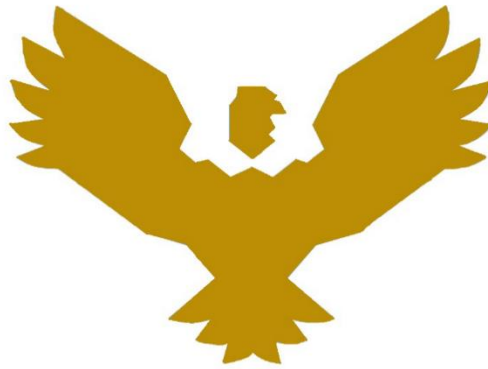




# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**TESIS:**

---

**“HABILIDADES DIRECTIVAS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
DE LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DEL DISTRITO DE SAN  
SEBASTIÁN, CUSCO, PERÍODO 2021”**

---

PRESENTADO POR: Juan Fredy Elmer, Aguilar Villa

Para optar al Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios

Asesor: Mgt. Darcy Augusto Jurado Rivera

CUSCO – PERÚ

2022



## DEDICATORIAS

*La presente tesis se la dedico a mis padres, quienes desde siempre han sido los que han motivado el logro de cada meta. A mis hijos, quienes han sido testigos de la conquista de cada propósito en mi vida.*



## AGRADECIMIENTOS

*Mi agradecimiento es para mí asesor de tesis, Mgt. Darcy Augusto Jurado Rivera y para mis dictaminantes, Dr. Cleto de la Torre Dueñas y Mgt. Eddy Vizcarra Mejía, que con su orientación y apoyo me han permitido concluir esta meta. También a aquellos profesionales, que, sin estar obligados y motivados por su amistad, han realizado aportes valiosos en este trabajo de investigación.*



## RESUMEN

La presente investigación, ha tenido como Objetivo General Determinar en qué medida las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021. La hipótesis planteada han sido que las Habilidades Directivas si se relacionan con la Planeación Estratégica. La Metodología de Investigación utilizada fue de un Alcance Descriptivo Correlacional y fue de un Diseño No experimental de corte Transversal. La población fue de 932 micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, de los cuales se determinó como muestra representativa a 272. Bajo el Criterio de Exclusión, se aplicó el cuestionario a 89 micro y pequeños empresarios que, si implementaron Planeación Estratégica, con quienes se utilizó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario. En los resultados obtenidos, la Estadística de fiabilidad, a través de la medida de Alfa de Cronbach, da un valor de 0.916 para la variable Habilidades Directivas y de 0.876 para Planeación Estratégica. Bajo este análisis, los resultados obtenidos se presentan, primero bajo un alcance descriptivo, el comportamiento de las dimensiones y subdimensiones de las variables, materia de estudio. Luego se establece, que las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica. Las conclusiones a las que se ha llegado son, que las Habilidades Directivas si se relacionan con la Planeación Estratégica. También las habilidades personales, interpersonales y grupales, de las Habilidades Directivas, se relacionan con la Planeación Estratégica.

**Palabras clave: Habilidades Directivas, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y Planeación Estratégica.**



## ABSTRAC

The present research has had the General Objective to determine to what extent the Management Skills are related to the Strategic Planning of the micro and small entrepreneurs of the district of San Sebastián, Cusco, period 2021. The hypothesis proposed has been that the Management Skills are relate to Strategic Planning. The Research Methodology used was of a Correlational Descriptive Scope and it was of a Non-experimental Cross-sectional Design. The population was 932 micro and small entrepreneurs in the San Sebastián district, of which 272 was determined as a representative sample. Under the Exclusion Criterion, the questionnaire was applied to 89 micro and small entrepreneurs who did implement Strategic Planning, with whom A questionnaire was used as a data collection instrument. In the results obtained, the Reliability Statistics, through the Cronbach's Alpha measure, gives a value of 0.916 for the Management Skills variable and 0.876 for Strategic Planning. Under this analysis, the results obtained are presented, first under a descriptive scope, the behavior of the dimensions and sub-dimensions of the variables, subject of study. Then it is established that Management Skills are related to Strategic Planning. The conclusions reached are that Management Skills are related to Strategic Planning. Also personal, interpersonal and group skills, of Management Skills, are related to Strategic Planning.

**Keywords: Management Skills, Personal Skills, Interpersonal Skills, Group Skills and Strategic Planning.**



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRAC.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
LISTADO DE ABREVIATURAS.....	xii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación de Problema.....	4
1.2.1 Problema General.....	4
1.2.2 Problemas Específicos.....	4
1.3 Justificación.....	5
1.3.1 Conveniencia.....	5
1.3.2 Relevancia social.....	5
1.3.3 Implicancias prácticas.....	5
1.3.4 Valor teórico.....	6
1.3.5 Utilidad metodológica.....	6
1.4 Objetivos de Investigación.....	6



1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos .....	7
1.5 Delimitación del Estudio .....	7
1.5.1 Delimitación espacial .....	7
1.5.2 Delimitación temporal .....	7
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes de Estudios .....	8
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	11
2.1.3. Antecedentes locales.....	15
2.2 Bases Teóricas .....	17
2.2.1. Habilidades Directivas.....	17
2.2.2 Planificación estratégica.....	42
2.2.3 Micro y pequeña empresa.....	66
2.2.4 Bases legales.....	69
2.2.5 Marco Institucional.....	70
2.3 Hipótesis .....	72
2.3.1 Hipótesis General .....	72
2.3.2 Hipótesis Específicas.....	72
2.4 Variables.....	72
2.4.1 Identificación de variables.....	72
2.4.2 Operacionalización de variables .....	73



2.5 Definición de términos básicos.....	78
CAPITULO 3: MÉTODO .....	81
3.1. Tipo de Investigación .....	81
3.2. Alcance del Estudio .....	82
3.3 Diseño de Investigación.....	82
3.4. Población .....	82
3.5. Muestra .....	83
3.6. Unidad de análisis.....	84
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	84
3.8. Validez y confiabilidad de instrumentos .....	85
3.8.1 Validez de juicio de expertos.....	85
CAPÍTULO 4: RESULTADOS .....	87
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	87
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....	87
4.1.1. Presentación del instrumento .....	87
4.1.2. Fiabilidad del instrumento .....	87
4.2. Resultados descriptivos de la variable Habilidades Directivas.....	88
4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas.....	88
4.2.2. Resultados de la variable Habilidades directivas .....	96
4.3. Resultados descriptivos de la variable Planeación Estratégica.....	97
4.3.1. Resultados de las dimensiones de la variable Planeación Estratégica.....	97
4.3.2. Resultados de la variable Planeación Estratégica.....	105





4.4. Pruebas de hipótesis.....	106
4.4.1. Resultados para la relación entre la variable Habilidades directivas y la variable Planeación Estratégica.....	107
4.4.2. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable Habilidades Directivas y la variable Planeación Estratégica.....	108
4.4.3. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable Habilidades grupales y la variable Planeación Estratégica .....	110
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN .....	112
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	112
5.2. Limitaciones del estudio.....	114
5.3. Comparación crítica con la literatura existente .....	114
5.4. Implicancias del estudio .....	117
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES .....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	122
ANEXOS .....	128
A. DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD.....	129
B. MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	130
C. MATRIZ DE INSTRUMENTOS .....	132
D. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	136
E. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	142
F. EVIDENCIAS DE ESTUDIO.....	144



G. ANEXOS DEL CAPITULO IV ..... 151



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Descripción de la Baremación</i> .....	91
<b>Tabla 2</b> <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	92
<b>Tabla 3</b> <i>Sub dimensiones de las habilidades personales</i> .....	93
<b>Tabla 4</b> <i>Habilidades personales</i> .....	94
<b>Tabla 5</b> <i>Sub dimensiones de las habilidades interpersonales</i> .....	95
<b>Tabla 6</b> <i>Habilidades interpersonales</i> .....	97
<b>Tabla 7</b> <i>Sub dimensiones de las habilidades grupales</i> .....	98
<b>Tabla 8</b> <i>Habilidades grupales</i> .....	99
<b>Tabla 9</b> <i>Habilidades directivas</i> .....	100
<b>Tabla 10</b> <i>Sub dimensiones de la formulación y planeamiento</i> .....	102
<b>Tabla 11</b> <i>Formulación y planeamiento</i> .....	104
<b>Tabla 12</b> <i>Sub dimensiones de la dirección e implementación</i> .....	105
<b>Tabla 13</b> <i>Dirección e implementación</i> .....	106
<b>Tabla 14</b> <i>Sub dimensiones del control y evaluación</i> .....	107
<b>Tabla 15</b> <i>Control y evaluación</i> .....	108
<b>Tabla 16</b> <i>Planeación estratégica</i> .....	109
<b>Tabla 17</b> <i>Habilidades personales y Planeación estratégica</i> .....	111
<b>Tabla 18</b> <i>Habilidades interpersonales y Planeación estratégica</i> .....	113
<b>Tabla 19</b> <i>Habilidades grupales y Planeación estratégica</i> .....	114
<b>Tabla 20</b> <i>Habilidades directivas y Planeación estratégica</i> .....	115



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Clasificación de Mipyme</i> .....	71
<b>Figura 2</b> <i>Distrito de la provincia del Cusco</i> .....	75
<b>Figura 3</b> <i>Sub dimensiones de las habilidades personales</i> .....	91
<b>Figura 4</b> <i>Dimensiones de las habilidades personales</i> .....	95
<b>Figura 5</b> <i>Sub dimensiones de las habilidades interpersonales</i> .....	96
<b>Figura 6</b> <i>Habilidades interpersonales</i> .....	97
<b>Figura 7</b> <i>Sub dimensiones de las habilidades grupales</i> .....	98
<b>Figura 8</b> <i>Dimensiones Habilidades grupales</i> .....	100
<b>Figura 9</b> <i>Habilidades directivas</i> .....	101
<b>Figura 10</b> <i>Sub dimensiones de la formulación y planeamiento</i> .....	102
<b>Figura 11</b> <i>Dimensiones de la formulación y planeamiento</i> .....	104
<b>Figura 12</b> <i>Sub dimensiones de la dirección e implementación</i> .....	105
<b>Figura 13</b> <i>Dimensiones de la dirección e implementación</i> .....	106
<b>Figura 14</b> <i>Sub dimensiones del control y evaluación</i> .....	107
<b>Figura 15</b> <i>Dimensión del control y evaluación</i> .....	108
<b>Figura 16</b> <i>Planeación estratégica</i> .....	109



## LISTADO DE ABREVIATURAS

MIPYME. - Micro y pequeña empresa

BID. - Banco Interamericano de Desarrollo

PBI. - Producto Bruto Interno

REMYPE. - Registro de micro y pequeña empresa

MINTRA. - Ministerio de Trabajo

SUNAT. - Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria

Mgt. - Magister

INEI. - Instituto Nacional de Estadística e Informática

Dr.- Doctor

RRHH. - Recursos Humanos

SPSS. - Statistical Package for the Social Sciences

FODA. - Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

EIRL. - Empresa individual de responsabilidad limitada

LGS. - Ley general de sociedades



## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

En este mundo globalizado, los diferentes continentes y bloques económicos, buscan posicionarse para mantenerse en un mercado cada vez más competitivo. Latinoamérica y el Caribe, buscan lo propio, con mayores dificultades aún, dada la desigual pugna por tener mejores opciones en el mercado mundial. Dentro de ese contexto económico, se encuentran las micro y pequeñas empresas, que en nuestra latitud son en mayor número, dado que la posibilidad de contar con mayores capitales es muy difícil y la oportunidad de sumarlos para ingresar al mercado, igualmente son más complicados.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática al 2018, en el Perú existen 2 millones 332 mil 218 empresas, de las cuales el 95% son micro y pequeñas empresas, por lo tanto, es importante conocer que la micro y pequeña empresa es vital para la economía del país, por su alta tasa de concentración en la masa laboral, de los capitales invertidos y su participación en la generación del PBI (Producto Bruto Interno).

Se puede apreciar la importancia de las microempresas y su diferencia en términos de productividad, entre las del resto del mundo y de nuestro continente. Según BID (2018) "como en el caso de otras economías, la productividad está por el 57%, en el caso peruano, la productividad solo llega al 5% del nivel de las empresas denominadas grandes". (p 32)



Se ha observado que el problema que se da en forma frecuente y que en gran medida motiva la presente investigación, es la constitución de negocios o empresas, sean estas personas naturales o jurídicas, que luego de permanecer en el mercado durante 4 o 5 años, tienden a cesar sus actividades, inclusive sin realizar una disolución y liquidación en los casos de las personas jurídicas.

Según BID (2018) "también se conoce que estudios previos realizados en "Una agenda para región andina", escrito para el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) muestran que en Ecuador y Perú la probabilidad que tiene una microempresa de desaparecer en los siguientes años es de 53% y 45% respectivamente".

La situación problemática descrita nos permite presumir sobre las razones por las que se da esta situación. Sabemos que las empresas, entre otros requisitos, requieren de condiciones específicas de los que estarán al frente de las empresas y que estos a su vez se planteen un norte, un objetivo, en su propósito de llevar adelante a la empresa. Podemos entonces decir más claramente, que la condición necesaria de un emprendedor o de un gestor de negocios, es poseer habilidades directivas, previamente establecidas, como son las habilidades personales, las habilidades interpersonales y las habilidades grupales. La primera de las mencionadas permitirá al emprendedor o gestor de negocios, conocer el desarrollo de sí mismo como persona, el manejo de situaciones problemáticas y su capacidad para darles una solución. La segunda, igualmente importante, posibilitará que tenga las capacidades para relacionarse con otras personas, que pueda ganar poder e influya en su entorno, que pueda motivar a los demás y pueda manejar los conflictos que suelen darse en el entorno empresarial. Las habilidades grupales, permitirán organizar equipos de trabajo, delegar funciones y liderar cambios en beneficio de la empresa.



Estas primeras características en el micro y pequeño empresario, no son suficientes, si este no se plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto es, en otras palabras, Planeación Estratégica, que lo lleve a la formulación y planeamiento, a establecer una dirección e implementarla, finalizando con el ejercicio del control y evaluación de la misma. La Planeación Estratégica permitirá establecer una visión, una misión, los valores y un código de ética, como análisis filosófico. Deberá analizar el contexto global donde se desenvuelve la empresa, realizar una evaluación interna y externa, estableciendo sus objetivos a largo plazo, tomando decisiones sobre la elección de estrategias. Finalizará este proceso de implementación de la Planeación Estratégica, estableciendo un sistema de control y realizando una evaluación de todo el proceso.

De los distritos cercanos y con más movimiento económico están el distrito de Cusco, San Sebastián y San Jerónimo. En el distrito de Cusco están ubicados principalmente empresas constituidas que se dedican al turismo como son los hoteles, restaurantes turísticos y agencias de viaje. De los distritos de San Jerónimo y San Sebastián, el segundo es el que tiene una mayor presencia de empresas constituidas, dedicadas mayormente a la actividad de comercio y de servicios. De la información solicitada mediante el portal de Transparencia al Ministerio de Trabajo MINTRA (2019), mediante su registro de REMYPE, se tiene que en el distrito de San Jerónimo se han constituido, como Micro y Pequeña Empresa, 852 empresas y en el distrito de San Sebastián 932, todas formalizadas como personas jurídicas. Por lo que se ha decidido tomar como población de estudio a las Micro y Pequeñas empresas, con personería jurídica, registradas en el REMYPE del distrito de San Sebastián.





Al desarrollar esta investigación, pretendo establecer el nivel de relación que existe entre las Habilidades Directivas y la Planeación Estratégica; y si estas permiten un desarrollo sostenido o que motivan la extinción, desaparición o interrupción de las actividades empresariales de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, porque determinando estas causales, se podrían implementar diferentes procedimientos para que estos puedan asumir las capacidades y permitir el sostenimiento de las empresas en el tiempo, logrando así un beneficio para los capitalistas y los trabajadores de estas unidades económicas.

## **1.2 Formulación de Problema**

### ***1.2.1 Problema General***

¿En qué medida las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021?

### ***1.2.2 Problemas Específicos***

**P.E.1.** ¿En qué medida las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021?

**P.E.2.** ¿En qué medida las Habilidades Interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021?

**P.E.3.** ¿En qué medida las Habilidades Grupales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021?



### **1.3 Justificación**

#### ***1.3.1 Conveniencia***

La conveniencia de realizar la presente investigación, radica en que es necesario conocer si los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, ciudad del Cusco, cuentan o han desarrollado habilidades directivas (personales, interpersonales o grupales) para poder conducir las empresas de las cuales son administradores, gerentes o titulares, así como también discernir si conocen y aplican la planeación estratégica para alcanzar las metas propuestas. Conviene igualmente establecer si existe algún tipo de relación entre las habilidades directrices y la planeación estratégica, que permita establecer si los micro y pequeños empresarios podrían mantener sus empresas en funcionamiento, dentro de la perspectiva de desarrollo y crecimiento.

#### ***1.3.2 Relevancia social***

La relevancia social del presente estudio, propone si con los resultados obtenidos en la presente investigación, podrán beneficiarse los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco y podrán conocer las razones por las que las empresas tienden a tener un periodo de vida relativamente corto. Podrán conocer cuáles son las razones y plantear las soluciones que sean pertinentes, entendiendo que la empresa privada es motor de desarrollo y alberga en su seno a trabajadores que tienen una familia por sostener y como consecuencia impulsarán económicamente en el desarrollo de la sociedad.

#### ***1.3.3 Implicancias prácticas***

Con esta investigación y los resultados obtenidos, las micro y pequeñas empresas, podrán asumir medidas o plantear soluciones adecuadas a la problemática existente. Las



alternativas a darse deben ser puntuales y prácticas, que considerando el tiempo y los recursos con los que se cuenten, podrían vislumbrar un cambio a la situación en la que se encuentran. Con los resultados obtenidos en la investigación, se podría establecer medidas que, conociendo las causas de las dificultades, se establecerían planes a corto, mediano y largo plazo.

#### ***1.3.4 Valor teórico***

El aporte teórico de las habilidades directivas y el planeamiento estratégico, permitirá conocer aún más la relevancia de las mismas en el desenvolvimiento de las micro y pequeñas empresas del distrito de San Sebastián. También nos permitirá contrastar las teorías encontradas en el desarrollo del trabajo de investigación, dado que el desarrollo y generación de ideas y teorías, en estos tiempos de globalización suelen ser mucho más rápidos.

#### ***1.3.5 Utilidad metodológica***

La utilidad metodológica, deviene de la elaboración de los Instrumentos de Recolección de Datos que permitirán conocer la relación de las Habilidades Directivas y del Planeamiento Estratégico, la misma que serán validadas por expertos que establecerán la coherencia del estudio a realizar. De este proceso, se podrán obtener resultados, conclusiones y recomendaciones, que servirán de sustento a otras investigaciones.

### **1.4 Objetivos de Investigación**

#### ***1.4.1 Objetivo General***

Determinar en qué medida las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.



### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

**O.E.1** Determinar en qué medida las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

**O.E.2.** Determinar en qué medida las Habilidades Interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

**O.E.3.** Determinar en qué medida las Habilidades Grupales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

## **1.5 Delimitación del Estudio**

### ***1.5.1 Delimitación espacial***

El ámbito geográfico donde se realizará la presente investigación será el distrito de San Sebastián de la ciudad del Cusco.

### ***1.5.2 Delimitación temporal***

La presente investigación estará circunscrita al año 2021.

Asimismo, la investigación se delimitará a las empresas que hayan implementado una Planeación Estratégica, lo que, a priori les permitiría mantener sus actividades en el tiempo y cumplir su rol económico y social.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de Estudios

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

##### **Antecedente Internacional 1:**

Pereda (2016) "como primera referencia de estudio internacional, es la tesis titulada *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, tesis doctoral presentado por Francisco Javier, Pereda Pérez, en la Universidad de Córdoba, en el año 2016".

"El principal objetivo de la investigación es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas". (Pereda, 2016)

"Los resultados obtenidos se basan en un total de 1363 encuestas cumplimentadas correctamente. En total participaron 82 entidades y unidades administrativas diferentes pertenecientes a las cuatro administraciones consideradas: estatal, autonómica, local y universitaria, elegidas específicamente con objeto de abarcar sectores diferentes, localización geográfica dispar y dimensiones distintas, ya que se pretendía obtener una muestra representativa de la situación del sector público, tan diverso y variado, en la provincia de Córdoba. En los siguientes apartados se exponen los resultados del análisis de las distintas variables analizadas, agrupados en base a las preguntas formuladas para facilitar su comprensión, interpretación y extrapolación de las conclusiones". (Pereda, 2016)



"La metodología utilizada en la presente Tesis Doctoral tiene un enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, lo cual permite extraer inferencias lógicas que determinen las cualidades y características del objeto de estudio: las habilidades directivas detectadas en los empleados públicos. Se realiza un trabajo de campo que incluye a las cuatro administraciones presentes en la provincia de Córdova y el nivel de investigación se inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo en el que se desarrollan las características de las variables analizadas: las habilidades directivas. Las técnicas empleadas con la encuesta aplicada a empleados públicos, subordinados y directivos, funcionarios y laborales, representativa de una amplia muestra de actividades y de tipología de entidades". (Pereda, 2016)

"Las conclusiones llevan a entender que las habilidades directivas están desarrolladas en el presente como también en el futuro y estas determinarán en gran medida el éxito del desenvolvimiento de los ejecutivos que conducen las empresas o instituciones". (Pereda, 2016)

### **Antecedente internacional 2:**

Barreto (2019) "como segunda referencia de estudio internacional, es la tesis titulada *Planificación estratégica para la cooperación internacional en la administración pública* desarrollado por María del Milagro Barreto, para optar al grado de Maestra en Ciencias Económica y Empresariales de la Universidad del Salvador en el año 2019".

"El objetivo general de la investigación ha sido analizar las etapas del ciclo de la planificación estratégica que permitieron la constitución del LABINTEX en Francia como un instrumento de cooperación internacional innovador INTA". (Barreto, 2019)



"En la caracterización del ciclo de la planificación estratégica para la constitución, desarrollo y evaluación del LABINTEX se utilizó la metodología cualitativa desde un paradigma constructivista, dado que el mismo permitió el entendimiento e interpretación del caso en estudio a partir de significados intersubjetivos, situados y construidos. En la tesis se consideraron dos recortes metodológicos, uno espacial, dado que se estudia la constitución de LABINTEX en Francia; y otro temporal, porque el caso analiza los acontecimientos más significativos comprendidos entre los años 2005 y 2015". (Barreto, 2019)

"Como se ha mencionado anteriormente, la iniciativa del LABINTEX fue una experiencia inédita en el país, que requirió proyectar, planificar y proceder estratégicamente en articulación con socios tanto de ámbito nacional como internacional que contribuyeron a la promoción del desarrollo científico-tecnológico agropecuario de la Argentina. En este sentido, la utilización del marco conceptual del ILPES, propuesto desde esta tesis, para analizar conceptualmente el proceso de gestión del LABINTEX, permitió resaltar el valor del planeamiento como herramienta de gestión de interacciones complejas para el fortalecimiento de programas de cooperación internacional impulsados desde el sector público. También proporcionó la oportunidad de identificar la potencialidad de corto, mediano y largo plazo de los principales logros que desde el planeamiento contribuyeron a forjar al LABINTEX como una herramienta de articulación internacional exitosa para fortalecer la generación de conocimientos y capacidades del INTA a partir de la vinculación con centros de investigación de excelencia. Específicamente, los principales logros alcanzados desde la planificación estratégica del LABINTEX que podrían fortalecer el futuro desenvolvimiento de la Unidad del INTA en



el extranjero, destacan acontecimientos asociados tanto a la etapa estratégica como a la operativa del planeamiento, que permiten resaltar la potencialidad del modelo de cooperación del INTA". (Barreto, 2019)

### ***2.1.2 Antecedentes Nacionales***

#### **Antecedente nacional 1:**

Tafur (2017) "como segunda referencia de estudio nacional, es la tesis titulada *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda y construcción y saneamiento 2016*, trabajo desarrollado por Marisabel Tafur Peláez, para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública, en la Universidad Cesar Vallejo, en el año 2017".

