]
Firma del experto

DNI: 726674274

Anexo 4: Tabulación de resultados

Pregunta	ENCUESTADOS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
HABILIDADES PERSONALES	Respecto a mi nivel de autoconocimiento																			
	1	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3
	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	2	4	4
	5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4
	Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo																			
	6	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4
	7	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3
	8	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4
	9	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3
	10	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
	11	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
	Cuando me enfrento a una dificultad típica de un hábito																			
	12	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3
	13	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	5
	14	3	2.9	2.8	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	2	4
	En un momento en el que me enfrentaba a un problema complejo que no podía resolverse fácilmente																			
	15	3	4	3	4	5	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3
	16	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4
	17	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
	18	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
19	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
20	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	
21	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	
22	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	

	23	3	3	4	3	2	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	5
	En situaciones en las que tengo que dar comentarios negativos o dar consejos correctivos																			
	24	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
	25	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4
	26	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3
	27	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3
	28	4	2	3	4	2	3	3	5	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3
	29	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4
	30	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
	31	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
32	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
Puntaje parcial	64	61	58	63	62	63	63	62	65	61	60	58	64	60	61	59	64	62	64	
Habilidades interpersonales	En situaciones en las que se debe alcanzar más poder																			
	33	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	3
	34	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4
	35	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4
	36	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	2	3	4
	37	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3
	38	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	3	2	3	4	3	5	2	4	3
	39	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4
	40	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3
	Cuando otra persona necesita ser motivada																			
41	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	
42	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	3	4	
43	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	2	3	1	
44	2	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	
45	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	2	4	3	2	3	4	4	3	
46	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	2	3	4	

	47	3	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4
	48	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2	4	4	3	4	2	3	3
	49	3	4	2	4	5	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4
	Cuando veo a alguien haciendo algo que necesita ser corregido																			
	50	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4
	51	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4
	52	5	4	3	4	3	4	3	3	4	2	5	2	4	3	3	4	3	4	3
	En situaciones donde tenga la oportunidad de hacer que las personas que hagan su trabajo																			
	53	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	2	3	4
	54	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	5
	55	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4
	56	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4
	Cuando alguien se queja por algo que he hecho																			
	57	4	3	2	5	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3
	58	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	2	4	3
	59	3	4	3	3	3	4	5	3	4	3	3	2	3	4	3	5	3	4	3
	En ocasiones que dos personas pelearan yo soy el intermediario																			
	60	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4
	61	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3
	62	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3
	Puntaje	10	11		10	11	10	10	11		10	11		10	10		10	10		10
	parcial	4	2	83	9	4	8	2	3	3	85	6	82	2	98	8	6	82	4	5
	Cuando delego trabajo a los demás																			
HABILIDADES GRUPALES	63	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4
	64	2	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4
	65	3	3	4	3	2	4	3	4	3	2	3	3	5	3	4	3	4	3	1
	66	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
	67	2	3	4	3	4	4	1	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3
	Cuando ejerzo el papel de jefe en un grupo																			

68	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3
69	3	4	3	4	5	4	5	3	3	2	4	3	2	4	3	3	4	4	3
70	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	4	3
71	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
Cuando hago un papel como miembro del equipo																			
72	3	3	5	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	2	3	3	4
73	3	4	2	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Cuando anhelo que mi equipo trabaje bien, no importar si soy jefe o empleado																			
74	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
75	4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	4	3	4	3	4	2	3	3
76	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	4	2
77	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	1	3	4	3	4	3	3	4	3
Cuando estuve en la posición de dirigir la renovación																			
78	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	5	3	4
79	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3
80	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4
81	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2
82	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	5	3
83	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	5	3	4	3	4	3	2
84	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	5
Puntaje parcial	69	73	73	75	73	80	72	75	76	58	64	70	75	71	75	74	76	78	69
Puntaje total	23	24	21	24	24	25	23	24	25	20	23	21	25	22	24	23	22	24	23
	7	6	4	7	9	1	7	0	4	4	0	0	1	9	4	9	2	4	8

Pregunta	ENCUESTADOS																		
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Respecto a mi nivel de autoconocimiento																			
1	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
2	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3
3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4
5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3
Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo																			
6	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
7	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
8	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	5	4	3
9	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	3
10	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3
11	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
Cuando enfrento un problema único de costumbre																			
12	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
13	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4
14	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3.3	4
Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil resolverlo																			
15	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	2.7
16	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2.7
17	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4
18	4	4	5	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4
19	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
20	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	1	3	4	4	3	4	3
21	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
22	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	2	3
23	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4

de

En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos																			
24	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
25	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3
26	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3
27	4	4	5	4	3	4	3	4	2.7	3	4	3	4	4	3	5	4	4	3
28	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
29	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
30	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3
31	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2
32	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
Puntaje parcial	65	59	65	64	67	59	64	61	63	57	67	62	65	58	65	65	63	63	58
En una situación en la que es importante ganar más poder																			
33	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
34	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	2	3	3
35	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
36	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4
37	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	3
38	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
39	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4
40	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
Cuando otra persona necesita ser motivada																			
41	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	5	4	3
42	4	5	4	3	4	2	4	2.7	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4
43	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3
44	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
45	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4
46	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	2.7
47	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4