"Se plantea como objetivo general, determinar la relación entre las habilidades directivas y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento 2016". (Tafur, 2017)

"La metodología utilizada ha sido un enfoque cuantitativo, donde las hipótesis son el centro del enfoque cuantitativo-deductivo. Para recoger información se aplicó la técnica de la encuesta a una población censal, dirigida a los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento". (Tafur, 2017)

"De los resultados obtenidos respecto a las habilidades personales el 12.87% de trabajadores la consideraron desfavorable, por otro lado, el 87.13% de trabajadores apreciaron las habilidades personales de manera favorable y muy favorable (26.73% del 87.13%). Respecto a las habilidades interpersonales el 33.66% de trabajadores





consideraron desfavorable, por otro lado, el 66.33% (30.69% + 35.64%) de trabajadores apreciaron las habilidades interpersonales de manera favorable y muy favorable. En cuanto a las habilidades grupales el 33.63% de trabajadores la consideraron desfavorable, por otro lado, el 63.36% (33.66%+29.7%) de trabajadores apreciaron las habilidades grupales de manera favorable y muy favorable. Referente a las habilidades específicas de comunicación el 37% de trabajadores la consideraron desfavorable, por otro lado, el 63% (19%+44%) de trabajadores apreciaron las habilidades específicas de comunicación de manera favorable y muy favorable". (Tafur, 2017)

Las conclusiones a las que se llega son:

"1.- Explica que el resultado de la prueba estadística es altamente favorable, las mismas que van en relación directa con los trabajadores que hicieron de muestra en la presente investigación. Esta correlación de las habilidades directivas con el cambio de organización, muestran que un cambio será positivo si se desarrollan adecuadamente las primeras y de ahí su relevancia". (Tafur, 2017)

#### **Antecedente nacional 2:**

Romero (2017) "como tercera referencia de estudio nacional, es la tesis titulada *La Planificación Estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*, presentado por Pedro Julio Romero Robles para optar al grado académico de Doctor en Educación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2017".

"Se plantea como objetivo general, determinar como la Planificación Estratégica influye en la calidad de gestión en la Universidad Técnica de Babahoyo". (Romero, 2017)



"La metodología utilizada es Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva. Durante el proceso de investigación cuantitativa, se contará con insumos e información que pueden aplicarse a la información recolectada en la Universidad Técnica de Babahoyo. Se utilizará información primaria y secundaria, se investigará en publicaciones especializadas del sector en diferentes provincias, en medios físicos y digitales, y con los resultados obtenidos de la encuesta, en la que se consultará los individuos pertenecientes al lugar de incidencia y cuáles serían las mejores estrategias a implementarse adicionalmente. Se usó también los métodos teóricos, como el histórico-lógico que facilita realizar la evaluación de la historia del problema en la Universidad Técnica de Babahoyo, sus antecedentes históricos que impide el desarrollo potencial de la Planificación Estratégica en la calidad de gestión en la Universidad Técnica de Babahoyo; datos que posteriormente se infiere de forma coherente para la argumentación de la investigación". (Romero, 2017)

"Los resultados obtenidos son respecto a la primera variable: la planificación y la segunda variable calidad de gestión analizada en los docentes, empleados y trabajadores de la universidad Técnica de Babahoyo. Asimismo, se consideró la variable interviniente para dar sostenibilidad a la investigación tales como género de los docentes y nivel de estudios o grado académico. Para ello establece niveles de cualificación para cada variable: mediante el procedimiento (4= siempre, 3= a veces, 2= casi nunca, 1= nunca), de acuerdo a las puntuaciones por el número de ítems y por el índice de la escala respectiva". (Romero, 2017)

"Resultados respecto a la variable planificación estratégica, indica que de los 165 docentes encuestados representado que el 38.8% manifiesta que siempre existe



concordancia con la misión de la UTB, el 33.3% señala que casi siempre, el 23.0% señala que a veces y el 4.8% señala que casi nunca". (Romero, 2017)

"Otro resultado relevante es respecto a la elaboración de si la misión se articuló con todos los estamentos universitario, es que de los 165 docentes encuestados 49.1% manifiesta que siempre en la elaboración de la misión se articuló con todos los estamentos universitarios, el 21.8% señala que casi siempre, el 21.2% señala que a veces y el 7.9% señala que casi nunca". (Romero, 2017)

"Las conclusiones a las que han llegado los investigadores han sido:

1.- La planificación estratégica influye significativamente con la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. Al aplicarse el estadístico de Pearson se encontró una correlación de 0.782, lo cual indica una correlación positiva considerable. Como consecuencia del análisis de resultado de cada instrumento aplicado encontramos que el nivel de planificación estratégica influye en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo, estos resultados indican entonces que, en el caso de la muestra estudiada, existe una relación entre la planificación estratégica y la calidad de gestión". (Romero, 2017)

"2.- Se halló una correlación significativa de nivel de 0.763, la significancia es el  $\text{Calor } \chi^2 = 0.000 < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica alterna 1, se afirma que existe influencia significativa entre la misión se relacionan de manera significativa con la calidad de la gestión educativa en la Universidad Técnica de Babahoyo". (Romero, 2017)

"3.- Se halló una correlación significativa de  $r=0.776$ , la significancia es  $p=0.000 < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica alterna 2, se afirma



que existe influencia significativa entre la (Romero, 2017)visión con la calidad de la gestión educativa en la Universidad Técnica de Babahoyo". (Romero, 2017)

"4.- se halló una correlación significativa de  $r=0.754$ , la significancia es  $p=0.000 < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica alterna 3, se afirma que existe una influencia significativa entre el análisis del entorno con la calidad de la gestión educativa en la Universidad Técnica de Babahoyo". (Romero, 2017)

### ***2.1.3. Antecedentes locales***

#### **Antecedente local 1:**

Aparicio (2021), "Tesis titulada *Habilidades Directivas y Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán oficina principal Cusco - 2017*, elaborado por Mireya Aparicio Gonzales, para optar al grado académico de Maestro en Administración, en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en el año 2021, cuyo objetivo general fue determinar la relación de las variables que se tomó en cuenta para esta investigación".

"La metodología usada fue de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional, con un diseño No experimental. La población de estudio estuvo conformada por los 96 colaboradores de la entidad financiera para quienes fue dirigido el cuestionario. Los resultados obtenidos en la investigación según la variable habilidades directivas se obtuvieron un promedio de 2.53 que es interpretado como poco desarrollado al momento del estudio". (Aparicio, 2015)

"Para demostrar una prueba de hipótesis efectiva en la investigación se tomó en cuenta como premisa de la teoría del Chi – cuadrado donde si  $p = 0.000 < 0.05$ , este mostraría que hay una correlación positiva entre las variables, es así que en el resultado



obtuvimos una correlación de spearman del 0.3690 que considera que las habilidades personales tiene una correlación positiva media con la cultura organizacional, así mismo se obtuvo una correlación de spearman de 0.510 que considera que las habilidades interpersonales tiene una correlación 12 positiva considerable con la cultura organizacional, también se obtuvo una correlación de spearman de 0.502 que considera que las habilidades grupales tiene una correlación positiva considerable con la cultura organizacional". (Aparicio, 2015)

"Por último, podemos afirmar que las variables de estudio tienen una correlación positiva considerable, por el resultado que tenemos en el coeficiente de correlación de Spearman es 0.533, donde se interpreta y se puede afirmar que las Habilidades directivas tiene una correlación positiva considerable con la Cultura Organizacional de la Cooperativa Santo Domingo de Guzmán Oficina principal Cusco". (Aparicio, 2015)

### **Antecedente local 2:**

Alvino y Lingan (2019), "Tesis titulada *La planificación estratégica y las exportaciones de Maíz Blanco Gigante del Cusco hacia España 2015 - 2017*, elaborado por Romel Rolando alvino Cáceres y Héctor Lizandro Lingan Díaz, para optar al grado académico de Maestro en Administración de Negocios y Finanzas Internacional MBA Internacional, por la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en el año 2019. El problema planteado en la presente investigación significa un aporte a la gestión empresarial porque evidencia la relación existente entre la planificación estratégica y las exportaciones de las empresas exportadoras de maíz blanco gigante del Cusco". (Alvino & Lingan, 2019)

"El mercado de destino que se analiza es el español y las empresas exportadoras se encuentran ubicadas en el valle sagrado de Urubamba y Calcas de la región Cusco. En



esta tesis se muestra el hecho de que el uso de las herramientas de planificación estratégica impacta de manera positiva en el ordenamiento del crecimiento empresarial y el desempeño en el nivel de sus exportaciones. La hipótesis planteada se refiere a la existencia de una relación significativa entre el planeamiento estratégico y las exportaciones del Maíz Blanco Gigante Cusco en los años 2015-2017". (Alvino & Lingan, 2019)

"Los objetivos de esta investigación comprenden: establecer la relación que existe entre el planeamiento estratégico con las exportaciones de Maíz Blanco Gigante Cusco (MBGC) a España entre el periodo 2015-2017; desagregados en los objetivos específicos: a) establecer la relación que existe entre la misión y la visión con las exportaciones de maíz blanco gigante Cusco (MBGC) al mercado español entre el periodo 2015-2017 y b) establecer la relación que existe entre las herramientas estratégicas con las exportaciones de Maíz Blanco Gigante Cusco (MBGC) al mercado español en los años 2015-2017. La implicancia teórica de esta investigación está asociada a los diferentes conceptos, métodos, procesos y herramientas de la planificación estratégica y su aplicación práctica a la exportación de MBGC a España". (Alvino & Lingan, 2019)

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1. *Habilidades Directivas***

"Las habilidades directivas tienen un conjunto de características como conductuales, controlables, se pueden desarrollar, están interrelacionadas y sobrepuestas y son contradictorias o paradójicas. Primero son conductuales, es decir, se encuentran en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Segundo, son controlables porque sus conductas están bajo el control



del individuo y puede demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse. Tercero. Las habilidades se pueden desarrollar, lo cual indica que el desempeño puede mejorar a través de la práctica y la retroalimentación. Cuarto. Están interrelacionadas y sobrepuestas porque es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Finalmente son contradictorias porque no todas están orientadas al trabajo en equipo". (Whetten y Cameron, 2011)

"Precisa que de hecho las habilidades técnicas son importantes en los niveles inferiores de la administración ya que estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la empresa a diferencia de las habilidades de trato personal donde interactúan de manera directa con las personas, saben comunicar, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. En cambio, con las habilidades conceptuales los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus miembros y ven el lugar que ocupan en el entorno". (Robbins, 2006)

"Formula qué por otro lado, también se llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor: de esta forma en el ámbito organizacional se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional". (Madrigal, 2009)



Las dimensiones de las habilidades directivas son:

- a) Habilidades personales
- b) Habilidades interpersonales
- c) Habilidades grupales
- d) Habilidades de comunicación

#### 2.2.1.1 Habilidades Personales.

"Indican que los estudiosos del comportamiento humano han sabido que el conocimiento de uno mismo (el autoconocimiento, la introspección y la comprensión de uno mismo) es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, pero también para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos". (Whetten y Cameron, 2011)

"Las habilidades personales son las competencias técnicas, psicológicas y sociales que posee un individuo para poder desempeñar una labor con éxito, ya sea en el campo profesional o la vida privada". (Mendoza, 2016)

Las sub-dimensiones de las habilidades personales son:

- a) Desarrollo del autoconocimiento.
- b) Manejo del estrés
- c) Solución analítica y creativa de problemas

##### **2.2.1.1.1. Desarrollo del autoconocimiento.**

"El autoconocimiento es el resultado de un proceso reflexivo mediante el cual una persona adquiere la noción de su persona, de sus cualidades y características. Como todo proceso, tiene diversas fases, como la autopercepción, autoobservación, memoria autobiográfica, autoestima y autoaceptación. El autoconocimiento es la base de la





autoestima, concepción que tenemos de nosotros mismos, de ahí la importancia del autoconocimiento para el desarrollo personal". (Navarro, 2008)

**a) Autoevaluación básica y esencial.**

"Son actitudes que influyen de manera inconsciente en la forma como los individuos se valoran a sí mismos, al mundo y a los demás. Los componentes son la autoestima, que se entiende es la forma como nos valoramos, la autoeficacia generalizada, que es la forma como nos desenvolvemos adecuadamente, el neurotismos, que es el control de nuestras actitudes ante diferentes estímulos y el locus de control, que es el componente que evalúa nuestro comportamiento y propone un control sobre cada característica personal". (García, 2014)

**b) Inteligencia emocional.**

"La inteligencia emocional hace referencia a los procesos implicados en el reconocimiento, uso, comprensión y manejo de los estados emocionales de uno mismo y de otros para resolver problemas y regular la conducta. Desde esta línea, por un lado, la Inteligencia Emocional, hace referencia a la capacidad de una persona para razonar sobre las emociones y por otro lado, procesar la información emocional para aumentar el razonamiento. También se diría, que la Inteligencia Emocional es la habilidad para controlar los sentimientos y emociones de uno mismo y en otros, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar las acciones y el pensamiento de uno". (Mestre, 2014)

**c) Actitudes hacia el cambio.**

"En un proceso entre cultura, estructura y estrategia, es normal que se presenten reacciones típicas del individuo hacia el cambio por sentimientos de inseguridad, dificultad de cambiar paradigmas, arraigo exagerado a tradiciones y normas, fallas en los



procesos de implementación de nuevas ideas o estilos directivos inapropiados para impulsar una innovación. De otra parte, para que los cambios trasciendan la etapa adaptativa y se conviertan en procesos transformativos, demandan la existencia de una redefinición cultural de los valores esenciales que constituyen la identidad compartida de una organización, pues no se debe olvidar que los cambios compatibles con normas y valores generan menos resistencia que aquellos incompatibles con la cultura organizacional". (Montealegre, 2007)

d) **Estilo cognoscitivo.**

"Este concepto muestra las diferentes formas de asumir los conocimientos, los mismos que son adquiridos de diferentes formas, como por ejemplo a través de la lectura programada de los diferentes tópicos, otro puede ser por las conversaciones sostenidas con personas entendidas en los temas propuestos, también puede realizarse por medio de las redes sociales, que nos permiten alcanzar el conocimiento de diferentes temas, obviamente importantes para nosotros". (Castillero, 2017)

e) **Valores.**

"Los valores son los principios, virtudes y cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objetivo que se consideran típicamente positivos o de gran importancia para un grupo social. Los valores motivan a las personas a actuar de una u otra forma porque forman parte de su sistema de creencias, determinan sus conductas y expresan sus sentimientos e intereses. Los valores definen los pensamientos de los individuos y las maneras como estos desean vivir y compartir sus experiencias con quienes les rodean. Existe una serie de valores que son compartidos por la sociedad y



establecen como deben ser los comportamientos y actitudes de las personas, con el objetivo de alcanzar el bienestar colectivo". (Morales, 2020)

#### **2.2.1.1.2. Manejo del estrés.**

##### **a) Principales elementos del estrés.**

"Los elementos o componentes del estrés son el familiar, que es el entorno más delicado como potencial causa del estrés, debido a la implicación emocional que suponen los conflictos familiares y repercute más en aquellas personas que laboran dentro del hogar y que no interactúan fuera de ella. El laboral, también es un elemento importante por las repercusiones en la salud y bienestar de los trabajadores que se ven expuestos a la presión laboral sobre las metas a alcanzar. El social, donde las situaciones llevan a las relaciones que tiene un individuo con los diferentes grupos de personas que deberán tratar, al margen del escenario familiar y laboral. El personal, en el que una persona deberá conocer y manejar la forma de ser de cada uno y establecer metas y propósitos que debe lograr, para evitar situaciones estresantes". (Madariaga, 2013)

##### **b) Manejo del estrés.**

"El estrés se define como la reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada. El estrés es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia. Cuando una respuesta natural se da en exceso se produce una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo y provoca la aparición de enfermedades y anomalías patológicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento del cuerpo humano. El manejo del estrés es nuestra particular forma de afrontar y adaptarnos a las diversas situaciones y demandas que nos vamos encontrando,



es una respuesta que aparece cuando percibimos que nuestros recursos no son suficientes para afrontar los problemas". (Regueiro, 2012)

**c) Eliminación de los factores estresantes.**

Nos indican que, "así como la eliminación de los factores estresantes es una estrategia permanente de reducción de estrés, sin duda, es la más deseable. Aunque es imposible, y hasta indeseable, que los individuos eliminen todos los factores estresantes que enfrentan, pueden eliminar eficazmente todos los que son dañinos. Una forma consiste en establecer el ambiente en vez de sólo reaccionar ante él. Es decir, los individuos pueden trabajar activamente para crear circunstancias del entorno más favorables en las cuales trabajar y vivir". (Madrigal, 2009)

**2.2.1.1.3. Solución analítica y creativa de problemas.**

"Nos alcanzan que la solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de contratar directivos. Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas tenga éxito como director". (Madrigal, 2009)

**a) Solución de problemas, creatividad e innovación.**

"La tendencia actual es la de reconocer el papel central del cambio tecnológico y la innovación, como factores explicativos fundamentales de la dinámica de la economía capitalista, y como tales, a otorgarles un espacio privilegiado en las políticas públicas y en la estrategia empresarial. Es por esto que la innovación se considera como uno de los principales aspectos de las empresas a nivel estratégico, entendiendo la estrategia no



como un nivel al interior de la organización, sino como el plan de gestión empresarial que partiendo del conocimiento completo de la organización, la ordena para que se puedan alcanzar los objetivos deseados. La innovación puede plantearse como un sistema, donde cobran relevancia la transferencia y difusión de ideas como eje central de la gestión empresarial, y es entonces donde la creatividad resulta fundamental como componente, para la generación y transmisión de esas ideas y de nuevos conocimientos". (Montoya, 2014)

**b) Pasos para la solución analítica de problemas.**

"La solución analítica de problemas puede resumirse en cuatro pasos: Definición del problema, donde se va a especificar que hechos concretos y comprobables nos dan indicios que algo no está resultando como se espera. Generación de soluciones alternativas, o dicho de otro modo, generar hipótesis en base a la definición del problema, que expliquen la causa del problema. Evaluación de las soluciones propuestas, lo que básicamente significa emplear una simple lógica que confirme que las hipótesis sugeridas dan sentido al problema en cuestión tomando en consideración toda la información recolectada. Puesta en práctica y seguimiento de la solución seleccionada, ni más ni menos que probar la solución y monitorear su efectividad". (Montenegro, 2013)

**c) Limitaciones del modelo analítico de solución.**

"Escriben que, por otro lado, el simple hecho de conocer y practicar estos cuatro pasos no garantiza que un individuo resolverá eficazmente todo tipo de problemas. Estos pasos de solución de problemas son más eficaces principalmente cuando los problemas que se enfrentan son directos, cuando las alternativas son definibles, cuando la información relevante está disponible y cuando existe un parámetro claro para juzgar la



eficacia de una solución. Las principales tareas consisten en acordar en una sola definición, reunir la información accesible, generar alternativas y tomar una decisión con base en la información. Sin embargo, muchos problemas que enfrentan los directivos no son de este tipo. Las definiciones, la información, las alternativas y los parámetros suelen ser ambiguos o estar poco disponibles. En un mundo digital complejo y rápido, estas condiciones aparecen cada vez con menos frecuencia. Por lo tanto, conocer las fases en la solución de problemas no es necesariamente lo mismo que ser capaz de llevarlas a cabo". (Whetten y Cameron, 2011)

**d) Impedimentos para la solución creativa de problemas.**

"Los impedimentos para la solución creativa, también son llamados bloqueos conceptuales, que son obstáculos mentales que restringen la forma en que los problemas se definen y limitan el número de soluciones alternativas que se piensa son relevantes. Cada individuo tiene bloqueos conceptuales, pero para algunas personas son más numerosas y más intensas. Estos bloqueos en buena medida no son reconocidos o son inconscientes, así que la única forma en que los individuos pueden hacerse conscientes de ellos es ser confrontados con problemas que no se pueden resolver a causa de ellos. Los bloqueos conceptuales resultan en gran parte de los procesos de pensamiento que utilizan quienes solucionan problemas al enfrentar problemas". (Covey, 1998)

**e) Múltiples modelos de la creatividad.**

"Las teorías y modelos de creatividad actuales, aceptan la estructura resultante de la interacción entre procesos, productos, personalidad y entorno, como explicación de la creatividad. Una valoración comprensiva de la creatividad requiere múltiples medidas referidas a procesos cognitivos, motivación, intereses, actitudes y estilos asociados con



creatividad, así como, de los resultados derivados de los procesos creativos y de la influencia de los factores ambientales. La diferencia esencial entre unos modelos y otros, radica en la prioridad, que se da a unos componentes frente a otros en la participación del acto creativo, y las relaciones que, según los autores, se establecen entre ellos. A pesar de que la creatividad, puede manifestarse en un específico campo o disciplina (literaria, musical, artística, etc.), la mayoría de los investigadores proponen concepciones generales de la creatividad, con el fin de ofrecer un marco para la valoración y acceso a la creatividad, que pueda ser aplicado a todos los ámbitos. Este es el caso de los tres modelos teóricos de creatividad que aquí se presentan: Modelo componencial de creatividad, Teoría de la inversión, Modelo teórico de pensamiento productivo". (Prieto, 1997)

**f) Bloqueos conceptuales.**

"Los bloqueos conceptuales es la dificultad para aislar y definir el problema, dificultad para cambiar estereotipos, aferrarse a una idea, certeza ciega, tendencia hacia la razón permanente, negatividad hacia alternativas. Los bloqueos conceptuales son obstáculos mentales que limitan la forma en que un problema es definido y limita el número de alternativa. los bloqueos conceptuales se dividen en cuatro grupos: Constancia, pensamiento vertical, definir el problema en una sola forma sin considerar alternativas, limitación del lenguaje y utilizar no más de uno para delimitar los problemas. Compromiso, también puede servir de bloqueo para la solución creativa de problemas, ya que los individuos se comprometen con una meta y no les permite diversificar las posibilidades de solución. Comprensión, ver un problema en forma limitada, donde no se proponen alternativas para entender el problema en su verdadera



dimensión y solo se asume una teoría limitada en el entendimiento del problema a solucionar. Complacencia, esto ocurre cuando se tienen hábitos demasiado verticales, donde no se proponen alternativas de mejora o de cambio sustantivo, la complacencia solo se preocupa en quedarse en su zona de confort, sin atreverse a buscar alternativas diferentes en la solución creativa de problemas". (Aparicio, 2015)

#### **g) Superación de los bloqueos conceptuales.**

"Indican que el primer paso para superar los bloqueos conceptuales es reconocer que la solución creativa de problemas es una habilidad que se puede desarrollar. La solución creativa de problemas no es una capacidad inherente que algunos individuos poseen en forma natural y otros no. Muchas veces estos se originan en la preparación que han podido tener en su formación académica y profesional". (Garcia, 2014)

#### **2.2.1.2. Habilidades interpersonales.**

"Explican que muchas investigaciones sustentan la idea de que las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas. Se entiende que es muy importante establecer canales de comunicación con otros grupos de personas, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, los mismos que tienen una finalidad aún mucho más amplia que beneficiará a un conglomerado de personas". (Whetten y Cameron, 2011)

Las subdimensiones de las habilidades interpersonales, son:

- a) Establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo
- b) Ganar poder e influencia
- c) Motivación de los demás
- d) Manejo de conflictos





#### **2.2.1.2.1. Establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo.**

"Las relaciones interpersonales constituyen una de las habilidades más importantes, lo que permite que se puedan relacionar con otras personas o grupos de personas con la finalidad de unir esfuerzos y alternativas para solucionar adecuadamente los problemas que se presentan de manera frecuente en las relaciones comerciales y laborales". (Whetten y Cameron, 2011)