	48	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	
	49	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	
	Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección																				
	50	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	
	51	5	4	3	4	3	2	2.7	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	
	52	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	
	En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumpla con su trabajo																				
	53	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	
	54	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	
	55	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	3	
	56	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	
	Cuando alguien se queja por algo que he hecho																				
	57	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	
	58	4	3	4	5	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	
	59	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	
	Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador																				
	60	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	
	61	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	1	3	2	3	
	62	4	5	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	
	Puntaje parcial	108	105	107	111	113	81	99	105	107	106	104	109	108	102	106	107	107	85	106	
HABILIDADES GRUPALES	Cuando delego trabajo a los demás																				
	63	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	
	64	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	
	65	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	
	66	4	3	3	3	5	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	
	67	4	3	1	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	
	Cuando desempeño el papel de líder en un equipo																				
	68	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	

69	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2
70	4	3	4	2	4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	4	4	3
71	3	3	4	3	5	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
Cuando desempeño el papel de miembro de un equipo																			
72	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2
73	3	4	4	2	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	4	2
Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro																			
74	3	3	5	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2
75	4	4	3	2	4	3	4	3	2	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3
76	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2
77	5	3	4	3	4	3	1	3	2	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3
Cuando estoy en la posición de liderar el cambio																			
78	3	4	3	2	3	4	3	5	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	2
79	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	2
80	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	3
81	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	2
82	4	4	3	2	3	1	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	4	3	2
83	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	2
84	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3	2	3
Puntaje parcial	77	76	77	60	82	73	72	80	60	73	74	77	77	61	81	76	75	74	56
Puntaje total	250	240	249	235	262	213	235	246	230	236	245	248	250	221	252	248	245	222	220

Anexo 5: Protocolo para interpretar la encuesta

--	--	--	--

Variable: Habilidades Directivos	Dimensión 01: Habilidades Personales	Dimensión 02: Habilidades Interpersonales	Dimensión 03: Habilidades Grupales	Categoría	Valor
Escala: 00 a 420	Escala: 000 - 160	Escala: 000 – 150	Escala: 000 - 110		
00 - 83	000 – 031	000 - 029	000 -021	Muy bajo	E
84 - 167	032 –063	030 – 059	022 – 043	Bajo	D
168 - 252	064 – 095	060 - 089	044 - 065	Medio	C
253 - 337	096 – 127	090 - 119	066 – 087	Alto	B
338 - 420	128 – 160	120 - 150	088 - 110	Muy alto	A

Anexo 6: Confiabilidad del Instrumento

N° Pregunta	Persona encuestada										Suma de la preg.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	0.4444
2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	0.1778
3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	0.1778
4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	0.2222
5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	0.2222
6	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	0.1778
7	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	0.2222
8	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	0.2667
9	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	0.1778
10	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	0.3222
11	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	0.2778
12	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	0.1778
13	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	0.1778
14	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	0.1778
15	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	0.3222
16	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	0.3222
17	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	0.1778
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0.1000
19	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	0.3222
20	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	0.1778
21	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	0.1000
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.0000
23	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	0.2222
24	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	0.2333

10:

25	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	0.2222
26	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	0.1778
27	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	0.2222
28	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	0.4000
29	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	0.1778
30	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	0.2333
31	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	0.4000
32	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	0.1778
33	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	0.1778
34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	0.1778
35	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	0.2222
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0.1000
37	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	0.3222
38	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	0.3222
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.0000
40	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	0.3222
41	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	0.2667
42	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	0.2222
43	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0.2222
44	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	0.1778
45	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	0.1778
46	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	0.2222
47	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	0.2222
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.0000
49	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	0.1778
50	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	0.3222
51	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	0.2222
52	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	0.1778

53	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	0.2222
54	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	0.3222
55	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	0.1778
56	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	0.3222
57	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	0.2667
58	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	0.2222
59	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0.2222
60	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	0.3222
61	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	0.1000
62	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	0.3222
63	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	0.3222
64	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	0.2222
65	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	0.1000
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.0000
67	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	0.2222
68	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	0.4444
69	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	0.3222
70	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	0.4000
71	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	0.2333
72	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	0.3222
73	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	0.2333
74	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	0.3222
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.0000
76	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	0.2333
77	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	0.4000
78	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	0.1000
79	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	0.1000
80	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	0.3222

10!

81	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	0.2222
82	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	0.3222
83	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	0.2333
84	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	0.2222
Var	334	350	337	328	344	328	336	346	329	353	85.39

K: El número de ítems **84**

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems **19.1**

S^2 : Varianza de la suma de los Ítems **85.4**

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach **0.79**