##### **a) La importancia de la comunicación efectiva.**

"La comunicación organizacional se define como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio, también se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. esta misma, para que sea efectiva, debe proponer actitudes que faciliten esta relación, para la solución óptima de los problemas, debe existir una predisposición a la resolución de los temas de conflicto que impiden una adecuada marcha de la organización". (Bayer, 2005)

##### **b) Coaching y consultoría.**

"Los orígenes del coaching no son precisos, definidos, asignables a un autor o a una corriente de pensamiento, sino que, como he explicado en las líneas anteriores, confluyen numerosas ciencias, disciplinas y pensadores. No hay un único origen, ni siquiera un padre del coaching. No hay una única definición, aunque podemos relacionar las siguientes como las más relevantes y aceptadas universalmente: El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada y limitada en el tiempo por



los criterios acordados entre coach y coachee. En cada sesión el coachee elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con conservaciones y preguntas. El Coaching acelera el avance hacia los objetivos fijados por el coachee, al proporcionarle un enfoque diferente y una mayor consciencia de sus posibilidades de elección. El Coaching toma como punto de partida la situación actual y se centra en lo que el coachee está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones conseguida por el coachee y respaldadas por la valía profesional del coach y por la aplicación del método del coaching". (Zapata, 2012)

**c) Principios de la comunicación de apoyo.**

"Se sostiene en los siguientes principios: Se basa en la congruencia y no en la incongruencia. Es descriptiva, no evaluativa. Esta orientada al problema, no a la persona. Valida en vez de invalidar a los individuos. Es específica, no general. Es conjuntiva, no disyuntiva. Es propia, no impropia". (Aguirre, 2015)

**d) La entrevista de administración del personal.**

"Refieren que los ocho atributos de la comunicación de apoyo no sólo son efectivos en el discurso normal y en las situaciones de resolución de conflictos, sino que también podrían aplicarse de manera más efectiva cuando las interacciones específicas con los subalternos se planean y se realizan con frecuencia. Una diferencia importante entre los directivos eficaces y los ineficaces es el grado en el que brindan a sus subalternos oportunidades para recibir retroalimentación habitual, para sentirse apoyados y alentados, y para recibir *coaching* y consultoría. No obstante, es difícil brindar estas oportunidades a causa de las enormes demandas de tiempo que la mayoría de los



directivos enfrentan. Muchos directivos desean impartir *coaching* y consultoría, o capacitar y desarrollar a sus subalternos, pero simplemente nunca tienen tiempo. Por lo tanto, un mecanismo importante para aplicar la comunicación de apoyo y para brindar a los subalternos oportunidades de desarrollo y retroalimentación es la ejecución de un programa de entrevistas para la administración de personal (eap). Tal vez este programa sea la herramienta más utilizada por los directivos que asisten a los programas de educación para ejecutivos que impartimos, cuando se comprometen a mejorar las relaciones con sus subalternos y con los miembros de los equipos". (Whetten y Cameron, 2011)

#### **2.2.1.2.2. Ganar poder e influencia.**

"Dentro de una organización, se establecerán relaciones que buscarán influenciar a las demás personas, con la finalidad de sostener en el tiempo los objetivos trazados. Este mismo se refiere a determinar las actitudes de los colaboradores, para que asuman los objetivos de una organización. Para ello se debe tener claros las alternativas y establecer un plan de trabajo en los cuales involucrar a los colaboradores". (Whetten y Cameron, 2011)

##### **a) Una visión equilibrada del poder.**

"Si bien el poder es un elemento que coadyuva en el desarrollo de una organización, esta debe administrarse de manera adecuada, de tal forma que el ejercicio del poder nos lleve a la obtención de los objetivos planteados. el uso excesivo del poder traerá como consecuencia el entrapamiento del avance en la empresa, el ejercicio del poder de manera tibia o laxa, hará que los colaboradores no se comprometan con la visión



y misión de la organización. este equilibrio debe permitir un ejercicio del poder que ayude a la administración". (Mestre, 2014)

**b) Estrategias para ganar poder organizacional.**

"Definiremos el poder como el potencial para influir en el comportamiento. Hay una diferencia importante con una definición más tradicional que se refiere a un control del comportamiento basado en la autoridad, como en el caso de los jefes poderosos que tienen autoridad sobre sus subalternos, o de los padres poderosos que tienen control sobre sus hijos. Creemos que existen varias tendencias dentro de las organizaciones que justifican este cambio en la definición de poder, de tener autoridad sobre otros a ser capaz de hacer que las cosas sucedan". (Whetten y Cameron, 2011)

**c) Transformación del poder en influencia.**

"La distribución y el ejercicio del poder en las organizaciones varía sistemáticamente como una función del ambiente, la forma de la organización y las características personales de sus miembros. En consecuencia, los enfoques para el estudio del liderazgo han abordado tanto al líder como individuo clave de los procesos de liderazgo, como también el papel que juegan los seguidores y la situación. En términos generales, los estudios incluyen el análisis de elementos como el tipo de unidad organizacional, el tamaño mismo de esa unidad, la posición de poder y autoridad del líder. La referencia que se hace a las fuentes de poder que usa el líder se refieren a un uso implícito que permite ejercer influencia. Los análisis se limitan a describir las relaciones que existen entre las fuentes de poder usadas por el líder y el estilo de liderazgo usado. Estos autores no encontraron significativa la relación entre el poder experto y de información con la delegación, posiblemente porque las premisas establecidas para llevar



a cabo el análisis de la relación no son concordantes entre sí, pues las definiciones conceptuales de estas fuentes de poder excluyen implícitamente la posibilidad de la participación por vía de la delegación. También se refieren a las implicaciones del uso de algunos instrumentos de poder y su relación con la posibilidad que tiene el líder de influir en el cumplimiento de los procedimientos y políticas de la organización. Sin embargo, estos autores no hacen referencia a las implicaciones que esta relación, o el uso de estas fuentes de poder, puedan tener en la forma como se manifiesta la participación en las organizaciones". (Pantoja, 2012)

#### **2.2.1.2.3. Motivación de los demás.**

"La facultad de tener poder y además influencia, no es suficiente, porque si el resultado es que se puede hacer que los demás asuman actitudes para lograr objetivos, también se debe incentivar o propiciar una actitud de colaboración voluntaria por parte de los colaboradores. Esta colaboración voluntaria la conocemos como motivación, donde los involucrados también obtienen un beneficio o satisfacción personal por las metas logradas". (Maldonado, 2014)

#### **a) Incremento de la motivación y mejoramiento del desempeño.**

"El compromiso y motivación por el trabajo es un activo sumamente valorado en nuestra economía actual. La mayoría de las organizaciones luchan por retener a sus mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento. Los comentarios de tres de los empleados de primera línea revelan que la empresa obtuvo su compromiso gracias a su ambiente laboral motivador y gratificante, y a los valores que suele reforzar". (Chiavenato, 2009)



### **b) Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral.**

"Comenzaremos por examinar la forma en que los directivos desarrollan sus habilidades para diagnosticar problemas en el desempeño laboral. Los supervisores tienden a considerar que la causa de un desempeño laboral deficiente es la falta de motivación. Es decir, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores suelen considerar que este resultado se debe a un esfuerzo insuficiente, que muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso. La tendencia a hacer suposiciones acerca de las causas de los hechos, sin efectuar un escrutinio, es un ejemplo de lo que los psicólogos denominan atribución. Como los supervisores por lo general creen que si trabajan más arduamente tendrán un mejor desempeño, suponen que pueden aplicar su propia experiencia a otros puestos y ambientes de trabajo. El problema de este enfoque para detectar problemas es que conduce a soluciones simplistas, que evocan al siguiente proverbio chino: Por cada cien hombres que cortan las hojas de un árbol enfermo, sólo uno se inclina a inspeccionar las raíces". (Mendoza, 2016)

### **c) Mejoramiento de las habilidades de los individuos.**

"Mejoramiento de habilidades individuales Introducción Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal. Hoy en día, el



concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes". (Bermejo, 2015)

**d) Promoción de un ambiente laboral motivador.**

"Si tenemos en cuenta que la salud no es sólo la ausencia de enfermedad; y que se debe atender en su preservación y promoción, no sólo a los aspectos físicos, sino también a los psíquicos y sociales; la salud puede considerarse en términos de capacidad y posibilidad de satisfacer necesidades vitales, entre las cuales incluimos la autonomía, la alegría y la solidaridad. La salud también implica lucha y negociación con el medio ambiente, tanto a nivel individual como colectivo, y guarda relación con las condiciones de trabajo. Una manera de lograr los estados anteriormente descritos es a través del proceso de capacitación de las personas para aumentar el control sobre su salud y mejorarla, descrito por la Organización Mundial de la Salud como promoción de la salud. En la conferencia de Ottawa en 1986(3-4), se planteó que la promoción en salud implica a los procesos que favorecen el control de los individuos y grupos sobre las variables que condicionan su propia salud. Esta se constituye entonces en un proceso político y social global que abarca no solamente las acciones dirigidas a fortalecer las habilidades y capacidades de los individuos, sino también las dirigidas a modificar las condiciones sociales, ambientales y económicas (5-6). Esta promoción en salud debe ser extensible hacia los lugares de trabajo de las personas, quienes pasan la tercera parte de sus vidas en esta actividad". (Barrios, 2006)



#### e) Elementos de un programa eficaz de motivación.

"Los elementos que serán parte de un programa de esta naturaleza, deben contemplar aspectos organizacionales, como también el del comportamiento de los que intervienen en este proceso. Se debe indagar claramente sobre aquellos aspectos que podrían motivar al integrante de una empresa. Esto necesita de un diagnóstico adecuado que permita planificar e indagar que aspectos del desarrollo motivaran a los integrantes de una organización". (Whetten y Cameron, 2011)

#### 2.2.1.2.4. Manejo de conflictos.

##### a) Manejo de conflictos interpersonales.

"Los conflictos interpersonales se refieren a cualquier tipo de conflicto que involucre a dos o más personas. Es diferente de un conflicto intrapersonal, que se refiere a un conflicto interno con uno mismo". (Montoya, 2014)

"Leve o grave, el conflicto interpersonal es un **resultado natural de la interacción humana**. La gente tiene personalidades, valores, expectativas y actitudes muy diferentes en cuanto a la resolución de problemas. Cuando trabajas o interactúas con alguien que no comparte tus opiniones o metas, puede producirse un conflicto". (Montoya, 2014)

"Sin embargo, los conflictos no siempre son graves. Tampoco son siempre negativos. Aprender a reconocer y trabajar en los conflictos interpersonales de manera productiva y saludable es una habilidad importante que puede ayudarle a tener mejores relaciones en su vida". (Montoya, 2014)





### **b) Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal.**

"Puesto que existen muchos tipos de conflictos interpersonales, nuestra primera actividad para el desarrollo de habilidades implica el arte de efectuar un diagnóstico. En cualquier tipo de escenario clínico, desde la medicina hasta la administración, se sabe que una intervención eficaz se basa en un diagnóstico preciso. La figura 7.2 presenta un sistema de clasificación para diagnosticar el tipo de conflicto, con base en dos características fundamentales de identificación: la raíz y la fuente. Al entender la raíz del conflicto, logramos apreciar la esencia del desacuerdo (qué está alimentando el conflicto), y al conocer más sus orígenes o la fuente del conflicto". (Aparicio, 2015)

### **c) Selección del método adecuado para el manejo de los conflictos.**

"Las respuestas de las personas a las confrontaciones interpersonales tienden a caer en cinco categorías:

**Coacción:** asertividad, es un intento para satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades de otro individuo.

**Complacencia:** no asertivo, satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios.

**Evasión:** no cooperativa y no asertiva, descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución.

**Compromiso:** punto medio entre asertividad y cooperación. Un compromiso es un intento de obtener satisfacción parcial para ambas partes.

**Colaboración:** cooperativo y asertivo, es un intento de abordar totalmente las preocupaciones de ambas partes". (Cristancho, 2012)



**d) Resolución de confrontaciones interpersonales mediante el reto de colaboración.**

"Ahora dejaremos el tema de cuándo usar cada uno de los métodos y estudiaremos la forma de utilizar adecuadamente el método de colaboración. Decidimos enfocarnos en este método para desarrollar nuestras habilidades por dos razones. Primero, como se señaló a lo largo de todo el análisis, la colaboración es el mejor método general. En cierto sentido, los directivos eficaces consideran este método como su opción por defecto; a menos que exista una fuerte razón que los obligue a probar otra estrategia, usarán ésta. Es importante destacar el hecho de que el método de colaboración es la opción por defecto adecuada, tanto para conflictos enfocados en el asunto como para los conflictos enfocados en las personas. Al parecer, es muy natural pensar en colaborar con alguien que tiene un punto de vista diferente respecto a un tema problemático. Sin embargo, cuando alguien cuestiona su competencia y su motivación, cuando se queja de su falta de sensibilidad o lo acusa de ser injusto, el hecho de colaborar con el enemigo parece un acto poco natural. En vez de ello, la tendencia natural es huir (evitar o complacer) o atacar el fuego con fuego". (Whetten y Cameron, 2011)

**2.2.1.3. Habilidades grupales.**

"El trabajo grupal es de vital importancia para lograr obtener resultados propuestos y esta es una característica muy requerida en los grupos empresariales que requieren de personas que puedan cohesionar objetivos a lograr. El líder del grupo debe ser capaz de influir positivamente para generar confianza y provocar el intercambio de conocimientos, apoyo y compañerismo". (Molina, 2021)

Las habilidades grupales se sub-dimensionan, así:



- a) Facultamiento y delegación
- b) Formación de equipos efectivos
- c) Liderar el cambio positivo

#### **2.2.1.3.1. Facultamiento y delegación.**

"El aculataamiento o empoderamiento son actitudes que se deben aprender, en el sentido en que es necesario distribuir la carga laboral y las capacidades de decisión. En nuestro medio es muy difícil encontrar personas que empoderen a otros para llevar adelante las actividades de una organización. Esta se debe a la falta de confianza en delegar decisiones a otras personas, de ahí que se prefiera no realizar un empoderamiento". (Covey, 1998)

##### **a) Dilema directivo que se relaciona con el facultamiento.**

"El entorno de negocios moderno a menudo se describe utilizando términos como hiperturbulencia, complejidad, velocidad, competencia y cambio revolucionario. Bajo tales condiciones, las prescripciones para una eficacia organizacional y directiva requieren una fuerza de trabajo flexible, autónoma y emprendedora, en vez de una que confía en los directivos para la dirección y el control. La toma de decisiones menos centralizada, una menor dirección de arriba hacia abajo y un menor liderazgo autocrático son prescritos como prerrequisitos para las organizaciones modernas de alto desempeño". (Barrios, 2006)

##### **b) Dimensiones del facultamiento.**

"Las personas con Facultamiento tienen sentido de control personal sobre los resultados. Creen que pueden hacer una diferencia al influir en el ambiente en el que trabajan o en los resultados que se producen. Es la convicción de que a través de las



acciones personales, alguien puede influir en lo que sucede. Valoran el propósito o las metas de la actividad en la que participan. Sus propios ideales y estándares se perciben como consistentes con lo que están haciendo. Invierten energía psíquica o espiritual en la actividad y tienen un sentido de significado personal de su participación. Las actividades llenas de significado crean un sentido de propósito, pasión o misión para las personas. Proporcionan una fuente de energía y entusiasmo, más que absorben esta fuente de las personas". (Mestre, 2014)

**c) Factores que inhiben el facultamiento.**

"Como señaló Block, muchos directivos y empleados se niegan a aceptar el facultamiento, e incluso se muestran más renuentes a proporcionarlo. Una razón de esto son las actitudes personales de los directivos. Por ejemplo, diversas encuestas han examinado las razones de los directivos para no estar dispuestos a facultar a sus empleados. Estas razones pueden clasificarse en tres categorías generales. Actitudes respecto a los subalternos, necesidad de control e inseguridades personales". (Whetten y Cameron, 2011)

**d) Delegación del trabajo.**

"La delegación de funciones consiste en asignar a los trabajadores una parte de las tareas que tradicionalmente corresponden a la dirección de los equipos o de los departamentos. Estas asignaciones pueden ser temporales o indefinidas y permiten aligerar la carga de trabajo de los mángers". (Aguirre, 2015)

"Delegar implica reconocer la valía profesional de los empleados en los que se depositan nuevas responsabilidades, que ven reconocido de este modo su compromiso



con la empresa. Es por ello que la delegación puede ser un poderoso estímulo para los trabajadores, como una forma de favorecer la promoción interna". (Gonzalez, 2017)

#### **2.2.1.3.2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.**

##### **a) Desarrollo de equipos y trabajo en equipo.**

"Para tener la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, sino que tiene muchas más implicaciones. Cómo toda competencia, requiere de una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderlos poner en práctica. No es sólo saber que para trabajar en equipo tienes que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser. Es un grado más en esta estructura compleja que culmina con la puesta en práctica de todo aquello que se sabe, o del conjunto de recursos adquiridos". (Torrelles, 2011)

##### **b) Liderando equipos.**

"Se han desarrollado diferentes teorías y modelos alrededor del liderazgo y se ha debatido en décadas anteriores si el liderazgo responde a una característica propia del individuo o si hace referencia a una competencia o habilidad que se puede desarrollar y por tanto es susceptible de ser aprendida. Actualmente no cabe duda que el liderazgo se compone de una serie de habilidades que pueden ser adquiridas a través del aprendizaje y que las diferencias individuales, aunque no determinan el liderazgo si pueden favorecerlo. Debido a lo anterior, en los últimos años se han incrementado las ofertas de formación continua y posgraduada, tanto formal como informal, para el desarrollo de competencias de liderazgo". (Uribe, 2013)



### **c) Afiliación a un equipo**

"La mayoría de las veces no actuaremos como líderes de los equipos en los que participamos. Aunque usted seguramente querrá prepararse para los roles de liderazgo que asumirá en el futuro, la mayor parte del tiempo será miembro activo de un equipo y trabajará para el bien común del grupo, en vez de ser la persona a cargo. Será valioso para su equipo por las contribuciones que realice en los roles que no sean de liderazgo. Por fortuna, como miembro de un equipo podrá ser al menos tan efectivo como lo sea el líder para tener un resultado sobre el desempeño del equipo". (Whetten y Cameron, 2011)

#### **2.2.1.3.3. Liderar el cambio positivo.**

##### **a) Liderar el cambio positivo.**

"El cambio es la constante de nuestro tiempo. Existió una época cuando podía darse cambios en forma relativa, con resultados temporales. Ahora se requieren personas que tengan las capacidades para realizar cambios que se adecuen a las nuevas tendencias de la globalización. Es muy común encontrar a colaboradores que estén bien en su zona de confort y que no se sientan atraídos por un cambio". (Maldonado, 2014)

##### **b) La necesidad de marcar la diferencia.**

"Apostar por las marcas como una fuente de ventaja competitiva para la empresa pasa necesariamente, hoy en día, por una exitosa gestión de las relaciones marca-consumidor. No obstante, y a pesar de que estas relaciones son complejas, heterogéneas y experienciales, la mayor parte de los modelos de gestión de marca adoptan una perspectiva funcional tradicional, pasando por alto la verdadera esencia de la marca como una fuente de variadas y diversas experiencias. La visión tradicional se centra en mayor medida en características de rendimiento, ventajas funcionales y de precio de las marcas.



En contraste, la perspectiva experiencial sostiene que es necesario centrarse también en las experiencias del cliente como resultado de encontrar, pasar por o vivir determinadas situaciones en las que está presente la marca. En este sentido la práctica empresarial parece ir por delante de los teóricos e investigadores". (Fernandez, 2011)

### **c) Tendencia hacia la estabilidad.**

"No se puede desconocer que en la práctica existen artificios para que el empresario mantenga en un estado de inestabilidad al trabajador, como pueden ser los contratos por obra o tiempo determinado o los trabajos eventuales o de temporada; lo que evita mayores exigencias salariales, de prestaciones y de derechos que les otorga la ley, además permite que los costos de producción y de productividad se mantengan acordes con el mercado". (Fernandez, 2011)

"Por otro lado, cuando la falta de estabilidad en las condiciones y en los sistemas de trabajo le es impuesta a la empresa, en perjuicio de su correcto desarrollo y del cumplimiento de sus objetivos, en última instancia repercute también en las prestaciones, salarios y condiciones de los trabajadores". (Fernandez, 2011)

"La estabilidad en las condiciones de trabajo genera cierta seguridad en el empresario, pues le permite prever y planear circunstancias del mercado, de competencia, de costos de la materia prima, innovaciones tecnológicas, costos de mano de obra, etc., que le permitirán a su empresa el cumplimiento de sus objetivos, dentro de los cuales los trabajadores disfrutarán de sus beneficios y utilidades". (Montalvo, 2012)

### ***2.2.2 Planificación estratégica.***

Desarrollo de las bases teóricas Planificación Estratégica:



a) Planificación

"Apunta que el término genérico que implica la selección de alternativas de solución, con criterio de racionalidad y eficiencia. La planificación comprende la relación de objetivos, políticas, programas y procedimientos compatibles con los recursos disponibles. La planificación es un quehacer técnico que no es patrimonio de los niveles ejecutivos, sino que más bien es accesible a todos los niveles de un organismo o empresa. Este ordenamiento racional, con criterio de seguridad y previsión que se traduce a través de los planes, debe contribuir de una forma positiva al cumplimiento de los objetivos constitucionales". (Perez, 2009)

b) Estrategia

"Indica que es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado". (Thompson, 2008)

c) Planificación estratégica

"Nos dice que es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Es un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar que productos o servicios deberían





promoverse en forma agresiva, cuales conservarse y cuales abandonarse, y de establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos". (Milla, 2007)

"Una definición de Planificación Estratégica explica que la planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. El estudio de la macroeconomía revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas. Además, no existen las decisiones sobre política económica totalmente correctas o equivocadas, ya que la información debe interpretarse y las teorías opuestas deben reconciliarse. Aunque la escala de una empresa es mucho menos que la de un país industrializado como el Reino Unido o Japón, la tarea probablemente tenga la misma complejidad. Este es uno de los motivos por los que es difícil encontrar directores ejecutivos que sean tan eficientes como los presidentes de gobierno, Primeros ministros o los directores de Bancos Centrales. De hecho, los directores ejecutivos eficientes habitualmente reciben una remuneración mucho mayor que la de los ministros de gobierno. La complejidad de la política económica se hace evidente cuando se prepara una lista de los asuntos relacionados, con ejemplos del Estado para afrontar cada uno". (Scott, 2007)

a) Definición de Estrategia según los Gerentes.

Scott (2007) "refiere que, durante muchos años, los ejecutivos experimentados, que asisten a programas de gestión, debían responder a la pregunta: ¿qué se entiende por estrategia? Sus respuestas siempre son muy variadas, entre ellas":



1. Saber adónde va uno y cómo va a llegar allí.
2. Establecer un conjunto de objetivos claros y movilizar recursos para lograrlos.
3. Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo.
4. Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado.
5. Diseñar y seleccionar un curso de acción. Estas definiciones tienen varios aspectos en común, pero individualmente podrían conducir a diferentes cursos de acción".

(Scott, 2007)

"Por ejemplo, la definición 2 centra su atención en los objetivos, pero no distingue entre el corto y el largo plazo como lo hace la definición 3; la 4 es la única que se ocupa explícitamente de los mercados y la 5 es la única que tiene en cuenta una elección. Es muy común obtener diez definiciones de un solo grupo. Estos gerentes son los que comúnmente formulan la estrategia y la ponen en práctica, de modo que puede parecer un poco extraño que exista entre ellos un desacuerdo tan evidente en cuanto al significado de este término. Uno de los resultados principales de este curso será la comprensión clara de lo que significa planificación estratégica y la capacidad para discutir con los colegas con fundamentos. Las cinco personas que comentaron las definiciones anteriores no podrían entablar un debate coherente, porque todas se enfocan en diferentes puntos". (Scott, 2007)

#### b) Definición Académica de Estrategia

Scott (2007) "dice que, si visitara una empresa mediana o grande, elegida al azar, e intentara identificar y rastrear la formulación y la puesta en práctica de un plan estratégico, quizás descubriría que la tarea es difícil y confusa. Para descubrir el proceso de planificación estratégica, algunas de las preguntas que podría hacer, sin seguir ningún orden en particular, son: ¿Alguna vez alguien escribió la estrategia? ¿Dónde comenzó?



¿Por qué se eligió esa opción frente a las demás alternativas? ¿Quién es el responsable? ¿Quiénes sabían si daba resultado o no? En muchos casos, no será fácil obtener una respuesta a estas preguntas que a simple vista parecen directas. No obstante, las empresas individuales quizá consideren que tienen un proceso de planificación estratégica bien desarrollado, pero informal. En algunas empresas, podría existir un sistema formal de planificación completo con objetivos, responsabilidades y procedimientos de control claramente especificados. Por lo tanto, se encontraría una amplia diversidad de actividades que las empresas individuales considerarían como planificación estratégica. Algunas preguntas adicionales podrían incluir: ¿La empresa recibe una recompensa por asignar recursos a la planificación estratégica? ¿Qué enfoque es el más adecuado: el informal o el plan formal estructurado? Es probable que los gerentes proporcionen distintas opciones tanto para la eficacia de planificación en general, como para el enfoque de planificación más apropiado". (Scott, 2007)

"Sobre la Planificación Estratégica y el Pensamiento Estratégico, es posible afirmar que la planificación estratégica es una actividad compleja, para la cual existen varias definiciones, que existen al menos tres enfoques estratégicos, que la estrategia tiene características de problema perverso y que no es posible aplicar un método científico. En este momento, el lector bien puede llegar a la conclusión de que no somos capaces de identificar lo que es la planificación estratégica, pero no se dé por vencido. En realidad, podemos formular una definición útil de lo que es el pensamiento estratégico. Consideremos el caso del lanzamiento de un nuevo producto. Para el gerente de comportamiento organizacional, el lanzamiento de un nuevo producto implica un cambio interno y la gestión correspondiente; para el profesional del marketing, consiste en



investigaciones de mercado y del comportamiento del consumidor. El economista querrá saber cuándo es el momento adecuado para invertir en la expansión; el contador deseará realizar un análisis del punto de equilibrio; para el responsable del área financiera, significará un análisis de flujos de efectivo descontados y de la tasa de retorno y para el gerente de proyectos es la compensación de tiempo, costos y calidad. Por lo tanto, para que una empresa pueda captar las implicaciones del lanzamiento de un nuevo producto, tiene que lograr una síntesis de las diferentes disciplinas empresariales. Y lo que es peor, el hecho de que los problemas empresariales tienden a ser perversos significa que tienden a definirse de forma bastante vaga y que no siempre queda claro cuál es el problema, ni tampoco se puede saber con certeza si se logró una solución satisfactoria. Una empresa puede instituir cambios por diversas razones; por un lado, puede ser simplemente porque parece ser una buena idea lanzar un nuevo producto, mientras que, por otro, se hace evidente que la empresa llega a un punto en que necesita diversificar su línea de productos porque los que tiene se están acercando al fin de su ciclo de vida". (Scott, 2007)

"Respecto al proceso de Formulación de Estrategias y Toma de Decisiones, se precisa que las decisiones estratégicas, por su naturaleza, son complejas y suponen muchas situaciones imprevisibles. Seleccionar un curso de acción depende de la disponibilidad y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. Tanto las diferentes personas como los diferentes grupos ponen énfasis en aspectos diferentes y, si bien una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no hay un curso de acción correcto; todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular



expectativas sobre el futuro, y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia, es posible identificar cursos de acción que tienen pocas probabilidades de ser exitosos y, en este sentido, es importante comprender el proceso estratégico para obtener beneficios reales y así evitar adoptar cursos de acción desastrosos. Debe recalcar desde el principio que sería ingenuo sugerir que la toma de decisiones estratégicas pueda expresarse en forma mecánica, de modo que se identifique el curso de acción óptimo simplemente sobre la base de una investigación analítica. No obstante, sería un error concluir que la planificación estratégica no se ve afectada por el análisis estructurado". (Luna, 2014)

"Explica que la Planeación Estratégica es la herramienta que ayuda a mantener incorporado a la junta directiva de las organizaciones para establecer la misión, visión y estrategias en cuanto a los resultados eficientes, fomentando la cooperación y el compromiso de todos los miembros de la organización, con la finalidad de lograr lo que se desea en el futuro, desarrollando planes minuciosos para asegurar la implantación de las estrategias". (Steiner, 2013)

"La Planificación Estratégica es el proceso que radica en forjar una visión, misión, valores, objetivos y estrategias de una empresa para establecer eficientemente los recursos que serán utilizados, orientando políticas para la integración y coordinación de los procedimientos requeridos, considerando a la organización como una realidad total en mediano y largo plazo". (Steiner, 2013)

"Respecto a la importancia de la Planificación Estratégica, para el trabajo eficiente de cada empresa, puesto que a través de esta se pueden organizar las diferentes estrategias corporativas que sirven como dirección para cumplir los objetivos, asimismo



establece medidas que se tomaran ante los cambios del entorno para enfrentar desafíos en el futuro, ayudando a lograr el uso positivo de los recursos humanos, financieros y materiales, principalmente en los que escasos, involucrando una comercialización organizada de recursos, desarrollando planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales ajustándose a las necesidades y situaciones cambiantes. Por lo tanto, la planificación estratégica reside en instituir los objetivos que la organización desea alcanzar a largo plazo, convirtiéndose en la meta ejemplar para desenvolver procedimientos de gestión a mediano y largo plazo, con la finalidad de lograr los objetivos definidos de una compañía". (Rojas, 2011)

Las dimensiones de la Planeación Estratégica, son:

- a) Formulación y planeamiento
- b) Dirección e implementación
- c) Control y evaluación

#### **2.2.2.1 Formulación y planeamiento.**

"Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales": (D'Alessio, 2008)

- Visión
- Misión
- Valores
- Código de ética

Las subdimensiones de la formulación y planeamiento son:



- a) Análisis filosófico
- b) Contexto global
- c) Evaluación externa
- d) Evaluación interna
- e) Objetivos a largo plazo
- f) Decisión y elección de estrategias.

#### **2.2.2.1.1. Análisis filosófico.**

##### **a) Visión.**

"La visión es la meta donde una empresa desea estar en un futuro, es decir, es el lugar u objetivo que una organización visualiza y que pretende alcanzar en un periodo de tiempo posterior al presente. La visión sirve como inspiración y motivación para definir un marco y dirección de referencia. Responde a preguntas tales como ¿hacia dónde vamos?, ¿qué queremos ser? y ¿qué valores tenemos? La importancia de la visión en una empresa radica en que aporta la motivación y dirección de referencia que puede definir de manera precisa no solo los procesos llevados a cabo en el presente, sino que también repercute en el éxito de los proyectos a futuro de la empresa, puesto que, dependiendo de cómo una organización plantee los objetivos para cumplir dicha visión, puede impactar en la realización de manera satisfactoria o no". (Fuente, 2014)

"1. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y



duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión". (Fuente, 2014)

"2. La visión de futuro, la cual no se crea, sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades". (Fuente, 2014)

"Una visión, además, debe cumplir con las siguientes siete características:

1. Simple, clara, y comprensible.
2. Ambiciosa, convincente, y realista.
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
4. Proyectada a un alcance geográfico.
5. Conocida por todos.
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
7. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización". (Fuente, 2014)

**b) Misión.**

"Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser" (Reyes, 2021).

"A menudo la administración describe la esencia de su negocio con una declaración de misión, que resume la esencia de lo que la compañía debe hacer para competir en el mercado, y proporciona el marco de referencia que guía de forma cotidiana a los gerentes y a los trabajadores" (Reyes, 2021).

"Es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la "mano invisible" que guía al personal de la organización" (Reyes, 2021). "La misión de la





organización se puede usar para describir su propósito y su negocio actual". (Reyes, 2021)

"La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar". (Reyes, 2021)

"Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- Definir lo que es la organización.
- Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean". (Reyes, 2021)

**c) Valores.**

"Es importante la inclusión de valores universales y organizacionales en la planeación estratégica de las empresas. Los valores son deseos: generales, permanentes y meditados. La incorporación de dichos valores, permite mitigar y/o erradicar las actividades ilegales y no éticas que lamentablemente encontramos en algunas empresas; respetando siempre la dignidad de la persona humana y generando un buen ambiente de



trabajo. Se habla de que comúnmente, se encuentra la regla 20-60-20, lo que significa que el 20% de los colaboradores siempre hará lo correcto, el 60% se conducirá de acuerdo al ambiente o costumbres del lugar donde trabaja, y el otro 20% incurre en conductas ilegales o no éticas. Es muy preocupante que, de acuerdo a un estudio de Ernst & Young realizado en Estados Unidos en el 2015, el 46% de los CFO's (ejecutivos o vicepresidentes de finanzas) justifica algún tipo de comportamiento no ético". (Zepeda, 2018)

Los valores son indispensables para:

1. Moldear los objetivos y propósitos.
2. Producir las políticas.
3. Definir las intenciones estratégicas.

**d) Código de ética.**

"La ética es una conducta que lleva a los seres humanos a comportamientos adecuados, que permita la convivencia con otras personas o grupos de personas. Estos conceptos o premisas son establecidos por los mismos grupos de personas que buscan uniformizar reglas que conlleven a una convivencia armoniosa, con sanciones sociales o morales para aquellos que infrinjan dichas normas". (Aguilar, 2012)

**2.2.2.1.2. Contexto global y sus implicancias en la administración estratégica.**

"Indica que la tarea fundamental de la administración estratégica en una organización es orientarla hacia el futuro con éxito, e implica cambiar de pensar en el corto plazo para pensar en el largo plazo". (D'Alessio, 2008)

"Las organizaciones líderes perduran en el tiempo, se proyectan y diseñan con visión de futuro.



Las que no lo hacen, y no cuentan con un planeamiento estratégico, tienden a actuar resolviendo solamente los problemas operativos del día a día". (D'Alessio, 2008)

"El gerente, entonces, debe proyectar, diseñar y alinear su proceso estratégico a partir de lo que sucede y sucederá. Debe considerar primero una visión global, que ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él; y a saber pasar de lo global a lo regional, al país, al sector, a la corporación, y por último, a la unidad de negocios estratégica". (D'Alessio, 2008)

**a) La globalización como elemento de la administración estratégica.**

"La alta movilidad entre países, la globalización de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información sumados a la respuesta efectiva de aquellas empresas que buscan crecimiento en el exterior han asegurado el desarrollo del comercio internacional. Los cambios en la economía mundial han llevado a que las empresas que tienen como objetivo fundamental el crecimiento dirija su mirada hacia los mercados extranjeros, pues la globalización como fenómeno económico y social presenta una amplia gama de posibilidades y proporciona el contexto para que ese propósito se alcance. El concepto de crecimiento empresarial en este plano se asocia directamente al resultado de la interrelación de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado. De las fuerzas externas provienen las oportunidades de mercado que le dan a la empresa la posibilidad de crecer y posicionarse. Las empresas que buscan obtener cifras positivas en el crecimiento a través del comercio exterior deben interpretar no solo las necesidades que tienen los posibles clientes del país anfitrión, sino que, además, deben comprender los cambios en los contenidos de los factores externos e internos antes de decidir salir al exterior". (Puerto, 2014)



### **b) La tecnología como impulsor de las relaciones económicas.**

"Así como la globalización trajo muchas más oportunidades, también la tecnología ha facilitado el camino a las modalidades para realizar transacciones. Ahora es mucho más fácil y versátil la comunicación, así como las formas de realizar contratos de diferente índole. El emprendedor debe estar en esa línea, para poder emerger en este mundo más competitivo". (Eguren, 2015)

#### **2.2.2.1.3. Evaluación externa.**

##### **a) Escenario competitivo.**

"El análisis de escenarios consiste en una interacción pautada con el entorno, con stakeholders de la compañía y con expertos de las más diversas procedencias para proyectar cuáles pueden ser, en futuro no muy lejano (entre cinco y 10 años) las principales fuerzas que afecten a la sociedad, al sector que nos ocupa y a nuestra compañía en particular. Con esa información y, en función de los diferentes equilibrios que puedan adoptar dichas fuerzas, acabaremos dibujando entre tres y cinco distintos posibles escenarios económicos y sociales ante los que podría tener que enfrentarse nuestra compañía en el horizonte temporal analizado". (Eguren, 2015)

##### **b) Nuevos paradigmas.**

"Desde épocas milenarias el tema de la estrategia ha sido objeto de análisis, investigación y punto de referencia para dirigir diverso tipo de acciones humanas. En sus orígenes fue orientada primordialmente hacia el mundo militar. Una buena visión estratégica sería el gran secreto para triunfar en batallas y guerras. Contemporáneamente la estrategia se ha sofisticado de tal manera que hoy su principal usuario son las organizaciones empresariales y determinados niveles de gobierno. En estas condiciones,



la estrategia se la ve articulada a diseños de futuro, específicamente en un interesante nexo con la disciplina de la prospectiva. Entre esa versión milenaria antigua y la más reciente concepción de lo estratégico se percibe una evolución bastante significativa de los conceptos, modelos y praxis de la estrategia. Podría decirse que en determinados períodos de la historia este concepto conoció y fue jalonado por diversos paradigmas. Una hipótesis –la que se defenderá a lo largo de este artículo de investigación- consiste en admitir la presencia de cinco grandes paradigmas teórico-conceptuales que han iluminado el tema de lo estratégico, en el período en el cual este concepto y praxis ha tenido presencia, inicialmente en el mundo de la milicia, posteriormente a nivel empresarial y, más recientemente, en el dominio de lo gubernamental". (Zapata, 2007)

"Para las organizaciones es importante realizar un eficiente monitoreo de los cambios en el entorno, la competencia, y el *entorno* para elevar su productividad y ser competitivos en esta nueva economía.

La nueva economía se caracteriza por ser:

- a. Una economía del conocimiento: aulas, vehículos, tarjetas, tv, rutas y teléfonos inteligentes, entre otros.
- b. Una economía digital: la información se convierte de analógica a digital.
- c. Una economía virtual: las cosas físicas pueden devenir virtuales (centros comerciales, campus, mercados, cursos y trabajos virtuales, entre otros), cambiando el metabolismo de la economía, los tipos de instituciones y sus relaciones, así como la naturaleza de la economía en sí.



d. Una economía molecular: la antigua corporación se desintegra y es reemplazada por moléculas dinámicas y clústers, que forman la base de la actividad económica. Las organizaciones no desaparecen, se transforman.

e. Una economía enlazada: una integración, internetworking entre las actividades de la organización". (Zapata M. , 2012)

**c) Análisis competitivo.**

"Administración Estratégica es el proceso continuo de análisis estratégico, creación estratégica, implementación y monitoreo, utilizado por las empresas para lograr y mantener una ventaja competitiva, así como alcanzar un performance superior. Planeación Estratégica es un proceso a largo plazo utilizado para definir y alcanzar las metas y objetivos de la organización y definido por la gerencia. El trabajo tiene como objetivo medir la influencia de Administración Estratégica y la Planeación Estratégica como factores de estrategia de gestión en la Competitividad Empresarial que perciben los empresarios de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora, México. Se realizó una investigación mixta, donde la primera fase consistió en un análisis exploratorio basado en un panel de expertos (método Delphi), con el propósito de validar el instrumento de medida (validez aparente) a través de las opiniones de los expertos y, la segunda fase fue un análisis estadístico con técnica de modelos de ecuaciones estructurales PLS. Los resultados muestran que la Administración Estratégica y la Planeación Estratégica como factores de gestión internos de las Pymes influyen en la Competitividad Empresarial dependiendo del tamaño de la empresa". (Espejel, 2012)



#### **2.2.2.1.4. Evaluación interna.**

"En el marco de la planeación estratégica de las organizaciones la evaluación interna juega un papel crítico dado que permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización y que constituyen su armadura con que hace frente a las exigencias del entorno, al momento de implementar una determinada estrategia. El objetivo neutral de esta instancia es identificar los aspectos inherentes a la organización que desde la perspectiva de la formulación de la estrategia, puedan constituir elementos restrictivos o potenciadores capaces de generar ventajas competitivas. Un análisis de los aspectos internos permitirá identificar las capacidades para aprovechar las estrategias y contrarrestar las amenazas identificadas en el análisis externo. Con respecto a la pregunta de cómo evaluar la situación interna en las organizaciones, el proceso debe involucrar a miembros representativos de cada uno de los niveles gerenciales (estratégico, directivo y operativo), que posibilite recopilar información de los procesos, actividades, capacidades, procedimientos y participación de cada una de las áreas funcionales en estas dinámicas". (García S. , 2014)

##### **a) Ciclo operativo.**

"Existen tres tipos de planeación al interior de las organizaciones, la planeación estratégica es sólo una de ellas. Además, están la planeación táctica y la planeación operativa". (Roncancio, 2013)

"La planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y establece los objetivos específicos de las áreas de la organización que, a mediano plazo, faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esta



planeación está en manos de los jefes de departamento o de área y se orienta, principalmente, a la efectividad y la eficiencia de los recursos". (Roncancio, 2013)

"La planeación operativa, como su nombre lo indica, planea todas las operaciones y las acciones concretas que se deben tomar para llegar a los objetivos de la planeación táctica y, en últimas, a los objetivos de la planeación estratégica. Es crucial porque permite que la planeación estratégica pase de la teoría a la práctica y permite que todos los miembros de la organización comprendan cómo sus labores diarias contribuyen al cumplimiento de las metas". (Roncancio, 2013)

#### **b) Estrategia, liderazgo y cultura organizacional.**

"La cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes":

(Roncancio, 2013)

– "Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por





medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado". (Roncancio, 2013)

– "La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidas por una mayoría de los miembros de la organización". (Loren, 2010)

#### **2.2.2.1.5. Objetivos a largo plazo.**

##### **a) Intereses organizacionales y principios cardinales.**

"Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente como se indica en la matriz de intereses organizacionales (MIO)". (D'Alessio, 2008)

"Asimismo, si hubiera aliados, o sea, organizaciones con las que se tengan intereses comunes. Los intereses organizacionales y sus principios cardinales son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados, y junto con la visión y misión establecidas servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo". (D'Alessio, 2008)

##### **b) Estrategias de acción.**

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos:

- 1.** Estrategias genéricas competitivas
- 2.** Estrategias externas alternativas y específicas
- 3.** Estrategias internas específicas



### **1. Estrategias genéricas competitivas**

"El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones". (Barreto, 2019)

### **2. Estrategias externas alternativas**

"Se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, usualmente cuatro o cinco, aunque podrían ser más, serán las escogidas. Las estrategias internas, en cambio, son las que la organización desarrolla, como su nombre indica, al interior de sí misma, para mejorar aspectos que requiere sean hechos antes, o en paralelo, de la implementación de las estrategias externas; porque de lo contrario se podría poner en peligro el proceso de implementación de las estrategias externas". (Eguren, 2015)

### **3. Estrategias externas específicas**

"Son las estrategias alternativas con *nombre propio*, las cuales se van a implementar para alcanzar la visión esperada al alcanzarse los objetivos de largo plazo. Se presentan algunas estrategias específicas que provienen de posibles estrategias alternativas y modalidades". (Barreto, 2019)

#### **2.2.2.1.6. Decisión y elección de estrategias.**

##### **a) Formulación de estrategias.**

"La cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar



la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes": (Barreto, 2019)

"– Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado". (Grande, 2012)

"– La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidas por una mayoría de los miembros de la organización". (Grande, 2012)

#### **b) Elección de estrategias.**

"El criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la gerencia como al grupo estratégico y las mismas deben buscar cumplir los objetivos de corto y largo plazo para llegar a la visión. Los pasos para seleccionar la estrategia son: Concepto de estrategia, se debe tener bien el claro el concepto de estrategia, por lo que las organizaciones deben desarrollar la ventaja competitiva más importante que es el conocimiento o capital intelectual que se da bajo la base de la experiencia, innovación y motivación. Luego se debe establecer el nivel de la



estrategia, los cuales podrían ser los niveles operativos, un nivel funcional y un nivel de negocios. Pensamiento del estratega, vital para la adecuada selección de estrategias y se debe tener un claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en la coyuntura dada y a la capacidad de reestructurar estos elementos de la forma más adecuada buscando un objetivo el cual nos permita llegar a la visión de la organización". (Soto, 2013)

**c) Herramientas para la generación.**

"La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA)

Indica que esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Wehrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas". (D'Alessio, 2008)

**d) Posibilidades de los competidores.**

"El análisis de la competencia es un proceso que pone en práctica una empresa para saber cómo actuar en el ambiente competitivo, el cual empieza reconociendo a sus competidores para determinar cuáles son sus principales objetivos, estrategias, puntos débiles y fuertes. Por otra parte, los aspectos más relevantes que las empresas deben conocer sobre sus competidores se basan en el conocimiento sobre sus productos, precios, procesos de comunicación y de distribución. Los pasos en el análisis de la competencia son primero identificar a los competidores, luego conocer y evaluar su forma de actuar



dentro del mercado y finalmente determinar estrategias de como nos vamos a defender o como vamos a enfrentarnos a los competidores". (Quiroa, 2020)

### **2.2.2.2. Dirección e implementación.**

#### **2.2.2.2.1 Puestas en marcha de la estrategia.**

"La efectividad de la planeación estratégica en las empresas está vinculada al logro de los resultados o metas propuestos, sin embargo, muchas tienen dificultades en lograr tal propósito, lo que lleva a preguntar ¿cuáles son las causas por las que no se cumplen las metas estratégicas? La implantación o ejecución de la estrategia es hacer que todo se lleve a cabo mediante un ejercicio administrativo correcto, es decir, instrumentar y ejecutar la estrategia implica procurar las acciones, conductas y condiciones específicas necesarias para una operación adecuada que apoye la estrategia y continúe hasta que se logren resultados; lo que es diferente al diseño de una estrategia, que en esencia es una actividad dictada por el mercado. A la ejecución de la estrategia se le conoce también como la etapa de acción de la administración estratégica. Esta etapa está considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica". (Olivares, 2014)

"Hacer que las estrategias funcionen es más difícil que diseñarlas. Los planes sólidos se tambalean o fracasan debido a la falta de pericia en la ejecución, lo que conlleva que con frecuencia las estrategias no se lleven a cabo con éxito, por tanto, la ejecución es crucial para el éxito. Muchas empresas tienen dificultades para ejecutar estrategias adecuadamente y cosechar los beneficios de sus esfuerzos. Tales dificultades tienen que ver mayormente con obstáculos en el proceso de implementación de las estrategias. Algunas de las trabas más reconocidas son la falta de capacitación y



experiencia de los ejecutivos; la desvinculación del directivo para su cumplimiento del programa y dejar a los mandos medios como responsables, entre otros. Estos obstáculos se han convertido hoy en desafíos para los directivos de las empresas, cada vez más conscientes de lo difícil que les resulta hacer realidad la estrategia que se quiere seguir, es decir, lo complejo que resulta sincronizar y alinear una organización ante el cambio estratégico. Una de las primeras opciones para lograr la efectividad en la implantación de las estrategias fue la medición de los resultados en la empresa con base en modelos de medición de la actuación, que ayudan a las empresas a traducir y poner en práctica la estrategia". (Olivares, 2014)

### **2.2.2.3. Control y evaluación.**

"El control es reconocido como la función integradora de la gestión. Únicamente por su intermedio se pueden conducir las estrategias por los caminos trazados. Se ofrecen entonces elementos que contribuyen a sensibilizar la necesidad de la indestructible unidad que debe existir entre el diseño de una estrategia y el establecimiento de mecanismos para su seguimiento y control. El control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual, por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan. Únicamente por medio del control se pueden conducir las estrategias por los caminos trazados, mediante la detección oportuna de las desviaciones y la toma de medidas para realizar las correcciones pertinentes. El control realizado a sistemas de dirección estratégica se denomina comúnmente control estratégico. También se señala que, en la literatura, el concepto de control estratégico se considera según diferentes acepciones: en unas ocasiones se interpreta como la confirmación de que la estrategia



seleccionada por la empresa está siendo desarrollada; en otras, el control hace referencia a la elección de la forma de implementar la estrategia. Asimismo, puede ser considerado como la medida y evaluación de los resultados por la implementación de una estrategia, y cabe también la posibilidad de contemplar a los sistemas de control estratégico de acuerdo con los requerimientos de los diferentes tipos de estrategias". (Naranjo, 2011)

### ***2.2.3 Micro y pequeña empresa***

"Indica que para esta tarea es bueno considerar criterios cuantitativos como cualitativos que faciliten identificar todas esas empresas entre el total de fabricantes del país. Entre los criterios cuantitativos por los que se definen las pequeñas y microempresas (MYPEs), los más usados son: número de trabajadores; capitalización; activo neto y bruto; inversión de capital, comprendida la inversión en maquinaria y equipo; valor agregado; ingreso bruto y neto; ingreso procedente de las exportaciones, y los sueldos y salarios pagados. Entre los criterios cualitativos, los que se aplican con más frecuencia, se refieren a la propiedad y la gestión independientes o a una combinación de propiedad y gestión; a un tipo de gestión personalizado; a la capacidad técnica, y a la integridad moral del propietario y de su familia". (Herrera, 2011)

"Refiere que, en consonancia con los cambios del entorno competitivo, reflejado en una mayor competitividad de las empresas nacionales, que afecta directamente a las grandes y medianas empresas, los gobiernos han dado disposiciones para incentivar alternativamente a las pequeñas y medianas empresas a fin de provocar una mayor absorción de mano de obra". (Herrera, 2011)

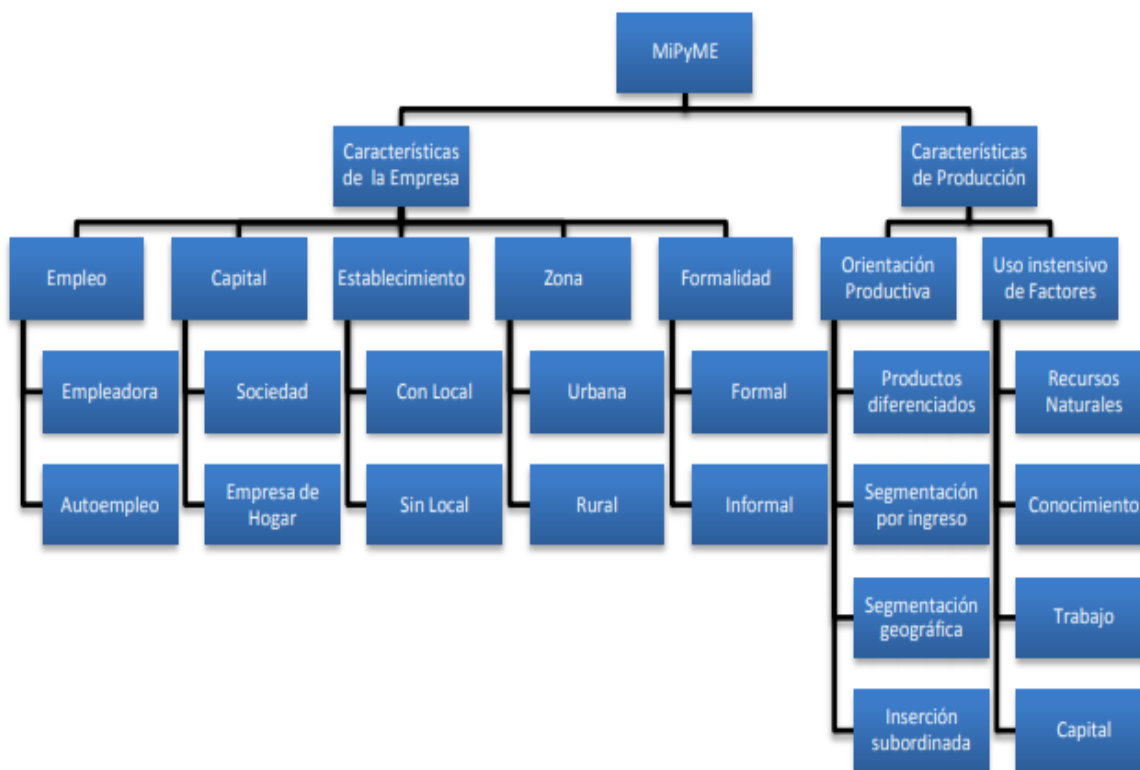
"Indica que las definiciones de MIPYMES utilizadas por los distintos países suelen cruzar tres dimensiones: el personal empleado, los activos de la firma y las ventas

brutas anuales. Exigiéndose que la empresa postulante a la categoría cuente con una cantidad de empleados comprendida entre dos umbrales –uno de mínima y uno de máxima–, y lo mismo para el caso de sus activos y ventas brutas; es conveniente acotar que definiciones como la de la Unión Europea plantean una relación entre activos y ventas brutas donde la empresa deberá de cumplir solo con uno de los dos, aquel que le resulte más conveniente". (Alvarez, 2009)

Clasificación de mipyme

**Figura 1**

*Clasificación de Mipyme*



*Nota.* (Alvarez, 2009)





### 2.2.3.1 Empresas familiares.

"Infiere que la empresa familiar es aquella en la que la familia posee una participación accionaria suficiente para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno corporativo para influir en sus decisiones, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día. Además, la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y sus valores empresariales a la siguiente generación". (Lloret, 2012)

"Se refiere a la familia como aquella que conforma la sociedad con propios medios económicos, en donde son los únicos beneficiarios directos de los bienes que genera la empresa, convirtiéndola en un sistema de administración autocrática y resistente al cambio. De acuerdo con la referencia de esta autora, la toma de decisiones de cambios en la empresa familiar se vuelve mucho más complicado, que una empresa tradicional, puesto que existen limitaciones dentro de éstas, y para poder romper estos patrones de resistencia al cambio, los directivos tienen que desarrollar las habilidades necesarias que les asegure el éxito en la organización". (Pillacela 2014)

"Se refiere a la empresa familiar como aquella que surge de una idea, una ilusión, un sueño de una persona, la cual se convierte, desde el momento de su creación, en una parte fundamental de la vida de éste, la empresa familiar nace como producto de la idea de una persona, que toma el riesgo de dar inicio para poder cumplir un sueño de vida". (Bermejo, 2015)

"La empresa familiar es aquella organización comercial en la que la toma de decisiones es realizada por los miembros de una familia, que también resultan dueños de la empresa. Los dueños de la empresa o familia deben tener cualidades de habilidad



directiva que les permitan administrar la empresa de manera positiva y mantener relaciones interpersonales con personas ajenas a la familia". (Gonzalez, 2017)

"Gestión de habilidades directivas. Al hablar de gestión de habilidades directivas se debe tomar en cuenta los dos términos claves que conforman esta frase. La primera que es la gestión y la segunda que se refiere a las habilidades directivas, las cuales son muy importantes. El autor también señaló que la gestión es la administración de todos los recursos que permitan poder lograr los objetivos que se han planteado, sin importar si dichos recursos son públicos o privados. Para lograr que una administración se realice correctamente es necesario que existan personas capaces que direccionen los proyectos de los colaboradores, para así poder tener resultados favorables para la empresa familiar Guayaberas Orellana". (Heredia, 2017)

"La gestión como todas las acciones que logren de manera correcta realizar alguna actividad, es decir que son todos los procesos que tienen como finalidad el resolver algún tipo de problema o poder llevar a cabo un proyecto, por ende, se lo puede considerar como la administración de una empresa porque dirige todos los procesos dentro de esta". (Bermudez, 2017)

#### ***2.2.4 Bases legales***

a) Ley N° 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

"Tiene como objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del



mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria".

(Diario El Peruano, 2003)

b) Decreto Legislativo N° 1086, ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente.

c) Decreto Ley N° 21621, Ley que norma la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

Ley que norma y regula la creación de las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, que tendrá personería jurídica y que estará constituida por una persona natural. Se dedicarán a las actividades económicas de Pequeña Empresa.

d) Ley General de Sociedades N° 26887.

Ley que regula la creación de las sociedades, el ámbito de aplicación de la ley, modalidades de constitución, pluralidad de socios. Asimismo, norma, la reorganización de sociedades, fusión y escisión.

### ***2.2.5 Marco Institucional***

El departamento del Cusco, de una trascendencia histórica inigualable, tiene trece provincias y fue creado el 26 de abril de 1822 y tiene una superficie de 84,140.89 kilómetros cuadrados. La provincia del Cusco fue creada el 21 de junio de 1825, está ubicado a una altitud de 3,326 metros sobre el nivel del mar y tiene una superficie de 522.29 kilómetros cuadrados. Geográfica y políticamente está dividido en 8 distritos los cuales son: Ccorca, Cusco, Poroy, San Jerónimo, San Sebastián, Santiago, Saylla y Wanchaq. El distrito de San Sebastián limita al norte con la provincia de Calca, al este con el distrito de San Jerónimo, al sur con la provincia de Paruro y al oeste con el distrito

de Santiago, el distrito de Wanchaq y el distrito de Cusco. Su territorio se extiende en 89.44 kilómetros cuadrados y tiene una altitud de 3,295 metros sobre el nivel del mar. Fue creado el 2 de enero de 1857 durante el gobierno del presidente Ramón Castilla.

La división geográfica del distrito de San Sebastián es de unidades de vivienda, asociaciones pro vivienda, asociaciones de vivienda, residencial y comunidades campesinas. (Fuente: Gerencia de Desarrollo Urbano MDSS). De la población censada, el 49% son varones y el 51% mujeres. La población urbana es el 97% y la rural 3%, según datos proporcionados por el INEI.

De lo informado por Transparencia del Ministerio de Trabajo, mediante su registro de REMYPE nos dan a conocer que en el distrito de San Sebastián son 1,494 Micro y Pequeña Empresas. Por lo que se ha decidido tomar como población de estudio a las Micro y Pequeñas empresas registradas en el REMYPE del distrito de San Sebastián.

### **Figura 2**

*Distritos de la provincia del Cusco*



*Nota:* Mapa de la Provincia del Cusco



## **2.3 Hipótesis**

### ***2.3.1 Hipótesis General***

Las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

### ***2.3.2 Hipótesis Específicas***

**H.E.1** Las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

**H.E.2.** Las Habilidades Interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

**H.E.3.** Las Habilidades Grupales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

## **2.4 Variables**

### ***2.4.1 Identificación de variables***

Variable 1: Habilidades Directivas

Variable 2: Planeación Estratégica



**2.4.2 Operacionalización de variables**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB - DIMENSIONES
Habilidades Directivas	Es el talento de un sujeto para efectuar una labor, de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. (Madrigal, 2009)	Las habilidades directrices son aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiara en mucho tiempo, las habilidades básicas como son las habilidades personales, interpersonales y grupales. Son aquellas habilidades personales como el desarrollo positivo del conocimiento. (Whetten & Cameron, 2011)	Habilidades Personales	Desarrollo del autoconocimiento
				Manejo del estrés
				Solución analítica y creativa de problemas
			Habilidades Interpersonales	Establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo
				Ganar poder e influencia
				Motivación de los demás
			Habilidades Grupales	Manejo de conflictos
				Facultamiento y delegación
				Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo
				Liderar el cambio positivo



Planeación Estratégica	La Planificación estratégica es el proceso de alinear capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales y constituyen la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización. (D'Alessio Ipinza, 2008)	El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato I. , 2017)	Formulación y planeamiento	Análisis filosófico
				Contexto Global
				Evaluación externa
				Evaluación interna
				Objetivos a largo plazo
				Decisión y elección de estrategia
			Dirección e implementación	Puesta en marcha de la estrategia
Control y evaluación	Sistema de Control y Evaluación			



2.4.2 Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB - DIMENSIONES	INDICADORES
Habilidades Directivas	Habilidades Personales	Desarrollo del autoconocimiento.	Autoevaluación básica y esencial
			Inteligencia emocional
			Actitudes hacia el cambio
			Estilo Cognoscitivo
			Valores
		Manejo del estrés	Principales elementos del estrés
			Manejo del estrés
			Eliminación de los factores del estrés
		Solución analítica y creativa de problemas	Solución de problemas, creatividad e innovación
			Pasos para la solución analítica de problemas
	Limitaciones del modelo analítico de solución		
	Impedimentos para la solución creativa de problemas		
	Múltiples modelos de la creatividad		
	Bloqueos conceptuales		
	Superación de los bloqueos conceptuales		
	Habilidades Interpersonales	Establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo	La importancia de la comunicación efectiva
			Coaching y consultoría
			Principios de la comunicación de apoyo
			La entrevista de administración del personal
		Ganar poder e influencia	Una visión equilibrada del poder
Estrategias para ganar poder organizacional			
Transformación del poder en influencia			
Motivación de los demás		Incremento de la motivación y mejoramiento del desempeño	
		Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral	





			Mejoramiento de las habilidades de los individuos
			Promoción de un ambiente laboral motivador
			Elementos de un programa eficaz de motivación
		Manejo de conflictos	Manejo de conflictos interpersonales
			Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal
			Selección del método adecuado para el manejo de conflictos
			Resolución de confrontaciones interpersonales mediante en colaboración.
		Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación
	Dimensiones del facultamiento		
	Factores que inhiben el facultamiento		
	Delegación del trabajo		
	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo		Desarrollo de equipos y trabajo en equipo
			Liderando equipos
	Liderar el cambio positivo	Afiliación a un equipo	
Liderar el cambio positivo			
La necesidad de marcar la diferencia			
Planeación Estratégica	Formulación y planeamiento	Análisis filosófico	Tendencia hacia la estabilidad
			Visión
			Misión
			Valores
		Contexto global	Código de Ética
			La globalización como elemento de la administración estratégica
		Evaluación externa	La tecnología como impulsor de las relaciones económicas
			Escenario competitivo
			Nuevos paradigmas
		Evaluación interna	Análisis competitivo
Ciclo operativo			



		Objetivos a largo plazo	Estrategia, liderazgo y cultura organizacional
			Intereses organizacionales y principios cardinales
			Estrategias de acción
		Decisión y elección de estrategias	Formulación de estrategias
			Elección de estrategias
			Herramientas para la generación
			Posibilidades de los competidores
	Dirección e implementación	Puesta en marcha de la estrategia	Implementación y dirección
			Implementación estratégica
			Objetivos a corto plazo
	Control y evaluación	Objetivos	Control y evaluación
			Marco teórico de la evaluación
			Revisión interna y externa
			Evaluación del desempeño
			Acciones correctivas
Auditorias			
La evaluación efectiva			
Planes de contingencia			
Tablero de control			



## 2.5 Definición de términos básicos

### a) Desarrollo de Habilidades Directrices

Es el conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización, son además necesarias en todas las organizaciones humanas como en cada una de sus áreas y son fundamentales en el desarrollo de las funciones como gestores en las empresas. (Whetten y Cameron, 2011)

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para realizar actividades de administración, de liderazgo y de coordinación en el rol de gerente de una determinada organización. (Cristancho, 2012)

### b) Habilidades directivas

Las habilidades gerenciales fundamentales son técnicas interpersonales, conceptuales, diagnosticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo. (Aguirre, 2015)

Las habilidades son aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño o cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. (Chiavenato, 2009)

### c) Habilidades personales

Es el desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal y solución analítica y creativa de problemas y se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que las llamemos habilidades personales. (García R. , 2014)



d) Desarrollo del autoconocimiento

El autoconocimiento es el conocimiento de la personalidad e individualidad, en consecuencia, del desarrollo del autoconocimiento es el desarrollo de la personalidad y la individualidad. (Cristancho, 2012)

e) Manejo del estrés personal

Los sentimientos de estrés son el producto de ciertos factores estresantes dentro o fuera del individuo. Estos factores estresantes pueden considerarse como fuerzas impulsoras, sin restricción, esas fuerzas podrían generar resultados patológicos. (Madariaga, 2013)

f) Solución analítica y creativa de problemas.

La solución analítica de problemas sirve para resolver problemas directos y se detalla que consiste en cuatro etapas separadas y en consecuencia definir un problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar la mejor solución, y poner en práctica la solución elegida: y que la solución creativa de problemas consisten en ampliar su perspectiva del problema y desarrollar soluciones alternativas que no son inmediatamente evidentes. (Montenegro, 2013)

g) Habilidades interpersonales

Son el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos, y que las habilidades interpersonales se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas. (Pereda, 2016)



h) Planificación

Termino genérico que implica la selección de alternativas de solución, con criterio de racionalidad y eficiencia. La planificación comprende la relación de objetivos, políticas, programas y procedimientos compatibles con los recursos disponibles. (Perez, 2009)

i) Estratégica

Es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. (Thompson, 2008)

j) Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. (Scott, 2007)



## CAPITULO 3: MÉTODO

### 3.1. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación pueden ser elaborados según su fuente: documental, de campo y de laboratorio, también pueden ser según su finalidad: básica y aplicada o según su temporalidad: ex post facto. Esta investigación fue de tipo básica, también llamada investigación pura, porque en estas investigaciones no se resuelve ningún problema ni ayudan a resolverlo, en cambio, sirven de base teórica para otros tipos de investigación y dentro de este tipo de investigación se pueden plantear tesis con alcances exploratorios, descriptivos y hasta correlacionales.

El presente trabajo de investigación fue de tipo básico, dado que no se tuvo como finalidad solucionar algún problema, sino más bien verificar o incrementar las bases teóricas existentes sobre las variables de estudio: Habilidades Directivas y Planeación Estratégica.

Respecto a los enfoques de investigación, estos pueden ser cuantitativa, cualitativa y mixta, constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimiento. (Hernandez Sampieri et al, 2014)

El Enfoque de esta investigación fue Cuantitativo, ya que representa un conjunto de actividades organizadas para comprobar ciertas premisas y cada una de ellas se sucede secuencialmente en forma ordenada, se analizan y vinculan mediciones usando métodos estadísticos, del cual se formulan conclusiones respecto a las hipótesis planteadas.

(Hernandez sampieri, 2018)



### **3.2. Alcance del Estudio**

El presente estudio se desarrolló a través de un alcance descriptivo – correlacional. Descriptivo porque "buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis y correlacional "porque se tuvo como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables" (Canahuire Montufar, 2014, pág. 79).

En este trabajo de investigación se buscó conocer el nivel de correlación entre las dimensiones de las Habilidades Directivas y la Planificación Estratégica de las micro y pequeñas empresas del distrito de San Sebastián.

### **3.3 Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación fue no experimental, porque no hubo estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos de estudio son estudiados en su contexto natural sin alterar ninguna situación y no se manipularon las variables de estudio. Fue de corte transversal porque se recogió los datos en un solo momento y solo una vez. Es como tomar una foto o una radiografía para luego analizarlas en la investigación y estas pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo o correlacional. (Arias, 2020).

### **3.4. Población**

La población estuvo conformada por las Micro y Pequeñas Empresas ubicadas en el Distrito de San Sebastián, que fueron 932, personas jurídicas, constituidas como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada EIRL y a través de la Ley General de Sociedades LGS, según información proporcionada por el Ministerio de Trabajo y



Promoción del Empleo, solicitud presentada a través de su Portal Transparencia y con respuesta a través de la Carta N° 1212-2020-MTPE/4.3, que se adjunta como anexo al presente trabajo de investigación.

### 3.5. Muestra

$$n = \frac{K^2 p q N}{E^2 (N-1) + K^2 p q}$$

n = Muestra

K = Nivel de confianza 95% (1.96)

p = Probabilidad a favor 0.5

q = Probabilidad en contra 0.5

N = Población 932

E = Error de muestra 5% (0.05)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 932}{0.05^2 * (932 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 272

La muestra fue probabilística porque toda la población de estudio puede formar parte de la muestra y estuvo conformada por 272 micro y pequeños empresarios personas jurídicas de un total de 932, ubicados en el distrito de San Sebastián, que resulta del





cálculo que determina una muestra representativa, ya que de los resultados obtenidos se podrá generalizar los resultados obtenidos.

#### **Criterios de Exclusión:**

Respecto a la muestra, se tomó en cuenta únicamente a los micros y pequeños empresarios que implementaron una Planeación Estratégica, que en este caso fueron 89, porque resultaba irrelevante tomar información de los micro y pequeños empresarios que solamente tenían Habilidades directivas, ya que no evidenciaría si existe relación entre ambas variables.

Finalmente, de los datos recopilados a través de la aplicación de los Instrumentos de Recolección de Datos, se buscó establecer si había una relación entre las Habilidades Directivas y la Planeación Estratégica.

### **3.6. Unidad de análisis**

En esta investigación la Unidad de Análisis han sido los Micro y Pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, a quienes se les ha consultado respecto a sus Habilidades directivas y como desarrollaban la Planeación Estratégica.

### **3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Como parte del diseño metodológico, es necesario determinar el método de recolección de datos que se utilizó en este trabajo, la misma que consiste en elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.



### ***3.7.1. Técnicas***

**Encuesta.** - Utilizada para obtener información de los micro y pequeños empresarios, personas jurídicas, del distrito de San Sebastián, a través de preguntas distribuidas en un cuestionario.

### ***3.7.2. Instrumentos***

**Cuestionario.** - Instrumento empleado en forma directa, que contendrá pregunta cerradas para obtener información y estructurar los Resultados del trabajo de investigación.

## **3.8. Validez y confiabilidad de instrumentos**

### ***3.8.1 Validez de juicio de expertos***

Estudia el grado en que un instrumento realmente mide las variables de estudio, en tanto tiene que ser autorizado por un juicio de expertos.

### ***3.8.2 Confiabilidad del instrumento a aplicar***

Estudia el nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos. Para ello se determinará el coeficiente Alpha de Cronbach, que evalúa la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems, común para emplear cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert, el cual puede tomar valores entre 0 y 1.

### **Plan de Análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de datos y toda la información obtenida a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizará herramientas informáticas que garanticen la fiabilidad del análisis de estos datos.



Por esa razón se ha optado por utilizar una hoja electrónica, en este caso Excel y también el software estadístico SPSS versión 22, donde se realizará la tabulación respectiva de las encuestas para la posterior elaboración de los gráficos respectivos de cada ítem y finalmente concluir con la comprobación de la hipótesis planteada.

Para la presente investigación, la unidad de estudio serán los micro y pequeños empresarios, personas jurídicas del distrito de San Sebastián, a quienes se les aplicara la encuesta, teniendo en cuenta las variables de investigación.



## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para conocer en qué medida las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021, se aplicó un cuestionario a 89 micro y pequeños empresarios, determinados así, bajo el Criterio de Inclusión, respecto a los que habían implementado Planificación Estratégica, en el que se considera 70 ítems:

En lo que respecta a las interpretaciones se usaron una escala de análisis:

**Tabla 1**

*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

	Promedio	Interpretación de la variable	
		Habilidades Directivas	Planeación Estratégica
Nunca	1,00 – 1,80	Muy bajo	Muy inadecuada
Casi nunca	1,81 – 2,60	Bajo	Inadecuada
A veces	2,61 – 3,40	Moderado	Regularmente adecuada
Casi siempre	3,41 – 4,20	Alto	Adecuada
Siempre	4,21 – 5,00	Muy alto	Muy adecuada

*Nota:* Elaboración propia

##### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento

Para establecer en qué medida las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021, se aplicó la técnica estadística Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, para lo cual se considera lo siguiente:



- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 2**  
*Estadísticas de fiabilidad*

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Habilidades Directivas	0.916	41
Planeación Estratégica	0.876	29

*Nota:* Elaboración propia

### **Interpretación y análisis**

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.916 para los ítems considerados en la variable Habilidades Directivas y 0.876 para los ítems de la variable Planeación Estratégica, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

## **4.2. Resultados descriptivos de la variable Habilidades Directivas**

### **4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas**

Para describir Habilidades Directivas de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021, se consideró las dimensiones de: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. Los resultados se presentan a continuación:



**A) Habilidades personales**

**Tabla 3**

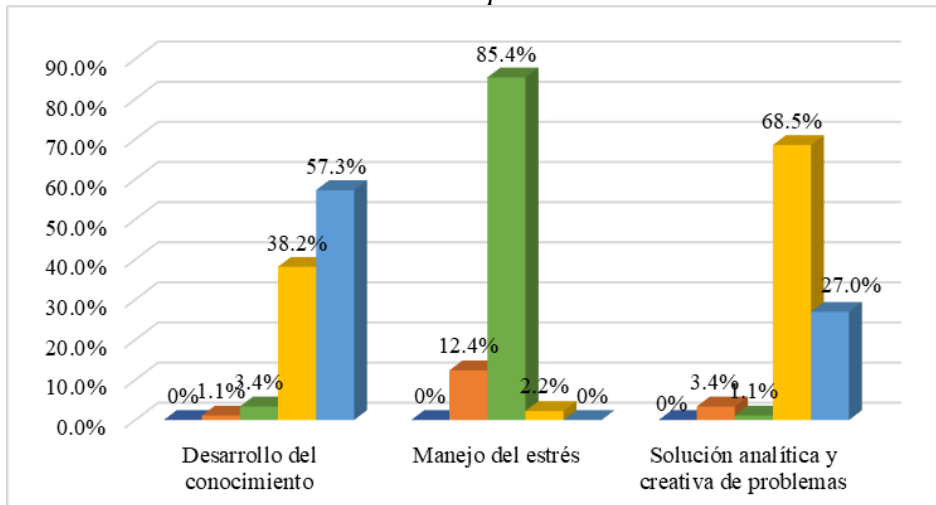
*Sub dimensiones de las habilidades personales de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	Desarrollo del conocimiento		Manejo del estrés		Solución analítica y creativa de problemas	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Bajo	1	1.1%	11	12.4%	3	3.4%
Moderado	3	3.4%	76	85.4%	1	1.1%
Alto	34	38.2%	2	2.2%	61	68.5%
Muy alto	51	57.3%	0	0.0%	24	27.0%
Total	89	100.0%	89	100.0%	89	100.0%

Nota: Elaboración propia

**Figura 3**

*Sub dimensiones de las habilidades personales*



Nota: elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la Tabla 3 se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 57.3% presentan un desarrollo del autoconocimiento Alto, esto debido a que casi siempre evalúan sus fortalezas y debilidades, siempre toman sus decisiones previo análisis de las personas o empresas, considerando una actitud positiva frente a



los cambios, a veces se mantienen actualizados en los conocimientos gerenciales y los valores personales, siempre toman en cuenta en su labor gerencial.

Por otra parte, el 85.4% de los micro y pequeños empresarios presenta un desarrollo moderado al manejo de estrés esto debido a que a veces identifican sus principales factores del estrés, asumiendo casi siempre una actitud proactiva para superar el estrés, sin embargo, casi nunca toma medidas o precauciones para erradicar el estrés.

Finalmente el 68.5%, presentan habilidades personales Altas respecto a la solución analítica y creativa de problemas, esto debido a que siempre acostumbran analizar los problemas que se generan en la empresa, preparando un procedimiento o mecanismo para solucionar los problemas, prefiere solucionarlos en forma impulsiva, porque cree que darán mejores resultados, tienen algunas dificultades para analizar las posibles soluciones a los problemas, realizan un análisis o investigación para conocer las formas de solucionar un problema, a veces tiene ideas preconcebidas que le impiden solucionar los problemas de la empresa y casi nunca toma en cuenta las "fórmulas" existentes para solucionar los problemas.

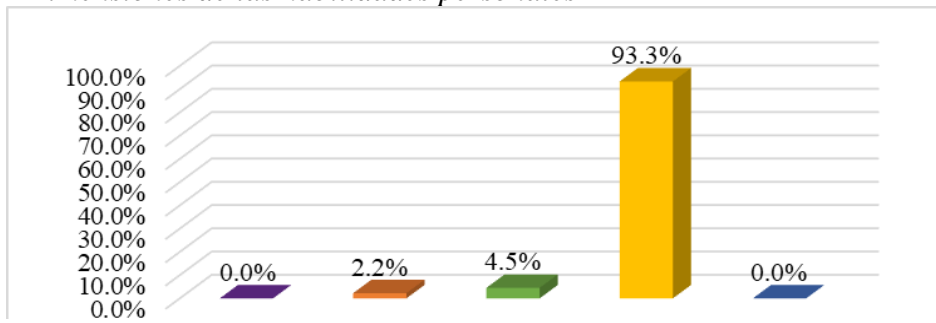
**Tabla 4**

*Habilidades personales de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	f	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	2	2.2%
Moderado	4	4.5%
Alto	83	93.3%
Muy alto	0	0.0%
Total	89	100.0%

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 4**  
*Dimensiones de las habilidades personales*



Nota: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la Tabla 4, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 93.3% tiene habilidades personales Altas, sobre todo en el desarrollo del conocimiento, de modo Moderado se presentan las habilidades sobre el manejo de estrés y presentan habilidades Altas en la solución analítica y creativa de problemas. En el nivel Muy bajo no se ha encontrado ningún micro y pequeño empresario y en el nivel Bajo 2.2 %, por lo que podemos inferir que los encuestados poseen habilidades personales que las utilizan en la gestión de las empresas.

**B) Habilidades interpersonales**

**Tabla 5**  
*Sub dimensiones de las habilidades interpersonales de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	Establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo		Ganar poder e influencia		Motivación de los demás		Manejo de conflictos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Bajo	0	0.0%	3	3.4%	2	2.2%	1	1.1%
Moderado	4	4.5%	12	13.5%	8	9.0%	2	2.2%
Alto	14	15.7%	51	57.3%	74	83.1%	1	1.1%
Muy alto	71	79.8%	23	25.8%	5	5.6%	85	95.5%
Total	89	100.0%	89	100.0%	89	100.0%	89	100.0%

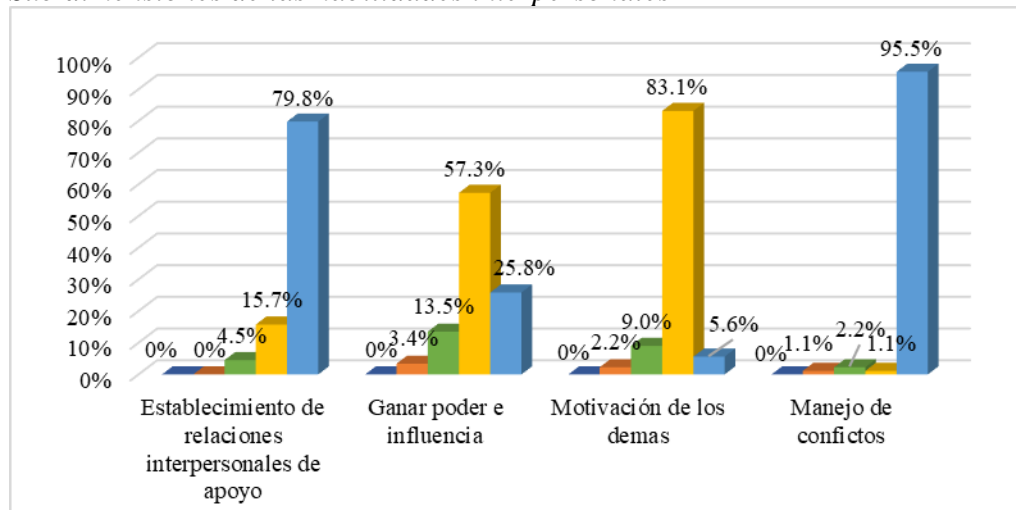
Nota: Elaboración propia





**Figura 5**

*Sub dimensiones de las habilidades interpersonales*



*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la Tabla 5, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 79.8% presentan un establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo Muy alto, esto debido a que siempre tiene comunicación permanente con sus colaboradores, a veces brinda asesoramiento o capacitación a sus colaboradores, siempre se comunica adecuadamente con las diferentes áreas de la empresa, al tomar personal se entrevista con los postulantes para conocer su perfil personal y profesional.

Por otro lado, el 57.3% presenta habilidades Altas respecto a ganar poder e influencia, estos micro y pequeños empresarios creen que siempre es necesario mostrar su poder ante sus colaboradores, casi siempre establece procedimientos o mecanismos para ganar poder o influencia con sus colaboradores y a veces crea estrategias para lograr influenciar a sus colaboradores.

El 83.1% presentan habilidades Altas respecto a la motivación de los demás, donde casi siempre incentiva a sus colaboradores de forma permanente, siempre analiza el desenvolvimiento de sus colaboradores, casi siempre motiva el crecimiento



de las cualidades de las personas de su entorno laboral, a veces realiza actividades que promuevan un mejor ambiente laboral y casi siempre tiene un programa prediseñado para motivar a sus colaboradores.

Finalmente, el 95.5% de los micro y pequeños empresarios, presentan un manejo de conflictos Muy alto, cuando se producen conflictos entre el personal de las diferentes áreas de la empresa, se verifica las diferencias, analizando los procedimientos para solucionar los conflictos y compromete a los involucrados a la solución adecuada de los mismos.

**Tabla 6**

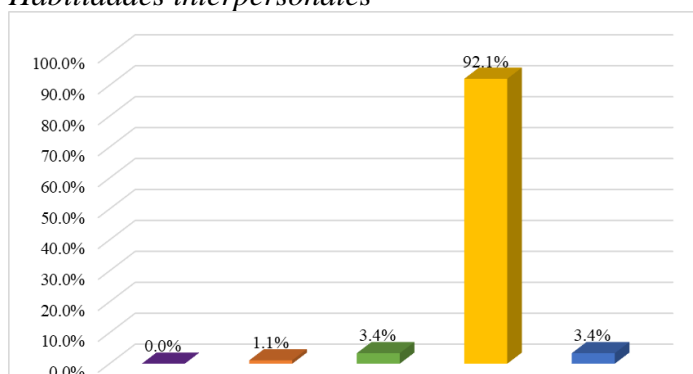
*Habilidades interpersonales de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	f	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	1	1.1%
Moderado	3	3.4%
Alto	82	92.1%
Muy alto	3	3.4%
Total	89	100.0%

Nota: Elaboración propia

**Figura 6**

*Habilidades interpersonales*



Nota: Elaboración Propia



**Interpretación y análisis:**

En la Tabla 6, se observa que el 92.1% de micro y pequeños empresarios tiene habilidades interpersonales Altas, esto debido a que el establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo es Muy alta, la actitud de ganar poder e influencia y la motivación de los demás es Alta y el manejo de conflictos es Muy alta.

**C) Habilidades grupales**

**Tabla 7**

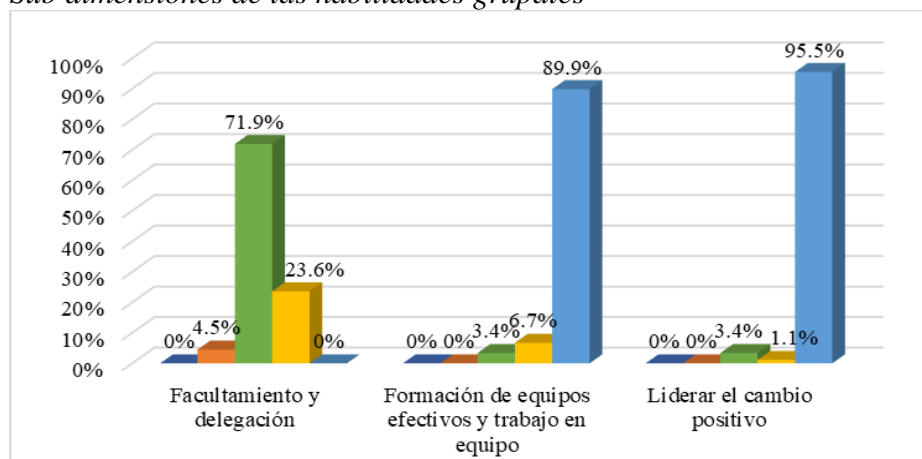
*Sub dimensiones de las habilidades grupales de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	Facultamiento y delegación		Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo		Liderar el cambio positivo	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Bajo	4	4.5%	0	0.0%	0	0.0%
Moderado	64	71.9%	3	3.4%	3	3.4%
Alto	21	23.6%	6	6.7%	1	1.1%
Muy alto	0	0.0%	80	89.9%	85	95.5%
Total	89	100.0%	89	100.0%	89	100.0%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 7**

*Sub dimensiones de las habilidades grupales*



*Nota:* Elaboración propia



### Interpretación y análisis:

En la Tabla 7, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 71.9% efectúan facultamiento y delegación en forma Moderada, debido a su resistencia a delegar responsabilidades para optimizar los resultados en la empresa, a veces empoderan a sus colaboradores; sin embargo, casi nunca el empoderamiento es permanentemente, presentando algunos inconvenientes en este aspecto.

Por otro lado, el 89.9% presenta habilidades Muy altas respecto a la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, promoviendo siempre la formación de grupos de trabajo, casi siempre guía a los equipos de trabajo formados y siempre busca que los diferentes grupos de trabajo se apoyen,

Finalmente, el 95.5% presentan un liderazgo al cambio positivo Muy alto, donde siempre da la iniciativa en las mejoras dentro de la empresa, cree que es conveniente tener una imagen diferente para liderar a sus colaboradores, y considera importante mantener el liderazgo dentro de la empresa.

### Tabla 8

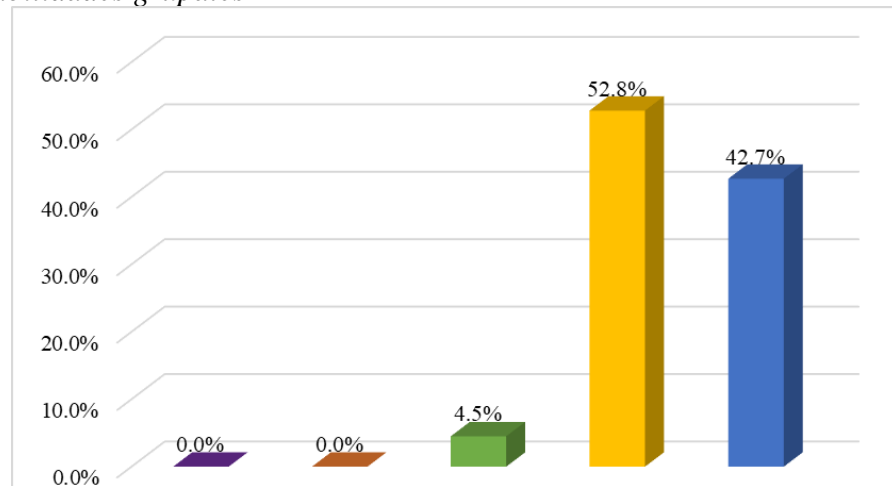
*Habilidades grupales de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	f	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	0	0.0%
Moderado	4	4.5%
Alto	47	52.8%
Muy alto	38	42.7%
Total	89	100.0%

Nota: Elaboración propia



**Figura 8**  
*Dimensiones Habilidades grupales*



*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la Tabla 8, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 52.8% presenta habilidades grupales Altas, esto debido a que el facultamiento y delegación tiene un desarrollo Moderado, mientras que la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y el liderar el cambio positivo, tiene un desarrollo Muy alto. Se aprecia que un micro y pequeño empresario tiene dificultades para delegar funciones o bien para empoderar, porque prefiere tener un control permanente sobre todas las actividades de la empresa, recargando su trabajo innecesariamente en muchas ocasiones.

**4.2.2. Resultados de la variable Habilidades directivas**

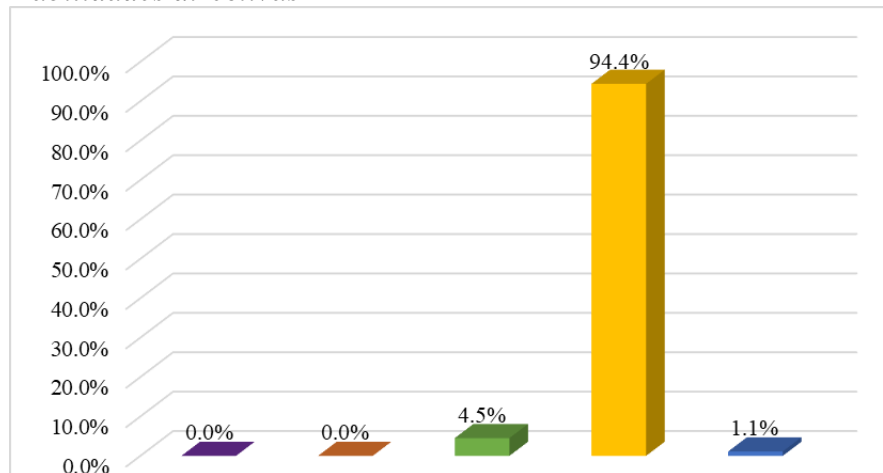
**Tabla 9**  
*Habilidades Directivas de micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	f	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	0	0.0%
Moderado	4	4.5%
Alto	84	94.4%
Muy alto	1	1.1%
Total	89	100.0%

*Nota:* Elaboración propia



**Figura 9**  
*Habilidades directivas*



*Nota:* Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

En la Tabla 9, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 94.4% presenta habilidades directivas Altas, esto debido a que han enfatizado las habilidades personales, las habilidades interpersonales y las habilidades grupales, un 4.5% tiene habilidades directivas Moderadas y entre Bajo y Muy bajo, ninguno ha calificado en este rango. Si bien es cierto que hay habilidades aun por desarrollar, se puede pensar que los micro y pequeños empresarios encuestados se encuentran preparados para conducir una empresa.

### **4.3. Resultados descriptivos de la variable Planeación Estratégica**

#### ***4.3.1. Resultados de las dimensiones de la variable Planeación Estratégica***

Para describir la Planeación estratégica de micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021, se consideró las dimensiones de: Formulación y planeamiento, Dirección e implementación, y Control y evaluación. Los resultados se presentan a continuación:



**A) Formulación y planeamiento**

**Tabla 10**

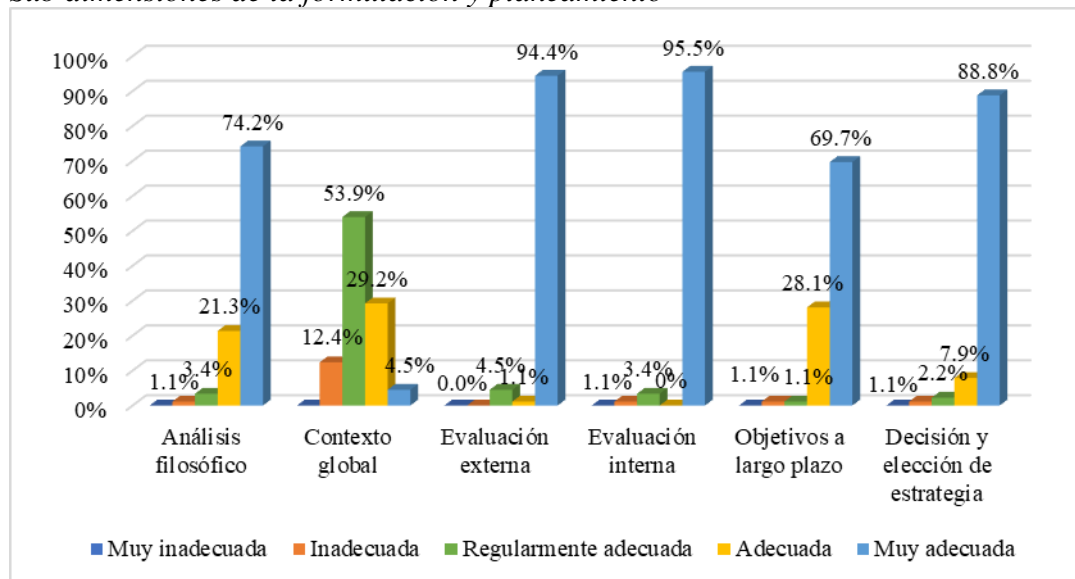
*Sub dimensiones de la formulación y planeamiento de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	Análisis filosófico		Contexto global		Evaluación externa		Evaluación interna		Objetivos a largo plazo		Decisión y elección de estrategia	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuada	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Inadecuada	1	1.1%	11	12.4%	0	0.0%	1	1.1%	1	1.1%	1	1.1%
Regularment e adecuada	3	3.4%	48	53.9%	4	4.5%	3	3.4%	1	1.1%	2	2.2%
Adecuada	19	21.3%	26	29.2%	1	1.1%	0	0.0%	25	28.1%	7	7.9%
Muy adecuada	66	74.2%	4	4.5%	84	94.4%	85	95.5%	62	69.7%	79	88.8%
Total	89	100.0 %	89	100.0 %	89	100.0 %	89	100.0 %	89	100.0 %	89	100.0%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 10**

*Sub dimensiones de la formulación y planeamiento*



*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la Tabla 10, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 74.2% presentan un análisis filosófico muy adecuado, dado que siempre formulan una visión para la empresa, se establece la misión para la empresa,



se considera valores que ayuda al funcionamiento de la empresa y a veces se determina un código de ética para el funcionamiento de la empresa.

Para el 53.9% de los micro y pequeños empresarios se formula y plantea de modo regular el contexto global, donde casi siempre las políticas buscan adecuarse a los cambios empresariales, sin embargo, casi nunca buscan actualizarse en el uso de herramientas gerenciales modernas.

El 94.4% de los micro y pequeños empresarios, realizan una evaluación externa de manera muy adecuada, buscando siempre mejorar la imagen de la empresa frente a la sociedad, casi siempre buscan nuevos modelos para impulsar la empresa, realizando siempre estudios sobre los clientes o proveedores de la empresa.

El 95.5% de los micro y pequeños empresarios, realizan una evaluación interna muy adecuada, establecido siempre el círculo productivo, de venta o de prestación de servicios, y ejecutan acciones que fortalecen las aptitudes de los colaboradores de la empresa.

Los objetivos a largo plazo son aplicados muy adecuadamente por el 69.7% de los micro y pequeños empresarios, siempre se han formulado planes a mediano y largo plazo, casi siempre se diseñan formas y métodos para lograr los objetivos a mediano y largo plazo.

El 88.8% de los micro y pequeños empresarios toman de manera muy adecuada la decisión y elección de estrategias, siempre buscan los métodos acertados para conducir la empresa de manera óptima, analizan los métodos necesarios para fortalecer la empresa, buscan estrategias para lograr los objetivos de la empresa y casi siempre analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa.





**Tabla 11**

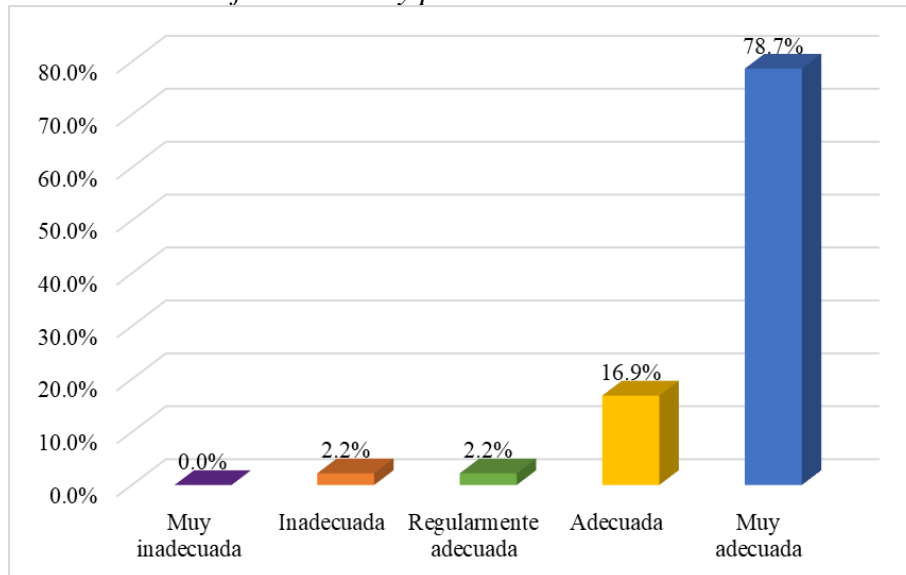
*Formulación y planeamiento de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	f	%
Muy inadecuada	0	0.0%
Inadecuada	2	2.2%
Regularmente adecuada	2	2.2%
Adecuada	15	16.9%
Muy adecuada	70	78.7%
Total	89	100.0%

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 11**

*Dimensiones de la formulación y planeamiento*



*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la Tabla 11, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 78.7%, realiza la formulación y planteamiento de sus actividades de modo muy adecuado, esto debido a que el análisis filosófico se realiza de modo muy adecuado, de modo regular se analiza el contexto global, se realiza una evaluación externa e interna muy adecuada, y también es muy adecuado la determinación de objetivos a largo plazo, la toma de decisión y elección de estrategias.



## B) Dirección e implementación

**Tabla 12**

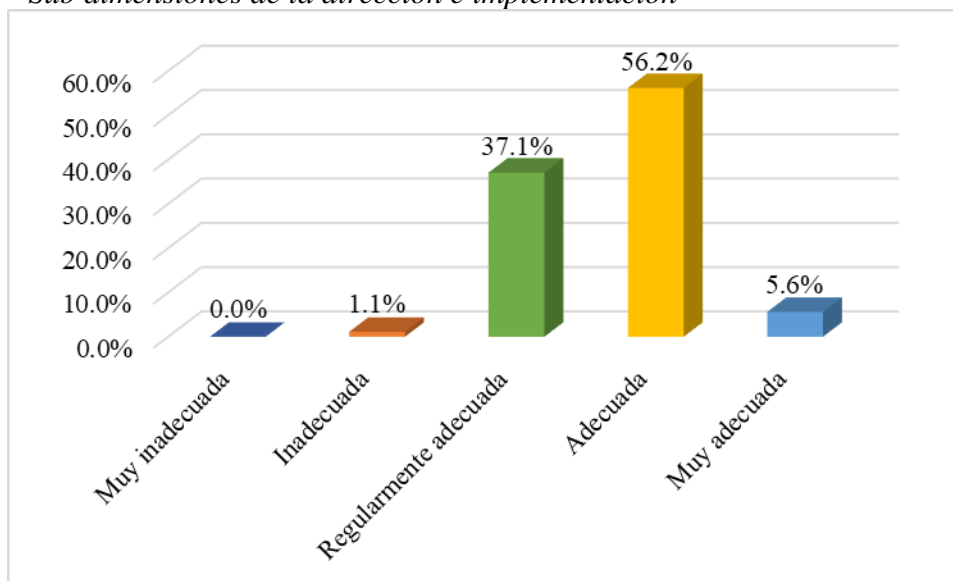
*Sub dimensiones de la dirección e implementación de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

Puesta en marcha de la estrategia		
	f	%
Muy inadecuada	0	0.0%
Inadecuada	1	1.1%
Regularmente adecuada	33	37.1%
Adecuada	50	56.2%
Muy adecuada	5	5.6%
Total	89	100.0%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 12**

*Sub dimensiones de la dirección e implementación*



*Nota:* Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En la Tabla 12, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 56.2%, pone en práctica sus estrategias para el mercado de modo adecuado, donde casi siempre realizan un cronograma para la aplicación de los planes propuestos, casi siempre cuentan con los recursos económicos para la aplicación de



las estrategias y a veces cuenta con los recursos humanos capacitados para aplicar las estrategias.

**Tabla 13**

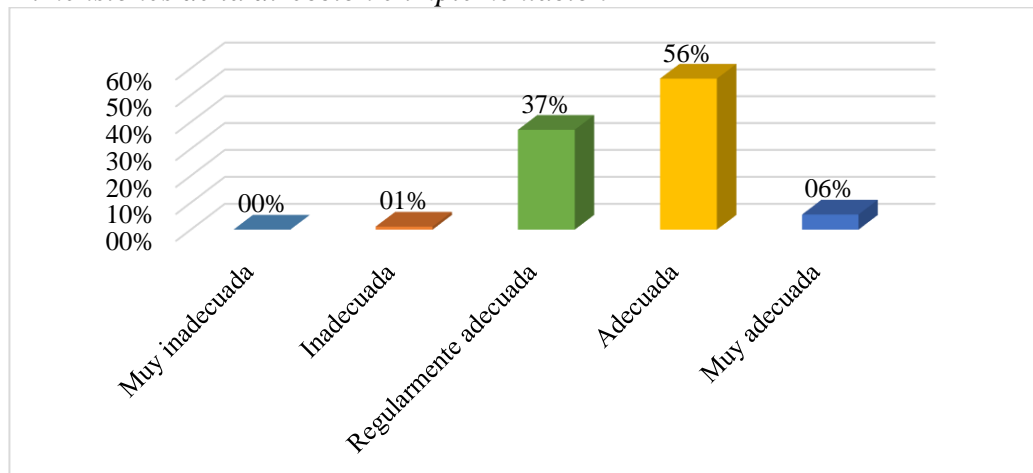
*Dirección e implementación de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	f	%
Muy inadecuada	0	0.0%
Inadecuada	1	1.1%
Regularmente adecuada	33	37.1%
Adecuada	50	56.2%
Muy adecuada	5	5.6%
Total	89	100.0%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 13**

*Dimensiones de la dirección e implementación*



*Nota:* Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En la Tabla 13, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 56.2%, realiza la dirección e implementación de sus actividades de modo adecuado y regularmente adecuada el 37.1% y en este punto se debería tener una mayor proporción en su nivel Muy Desarrollado, para garantizar que la Planeación Estratégica logre mejores resultados.



### C) Control y evaluación

**Tabla 14**

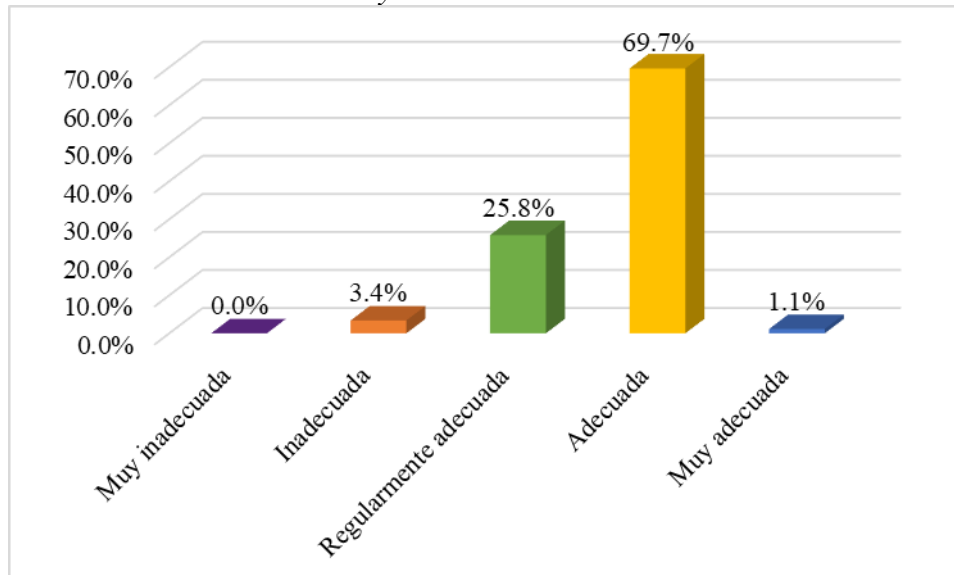
*Sub dimensiones del control y evaluación de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	Objetivos	
	f	%
Muy inadecuada	0	0.0%
Inadecuada	3	3.4%
Regularmente adecuada	23	25.8%
Adecuada	62	69.7%
Muy adecuada	1	1.1%
Total	89	100.0%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 14**

*Sub dimensiones del control y evaluación*



*Nota:* Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

En la Tabla 14, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 69.7% cumple sus objetivos de modo adecuado, a veces realizan actividades de control y evaluación en la implementación de la Planeación Estratégica, capacitando a las personas sobre las actividades de control en la implementación de la Planeación Estratégica, siempre conocen las fases de control en la implementación de la Planeación Estratégica, a veces efectúan la evaluación por



fases o procesos en la implementación de la Planeación Estratégica, casi siempre realizan ajustes o modificaciones en los casos que no se estuvieran llevando adecuadamente la Planeación Estratégica, además de evaluar permanentemente su implementación, en alguna ocasión se interrumpió la implementación de la Planeación Estratégica, porque se presumía que no daría buenos resultados y en algunas ocasiones la evaluación lo realiza el personal de la empresa o terceros especializados en la materia, y casi siempre los resultados de la evaluación de la Planeación Estratégica son analizados para conocer los logros o dificultades.

**Tabla 15**

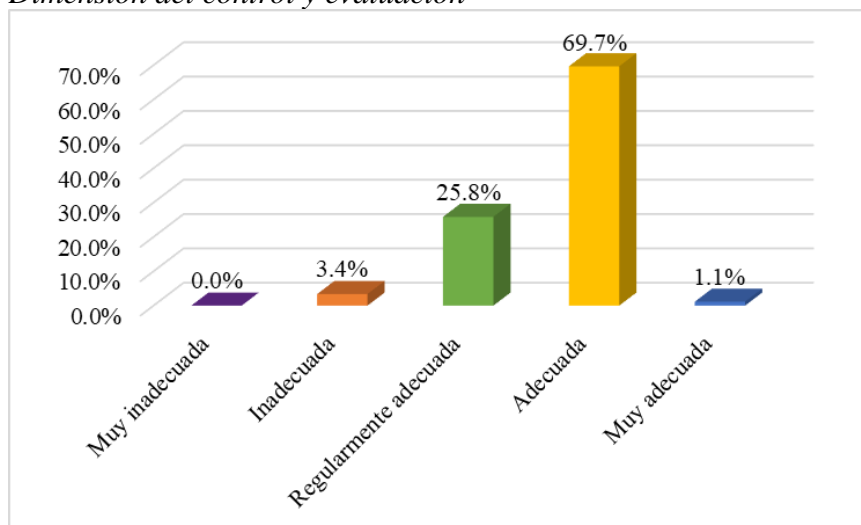
*Control y evaluación de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	f	%
Muy inadecuada	0	0.0%
Inadecuada	3	3.4%
Regularmente adecuada	23	25.8%
Adecuada	62	69.7%
Muy adecuada	1	1.1%
Total	89	100.0%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 15**

*Dimensión del control y evaluación*



*Nota:* Elaboración propia



### Interpretación y análisis:

En la Tabla 15, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 69.7% realiza el control y evaluación de sus actividades de modo adecuado, donde la determinación de los objetivos empresariales es necesaria en la empresa.

#### 4.3.2. Resultados de la variable Planeación Estratégica

**Tabla 16**

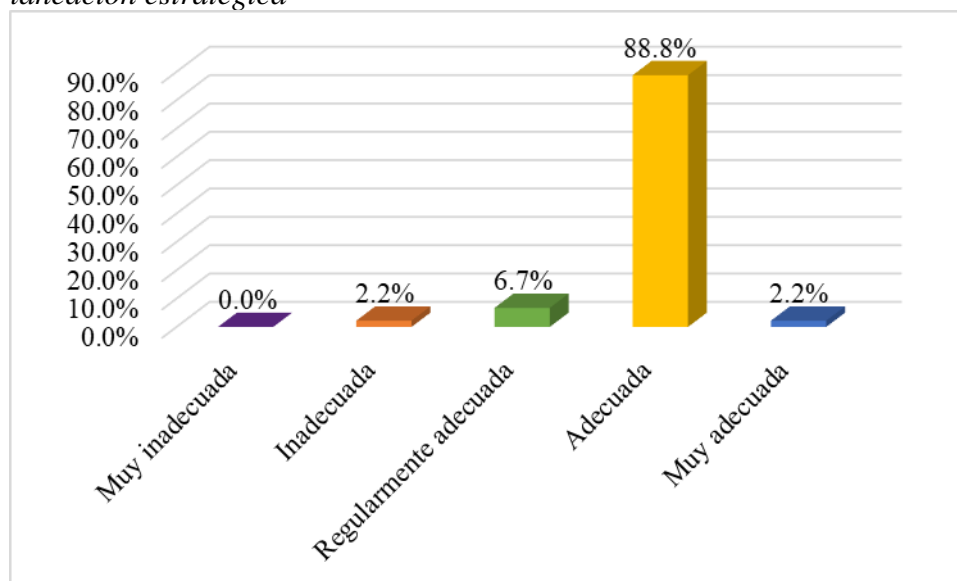
*Planeación estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

	f	%
Muy inadecuada	0	0.0%
Inadecuada	2	2.2%
Regularmente adecuada	6	6.7%
Adecuada	79	88.8%
Muy adecuada	2	2.2%
Total	89	100.0%

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 16**

*Planeación estratégica*



*Nota:* Elaboración propia



### **Interpretación y análisis:**

En la Tabla 16, se observa que la mayor proporción de micro y pequeños empresarios, el 88.8%, realiza una Planeación Estratégica de sus actividades de modo adecuado, donde los procesos de formulación y planeamiento, la dirección e implementación y el control y evaluación de estas micro y pequeñas empresas se dan de modo adecuado.

### **4.4. Pruebas de hipótesis**

Para determinar en qué medida las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021, se utilizó la prueba estadística no paramétrica Chi cuadrado de independencia.

Para la toma de decisiones al 95% de confiabilidad se consideró:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $> 0.05$  se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar grado de relación entre las dimensiones de la variable Habilidades Directivas con la variable Planeación Estratégica, se utilizó coeficiente de correlación de Spearman el cual tiene una variación de  $-1$  a  $1$ , considerando significativo con  $p < 0.05$ .



**Resultados según el Objetivo General:**

**4.4.1. Resultados para la relación entre la variable *Habilidades directivas* y la variable *Planeación Estratégica***

**Hipótesis nula:** Las Habilidades Directivas no se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

**Hipótesis alterna:** Las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

**Tabla 17**

*Habilidades Directivas y Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

Habilidades directivas	Planeación Estratégica								Total	
	Inadecuada		Regularmente adecuada		Adecuada		Muy adecuada			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	2	2.2%	2	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%
Moderado	0	0.0%	4	4.5%	78	87.6%	2	2.2%	84	94.4%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	1.1%	0	0.0%	1	1.1%
Total	2	2%	6	7%	79	89%	2	2%	89	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado <math>X = 58.001</math></i>							<i><math>p = 0.000</math></i>			
<i>Correlación de Spearman = 0,579</i>							<i><math>p = 0.000</math></i>			
<i>Nota: Elaboración propia</i>										

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 57.9%.





*4.4.2. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable*

*Habilidades Directivas y la variable Planeación Estratégica*

**Resultados según el Objetivo Específico O.E.1.:**

**A) Relación entre la dimensión habilidades personales y la variable Planeación estratégica**

**Hipótesis nula:** Las Habilidades Personales no se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

**Hipótesis alterna:** Las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021



**Tabla 18**

*Habilidades personales y Planeación estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

Habilidades personales	Planeación Estratégica								Total	
	Inadecuada		Regularmente adecuada		Adecuada		Muy adecuada			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	0	0.0%	2	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.2%
Moderado	2	2.2%	0	0.0%	2	2.2%	0	0.0%	4	4.5%
Alto	0	0.0%	4	4.5%	77	86.5%	2	2.2%	83	93.3%
Total	2	2%	6	7%	79	89%	2	2%	89	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado <math>X = 71.773</math></i>							<i><math>p = 0.000</math></i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.514</i>							<i><math>p = 0.000</math></i>			

*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es del 51.4%.

**Resultados según Objetivo Específico O.E.2:**

**B) Relación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable Planeación Estratégica**

**Hipótesis nula:** Las Habilidades interpersonales no se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

**Hipótesis alterna:** Las Habilidades interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.



**Tabla 19**

*Habilidades interpersonales y Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

Habilidades interpersonales	Planeación Estratégica								Total	
	Inadecuada		Regularmente adecuada		Adecuada		Muy adecuada			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	0	0.0%	1	1.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.1%
Moderado	2	2.2%	1	1.1%	0	0.0%	0	0.0%	3	3.4%
Alto	0	0.0%	4	4.5%	76	85.4%	2	2.2%	82	92.1%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	3	3.4%	0	0.0%	3	3.4%
Total	2	2%	6	7%	79	89%	2	2%	89	100%
<i>Prueba Chi cuadrado <math>X = 77.911</math></i>							<i><math>p = 0.000</math></i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.500</i>							<i><math>p = 0.000</math></i>			

*Nota:* Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que las Habilidades interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021, el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 50%.

### Resultados según Objetivo Especifico O.E.3:

#### 4.4.3. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable

##### *Habilidades grupales y la variable Planeación Estratégica*

**Hipótesis nula:** Las Habilidades grupales no se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.

**Hipótesis alterna:** Las Habilidades grupales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.



**Tabla 20**

*Habilidades grupales y Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.*

Habilidades grupales	Planeación Estratégica								Total	
	Inadecuada		Regularmente adecuada		Adecuada		Muy adecuada			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	2	2.2%	2	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%
Moderado	0	0.0%	1.0	1.1%	46	51.7%	0	0.0%	47	52.8%
alto	0	0.0%	3	3.4%	33	37.1%	2	2.2%	38	42.7%
Total	2	2%	6	7%	79	89%	2	2%	89	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado <math>X = 61.852</math></i>							<i><math>p = 0.000</math></i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.251</i>							<i><math>p = 0.018</math></i>			

*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar las Habilidades grupales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es del 25.1 %.



## CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN

### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El primer hallazgo relevante, fue que, de 272 los micro y pequeños empresarios, 89 han implementado una Planificación Estratégica, razón por la que, usando el Criterio de Inclusión, se ha procedido a aplicar el Cuestionario a este número de la Muestra seleccionada metodológicamente.

Respecto a los hallazgos en los Resultados Descriptivos de la variable Habilidades Directivas, se ha encontrado que:

a) Las Habilidades Personales de los micro y pequeños empresarios, en promedio, se encuentran en un nivel de desarrollo Alto, el 93.3%, sobresale el desarrollo del conocimiento Muy Alto 57.3%, desarrollo Moderado las habilidades sobre el manejo de estrés 85.4% y luego en la solución analítica y creativa de problemas desarrollo Alto 68.5%..

b) Las Habilidades Interpersonales, alcanzan un nivel de desarrollo

Aalto, con un 92.1%, destacando el manejo de conflictos Muy Alto con un 95.5%, seguido del establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo Muy Alto con 79.8%, lo que permite inferir que el micro y pequeño empresario, toma mucho interés en la gestión de las empresas.

c) Las Habilidades Grupales, alcanzan niveles de desarrollo alto 52.8%, Muy Alto 42.7%, observando que, dentro de ello, el liderar el cambio positivo alcanza un 95.5% de Muy Alto y luego se encuentra la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo con un 89.9% de Muy Alto.



En cuanto a los hallazgos en los Resultados Descriptivos de la variable Planeación Estratégica, se ha encontrado que:

d) La Formulación y Planeamiento, alcanza un nivel de Muy Adecuada con un 78.7%, seguido de Adecuada con un 16.9%, el contexto global tiene un nivel de Muy adecuada en 4.5% porque no ha asumido el concepto de globalización como elemento de la administración estratégica y no asume a la tecnología como impulsor de las relaciones económicas.

e) La Dirección e Implementación, alcanza un nivel de Adecuada en un 56.2% y de Regularmente adecuada con un 37.1%, apreciando que la puesta en marcha de la estrategia, no se lleva adecuadamente.

f) En el Control y Evaluación el nivel de Adecuada alcanza un 69.7% y Regularmente Adecuada un 25.8%, por lo que se considera que este aspecto de la Planeación Estratégica no se ha cuidado adecuadamente. Hay que entender que si se formula y se implementa un procedimiento como la Planeación Estratégica, debe necesariamente asumir un control y evaluación de los mismos.

Respecto a los hallazgos de la relación entre la variable Habilidades Directivas y Planeación Estratégica, se ha encontrado que:

g) Las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios, en un grado de correlación de Spearman de 57.9%.

h) Las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios, en un grado de correlación de Spearman de 51.4%.

i) Las Habilidades Interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios, en un grado de correlación de Spearman de 50%.



j) Las Habilidades Grupales se relaciona con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios, en un grado de correlación de Spearman de 25.1%.

### **5.2. Limitaciones del estudio**

Respecto a las limitaciones del estudio de las Habilidades Directivas y la Planeación Estratégico, se han encontrado dificultades en las interrogantes del cuestionario, primero porque los conceptos consultados no son de dominio de los micro y pequeños empresarios y segundo porque la cantidad de preguntas podría hacer que estas se respondan de una forma superficial, pero que a través de la aplicación de una Prueba Piloto enfocada al 10% de la Muestra se ha corregido dichas dificultades, de tal forma que en la aplicación del cuestionario, no se ha tenido dificultad alguna, porque el personal de apoyo que hizo el levantamiento de la información, ha sido preparado adecuadamente para que puedan asistir oportunamente a los encuestados y permita de esta forma levantar información valiosa para los resultados de la investigación.

### **5.3. Comparación crítica con la literatura existente**

De acuerdo a lo manifestado por Pereda (2016) en su tesis de estudio internacional, titulada " Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba" uno de los objetivos planteados es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos, que pueden ser personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas, concuerdan con lo planteado en la tesis, en la que se describe que las habilidades más desarrolladas o muy desarrolladas con las habilidades directivas en sus expresiones de habilidades personales, interpersonales y grupales, las cuales permiten, a los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, lograr



un buen desempeño directivo. En la primera conclusión de la tesis mencionada, se indica que las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configura con fuerza en el presente y en los resultados de la tesis desarrollada, se ve que, en un modo globalizado, donde muchas empresas a competir en un mercado más competitivo, las habilidades directivas, destacan en su predominio.

Según Barreto (2019) en su tesis titulada "Planificación Estratégica para la cooperación internacional en la administración pública" , indica que su objetivo general ha sido analizar las etapas del ciclo de Planificación estratégica en la constitución de LABINTEX en Francia como un instrumento de cooperación internacional innovador y en la tesis concluida se ve en los resultados que la planificación estratégica ha sido aplicada en sus diferentes etapas, la misma que ha logrado sus objetivos, con la salvedad que el aspecto de control no se ha llevado a cabo de manera adecuada. Asimismo, se indica en la tesis indicada, que esta ha proporcionado la oportunidad de identificar la potencialidad de corto, mediano y largo plazo de los principales logros que desde el planeamiento contribuyeron a forjar al LABINTEX y concuerda con los objetivos logrados con los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, quienes ha efectuado una planeación estratégica, considerando el corto, mediano y largo plazo, afín a la visión y misión propuesta.

En la tesis desarrollada por, Tafur (2017) titulada "Habilidades directivas y cambio organizaciones en el Programa Nacional de Saneamiento Rural del Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento 2016" donde se planteó como objetivo general el determinar la relación entre las habilidades directivas y el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de Vivienda y





Construcción y Saneamiento 2016, en la tesis concluida se ve como resultado que si existe una relación entre las Habilidades Directivas y el Planeamiento Estratégico, que en si es un concepto más amplio que el cambio organizacional, pero que establece claramente que inclusive los trabajadores deben desarrollar habilidades directivas para realizar adecuadamente las funciones que les han sido delegadas.

Romero (2017) En la tesis titulada "La Planificación Estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo" indica que tuvo como objetivo general determinar como la Planificación Estratégica influye en la calidad de la gestión en la Universidad Técnica de Babahoyo, y concuerda con los objetivos planteados en la tesis concluida en la que se establece que hay una relación entre la Planificación Estratégica y las habilidades directivas, que involucra aspectos de gestión establecidos en la tesis considerada como antecedente.

Realizando la comparación de Aparicio (2021), Tesis titulada "Habilidades Directivas y Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito santo Domingo de Guzmán oficina principal Cusco - 2017", elaborado por Mireya Aparicio Gonzales, para optar al grado académico de Maestro en Administración, se tiene una similitud respecto a la metodología usada porque ambas son de un alcance descriptivo correlacional y en el objetivo general se propone establecer si existe una relación entre las variables de estudio, concluyendo que se tiene una relación entre ambas variables.

En cuanto a Alvino y Lingan (2019), Tesis titulada "La planificación estratégica y las exportaciones de Maíz Blanco Gigante del Cusco hacia España 2015 - 2017", elaborado por Romel Rolando alvino Cáceres y Héctor Lizandro Lingan Díaz, para optar al grado académico de Maestro en Administración de Negocios y Finanzas Internacional



MBA Internacional, se evidencia que existe una relación entre ambas variables, dado que en ambos trabajos de investigación se propuso una investigación de alcance correlacional, . La hipótesis planteada se refiere a la existencia de una relación significativa entre el planeamiento estratégico y las exportaciones del Maíz Blanco Gigante Cusco en los años 2015-2017 y en el trabajo de investigación concluido se determina que existe una relacion entre las variables Habilidades directivas y el Planeamiento Estratégico en los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

Al realizar el estudio, el resultado que podemos generalizar respecto a las Habilidades Directivas, es que el 94.4% de los encuestados que implementaron una Planeación Estratégica logran un nivel Desarrollado, Muy Desarrollado el 1.1% y Regularmente desarrollado el 4.5%, especificando aún más el contenido de estos resultado y sus implicancias, podemos decir que las habilidades personales han alcanzado un 93.3% en el nivel Desarrollado, las habilidades interpersonales, el 92.1% han alcanzado un nivel de Desarrollado y en cuanto a las habilidades grupales, el 42.7% ha alcanzado un nivel de Muy Desarrollado y el 52.8% un nivel de Desarrollado.

En cuanto a la hipótesis general, si las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de san Sebastián, cusco, periodo 2021, si existe una relación, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 57.9%

Respecto a la hipótesis específica H.E.1., si las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito



de San Sebastián, Cusco, periodo 2021, se ha establecido que si existe una relación y el grado de relación, mediante la correlación de Spearman es del 51.4%

En cuanto a la hipótesis específica H.E.2., si las Habilidades Interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de san Sebastián, periodo 2021, se observa en los resultados que si existe una relación y el grado de relación mediante la correlación de Spearman es del 50%

En lo que se refiere a la hipótesis específica H.E.3., si las Habilidades Grupales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, periodo 2021, se ha establecido que si existe una relación, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es del 25.1%

Por lo tanto, se infiere que existe relación entre las Habilidades Directivas y la Planeación Estratégica, tanto en su contexto general como el específico, entendiendo este como las dimensiones de las Habilidades Directivas como son las Habilidades Personales, Habilidades Interpersonales y Habilidades Grupales, aunque esta última, Habilidades grupales, se ha determinado que solo llega el 25.1% de correlación. Aspectos que nos darán a conocer, porque existen algunas deficiencias en la conclusión en el proceso de la Planeación Estratégica.



## CONCLUSIONES

Con relación a los objetivos planteados en la presente investigación, se concluye lo siguiente:

Primera: Con respecto al Objetivo General, se determina que: existe una relación, expresada mediante la correlación de Spearman, con un índice de 0.579, la misma que responde al Problema General y se acepta la Hipótesis General planteada. Podemos apreciar, también, que el nivel Moderado / Adecuado es del 87.6%, considerando las habilidades personales, interpersonales y grupales, mencionadas en las anteriores conclusiones, según se encuentra en la Tabla 17.

Segunda: Con respecto al Objetivo Específico O.E.1., se concluye que: existe una relación y la medida de esta, está expresada mediante la correlación de Spearman, con un índice de 0.514. Esta conclusión responde al Problema Especifico N° 1 y afirma la Hipótesis Especifica N° 1, además, el nivel de relación alcanzado es Alto / Adecuada en 86.5%, lo que quiere decir que las Habilidades Personales son aspectos muy importantes dentro del proceso de la Planeación Estratégica, enfatizando que la solución analítica y creativa de problemas es la más desarrollada, tal como se presenta en la Tabla 18.

Tercera: Con respecto al Objetivo Específico O.E.2., se concluye que: existe una relación y el nivel de esta, se expresa mediante la correlación de Spearman con un índice de 0.50, la misma que responde al Problema Especifico N° 2 y se acepta la hipótesis H.E.2. planteada, asimismo, el nivel Alto / Adecuada alcanza un 85.4%. Dentro de las Habilidades Interpersonales, sobresalen el establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo, ganar poder e influencia con los colaboradores y el manejo de conflictos, que



coadyuva adecuadamente en la solución de los problemas que se dan en las empresas, tal como se evidencia en Tabla 19.

Cuarta: Con respecto al Objetivo Especifico O.E.3., se afirma que: existe una relación, que es representada mediante la correlación de Spearman con un índice de 0.251, que responde al Problema Especifico N° 3 y se asume la hipótesis H.E.3., planteada. A su vez el nivel Moderado / Adecuada es del 51.7%, en el que destacan actividades como formación de equipos efectivos, trabajo en equipo y optar por el liderazgo en el cambio positivo, la misma que se exhibe en la Tabla 20.



## RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda, con referencia al Objetivo General, continuar impulsando las Habilidades Directivas, para lograr los objetivos determinados en la Planeación Estratégica, lo que redundará en la permanencia de las empresas en el tiempo, alcanzando beneficios económicos, sociales y personales.

Segunda: Se recomienda, respecto al Objetivo Especifico O.E.1., enfatizar el desarrollo de las Habilidades Personales, ya que estas se deben seguir fortaleciendo a través del autoconocimiento, mejorando el manejo del estrés a nivel personal y grupal con los colaboradores; y consolidando la solución analítica y creativa de los problemas que se generan en el interior de la organización empresarial.

Tercera: Se recomienda, con referencia al Objetivo Especifico O.E.2., mejorar las Habilidades Interpersonales, que coadyuvan con la implementación adecuada de la Planeación Estratégica, a través del establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo con todas las áreas de la empresa, determinando niveles de influencia con los colaboradores para que ellos se comprometan con los objetivos planteados.

Cuarta: Se recomienda, respecto al Objetivo Especifico O.E.3., fortalecer las Habilidades Grupales, impulsando el facultamiento y delegación con los colaboradores para empoderarlos en el desarrollo de sus actividades, propiciando la formación de equipos de trabajo eficiente para lograr las metas establecidas y se continúe liderando los cambios en forma positiva.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar, J. J. (2012). *La Ética en las empresas*.

Aguirre, C. (2015). *Habilidades Personales*. Perú.

Alvarez, M. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. CEPAL.

Aparicio, V. M. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú*. Lima: Universidad del Pacifico.

Arias, J. L. (2020). *Proyecto de Tesis: Guia para la elaboracion*. Arequipa.

Barreto, M. d. (2019). *Planificacion estrategica para la cooperacion internacional en la administracion publica*. Universidad del Salvador.

Barrios, S. (2006). *Promoción de la salud y un entorno laboral saludable*. Rio de Janeiro.

Bayer, C. (2005). *Comunicacion eficaz, una competencia para lograr el éxito*. Chia: Universidad de la sabana.

Bermejo, C. (2015). *Envejecimiento activo, envejecimiento pasivo*. Rioja: Universidad de Rioja.

Bermudez, F. (2017). *Concepto y definicion de Gestion*.

BID. (2018). *Creciendo con Productividad*. BID.

Canahuire Montufar, E. (2014). *¿Como hacer la Tesis Universitaria?* Cusco.

Castillero, O. (2017). *Los 8 estilos cognitivos*.

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.



Covey, A. (1998). *Bloqueos conceptuales*.

Cristancho, V. B. (2012). *El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestion*. 2012: Universidad Militar Nueva Granada.

D'Alessio, I. F. (2008). *El Proceso Estrategico Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson.

Diario El Peruano. (11 de Junio de 2003). Ley de promocion y formalizacion de la micro y pequeña empresa. Lima, Perú.

Diaz, S. C. (2017). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Lima: San Marcos.

Eguren, M. (2015). *El análisis de escenarios en la planificación estratégica*.

Espejel, J. (2012). *La competitividad empresarial, medida a través de la administración estratégica*.

Fernandez, E. (2011). *Marcando la diferencia*.

Fuente, F. (2014). *Definición de Visión*.

Garcia, R. (2014). *Desarrollo del autoconocimiento*. Madrid: Pearson.

Garcia, S. (2014). *Conceptos administrativos: como implementar la estrategia en la empresa*. Madrid.

Gonzalez, C. (2017). *Sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restauranteras*. Venezuela.

Grande, M. (2012). *Planeamiento estratégico*.

Heredia, B. (2017). *¿Que es la gestion y como funciona?*





Hernandez Sampieri et al. (2014). *Metodología de la Investigación*. Hernandez Sampieri, Roberto; Fernandez Coliado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar (Quinta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.

Hernandez sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Herrera, G. B. (2011). *Analisis estructural de las mypes y pymes*. Lima: Quipukamayoc.

Lloret, J. (2012). *Gobierno Corporativo: empresas familiares*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negociosm/verArticulo.aspx?>

Loren, M. (2010). *La cultura organizacional*.

Luna, G. A. (2014). *Administracion Estrategica*. Mexico: Patria S.A.

Madariaga, E. (2013). *Estrés y ansiedad*.

Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. Mexico: McGraw-Hill.

Maldonado, O. (2014). *Liderando el cambio positivo*.

Mata, L. d. (2015). *Metodología de la Investigación*. Mexico.

Mendoza, M. (2016). *Desarrollo de habilidades personales*. Lima, Perú.

Mestre, J. (2014). *Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicación*. Cadiz.

Milla, L. (2007). *El poder del planeamiento estrategico*. Lima: Editorial San Marcos.

MINTRA. (2019). *Portal Transparencia*. Lima, Perú.

Molina, D. (2021). *Trabajo en equipo: definición, valores y roles*.



- Montalvo, J. (2012). *Tendencia de la estabilidad en el empleo*.
- Montealegre, J. (2007). *Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional*.  
Bogotá: Innovar.
- Montenegro, A. (2013). *Modelo de solución analítica de problemas y sus bloqueos*.
- Montoya, F. (2014). *La solución de problemas de manera innovadora*.
- Morales, A. (2020). *Que son los valores*.
- Naranjo, R. (2011). *Estrategia y control estratégico*.
- Navarro, M. (2008). *Autocimiento y autoestima*. Andalucía: Revista digital para profesionales de la enseñanza.
- Olivares, J. A. (2014). *Ejecución de la estrategia: clave para el éxito empresarial*. EGADE.
- Pantoja, M. (2012). *Liderazgo, poder e influencia en la organización*. Pereira Colombia.
- Pereda Perez, F. J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas*. Cordova: Universidad de Cordova.
- Perez, M. (2009). *Diccionario de Administración*. Lima: Editorial San Marcos.
- Pimentel Chuchon, N. O. (2019). *Planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico de Lima 2018*. Universidad Cesar Vallejo.
- Prieto, M. (1997). *Creatividad y proceso de solución de problemas*. Málaga.
- Puerto, D. (2014). *La globalización y el crecimiento empresarial*. Santiago de Cali.



Quiroa, M. (2020). *Análisis de la competencia*.

Regueiro, A. M. (2012). *¿Que es el estrés?* Malaga: Universidad de Málaga.

Reyes, E. (2021). *Definición de Misión*.

Robbins, S. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson.

Rojas, L. M. (2011). *Planeacion Estrategica: Fundamentos y casos*. Bogota: Ediciones de la U.

Romero Robles, P. J. (2017). *La planificacion estrategica y su influencia en la calidad de la gestion educativa de la Universidad Tecnica de Babahoyo*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Roncancio, G. (2013). *Ciclo operativo de la planeación estratégica*.

Scott, A. (2007). *Planificacion Estrategica*. Edinburgh Business School.

Soto, L. M. (2013). *Selección de estrategias*.

Steiner, G. (2013). *Planificacion Estrategica "Lo que todo director debe saber"*. Mexico: Continental.

SUNAT. (2019). Portal Transparencia de la SUNAT,. *Portal Transparencia*. Lima, Perú.

Tafur Pelaez, M. (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de Vivienda construccion y saneamiento 2016*. Universidad Cesar Vallejo.

Thompson, A. (2008). *Administracion Estrategica*. Mexico: McGraw-Hill.

Torrelles, C. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización*. Granada.



Torres, R. H. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Uribe, A. F. (2013). *Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. Bogotá.

Whetten y Cameron. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson.

Whetten, D. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Whetten, D. A. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson .

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson.

www.sunat.gob.pe. (2018). *www.sunat.gob.pe*. Obtenido de *www.sunat.gob.pe*:

<http://www.sunat.gob.pe>

Zapata. (2007). *Olas paradigmáticas de la estrategia*.

Zapata, M. (2012). *¿Qué es el Coaching? sus orígenes, definición, distintas metodologías*.

Valencia: universidad Autonoma de Bellaterra.

Zepeda, F. (2018). *Los valores en la planeación estratégica*.



## **ANEXOS**

**A. DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

**B. MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**C. MATRIZ DE INSTRUMENTOS**

**D. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**E. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**F. EVIDENCIAS DEL ESTUDIO**

**G. ANEXOS DEL CAPÍTULO IV**



### **A. DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Por medio del presente DECLARO QUE: La tesis presentada es un trabajo original que ha sido desarrollado íntegramente por el tesista, que no se han utilizado ideas, formulaciones, citas, ilustraciones diversas u otra información de fuentes en medios escritos o electrónicos, sin mencionar de forma clara y exacta su origen o autor (es). Además, el documento no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente. Del mismo modo, asumo frente a la Universidad Andina del Cusco y ante la instancia que corresponda, cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad del contenido de la tesis final presentada en conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina del Cusco.

El tesista.



**B. MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	METODOLOGIA
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>				<b>Alcance de la Investigación</b> Descriptivo - Correlacional
¿En qué medida las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021?	Determinar en qué medida las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021.	Las Habilidades Directivas se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.				
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos</b>				<b>Diseño de la investigación</b> No experimental <b>Población</b> 1,494 Micro y Pequeñas empresas
<b>P.E.1.</b> ¿En qué medida las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021?	<b>O.E.1.</b> Determinar en qué medida las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021. <b>O.E.2.</b> Determinar en qué medida las	<b>H.E.1.</b> 1 Las Habilidades Personales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.	Habilidades Directivas	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento Manejo del estrés Solución analítica y creativa de problemas	
				Habilidades interpersonales	Establecimiento de comunicaciones de apoyo Ganar poder e influencia Motivación de los demás Manejo de conflictos	



<p><b>P.E.2.</b> ¿En qué medida las Habilidades Interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021?</p> <p><b>P.E.3.</b> ¿En qué medida las Habilidades Grupales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021?</p>	<p>Habilidades Interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.</p> <p><b>O.E.3.</b> Determinar en qué medida las Habilidades Grupales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.</p>	<p><b>H.E.2.</b> Las Habilidades Interpersonales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.</p> <p><b>H.E.3.</b> Las Habilidades Grupales se relacionan con la Planeación Estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021.</p>	<p>Planeación estratégica</p>	<p>Habilidades grupales</p>	<p>Manejo de conflictos Facultamiento y delegación Formación de equipos eficaces Liderar el cambio positivo</p>	<p><b>Muestra 272</b> Micro y Pequeñas empresas</p>
				<p>Formulación y planeamiento</p>	<p>Análisis filosófico Contexto global Evaluación externa Evaluación interna Objetivos a largo plazo Decisión y elección de estrategias</p>	
				<p>Dirección e implementación</p>	<p>Puesta en marcha de la estrategia</p>	
				<p>Control y evaluación</p>	<p>La revisión estratégica</p>	





**C. MATRIZ DE INSTRUMENTOS**

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB - DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O REACTIVOS
Habilidades Directivas	Habilidades Personales	Desarrollo del autoconocimiento.	Autoevaluación básica y esencial	¿Evalúa Ud. sus fortalezas y debilidades?
			Inteligencia emocional	¿Ud. toma sus decisiones previo análisis de las personas o empresas?
			Actitudes hacia el cambio	¿Tiene una actitud positiva frente a los cambios?
			Estilo Cognoscitivo	¿Suele mantenerse actualizado en los conocimientos gerenciales?
			Valores	¿Los valores personales son tomados en cuenta en su labor gerencial?
		Manejo del estrés	Principales elementos del estrés	¿Determina los principales factores del estrés?
			Manejo del estrés	¿Asume una actitud proactiva para superar el estrés?
			Eliminación de los factores del estrés	¿Ud. toma actitudes para erradicar el estrés?
		Solución analítica y creativa de problemas	Solución de problemas, creatividad e innovación	¿Acostumbra analizar los problemas que se generan en la empresa?
			Pasos para la solución analítica de problemas	¿Prepara un procedimiento o mecanismo para solucionar los problemas?
			Limitaciones del modelo analítico de solución	¿Prefiere solucionar los problemas en forma impulsiva porque cree que darán mejores resultados?
			Impedimentos para la solución creativa de problemas	¿Tiene alguna dificultad para analizar las posibles soluciones a los problemas?
			Múltiples modelos de la creatividad	¿Realiza un análisis o investigación para conocer las formas de solucionar un problema?
			Bloqueos conceptuales	¿Hay ideas preconcebidas que le impiden solucionar los problemas de la empresa?
			Superación de los bloqueos conceptuales	¿Siempre toma en cuenta las "formulas" existentes para solucionar los problemas?



Habilidades Interpersonales	Establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo	La importancia de la comunicación efectiva	¿Se comunica permanentemente con sus colaboradores?
		Coaching y consultoría	¿Da asesoramiento o capacitación a sus colaboradores?
		Principios de la comunicación de apoyo	¿Se comunica adecuadamente con las diferentes áreas de la empresa?
		La entrevista de administración del personal	¿Al tomar personal, se entrevista con los postulantes para conocer su perfil personal y profesional?
	Ganar poder e influencia	Una visión equilibrada del poder	¿Cree necesario mostrar su poder ante sus colaboradores?
		Estrategias para ganar poder organizacional	¿Ud. establece procedimientos o mecanismos para ganar poder o influencia con sus colaboradores?
		Transformación del poder en influencia	¿Crea estrategias para lograr influencia en sus colaboradores?
	Motivación de los demás	Incremento de la motivación y mejoramiento del desempeño	¿Motiva a sus colaboradores en forma permanentemente?
		Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral	¿Analiza regularmente el desenvolvimiento de sus colaboradores?
		Mejoramiento de las habilidades de los individuos	¿Motiva el crecimiento de las cualidades de las personas de su entorno laboral?
		Promoción de un ambiente laboral motivador	¿Realiza actividades que promuevan un mejor ambiente laboral?
		Elementos de un programa eficaz de motivación	¿Tiene un programa prediseñado para motivar a sus colaboradores?
	Manejo de conflictos	Manejo de conflictos interpersonales	¿Se producen conflictos entre el personal de las diferentes áreas de la empresa?
		Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal	¿Verifica los conflictos que se dan entre los colaboradores de la empresa?
		Selección del método adecuado para el manejo de conflictos	¿Analiza los procedimientos para solucionar los conflictos entre los integrantes de la empresa?



Habilidades Grupales	Habilidades Grupales		Resolución de confrontaciones interpersonales mediante el reto de colaboración.	¿Compromete a los involucrados en conflictos a la solución adecuada de los mismos?			
			Facultamiento y delegación	Dilema directivo que se relaciona con el facultamiento	¿Considera que delegar responsabilidades es una buena manera de optimizar los resultados en la empresa?		
				Dimensiones del facultamiento	¿Acostumbra empoderar a sus colaboradores?		
				Factores que inhiben el facultamiento	¿El empoderamiento es permanentemente?		
				Delegación del trabajo	¿Tiene inconvenientes para empoderar a sus colaboradores?		
			Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	Desarrollo de equipos y trabajo en equipo	¿Promueve la formación de grupos de trabajo?		
				Liderando equipos	¿Ud. guía a los equipos de trabajo formados?		
				Afiliación a un equipo	¿Busca que los diferentes grupos de trabajo se apoyen?		
			Liderar el cambio positivo	Liderar el cambio positivo	¿Da la iniciativa en las mejoras dentro de la empresa?		
				La necesidad de marcar la diferencia	¿Cree conveniente tener una imagen diferente para liderar a sus colaboradores?		
				Tendencia hacia la estabilidad	¿Considera importante mantener el liderazgo dentro de la empresa?		
			Planeación Estratégica	Formulación y planeamiento	Análisis filosófico	Visión	¿Se ha formulado una visión para la empresa?
						Misión	¿Se ha establecido la misión para la empresa?
Valores	¿Se ha establecido los valores con los que funcionara la empresa?						
Código de Ética	¿Se ha determinado un código de ética para el funcionamiento de la empresa?						
Contexto global	La globalización como elemento de la administración estratégica	¿Las políticas buscan adecuarse a los cambios empresariales?					
	La tecnología como impulsor de las relaciones económicas	¿Se busca actualizarse el uso de herramientas gerenciales modernas?					
Evaluación externa	Escenario competitivo	¿Se busca mejorar la imagen de la empresa frente a la sociedad?					
	Nuevos paradigmas	¿Ud. busca nuevos modelos de hacer empresa?					



	Evaluación interna	Análisis competitivo	¿Se realizan estudios sobre los clientes o proveedores de la empresa?
		Ciclo operativo	¿Se tiene establecido cual es el círculo productivo, de venta o de prestación de servicios?
			¿Se ejecutan acciones que fortalezcan las aptitudes de los colaboradores de la empresa?
		Estrategia, liderazgo y cultura organizacional	¿Se han formulado planes a mediano y largo plazo?
			¿Se diseñan formas y métodos para lograr los objetivos a mediano y largo plazo?
		Intereses organizacionales y principios cardinales	¿Se buscan los métodos adecuados para conducir adecuadamente la empresa?
			¿Se analizan los métodos necesarios para fortalecer la empresa?
			¿Se buscan estrategias para lograr los objetivos de la empresa?
			¿Se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa?
		Estrategias de acción	¿Realiza un cronograma para la aplicación de los planes propuestos?
	¿Hace un análisis de las necesidades de la empresa en un corto plazo?		
	¿Propone estrategias de aplicación inmediata?		
	¿Implementa un sistema de análisis de los objetivos planteados?		
	Formulación de estrategias	¿Estudia los procedimientos de análisis de los objetivos planteados?	
		¿Evalúa el entorno de la empresa, respecto a los objetivos planteados?	
		¿Analiza el alcance de los objetivos propuestos?	
	Elección de estrategias	¿Implementa medidas para corregir las distorsiones de los objetivos planteados?	
		¿Implementa revisiones parciales o totales del desempeño de los colaboradores?	
Herramientas para la generación	¿Analiza los resultados de las revisiones efectuadas?		
	¿Evalúa alternativas de solución a los problemas presentados?		
Posibilidades de los competidores	¿Efectúa un análisis integral de las actividades de su empresa?		
Dirección e implementación	Puesta en marcha de la estrategia	Implementación y dirección	¿Realiza un cronograma para la aplicación de los planes propuestos?
		Implementación estratégica	¿Hace un análisis de las necesidades de la empresa en un corto plazo?
		Objetivos a corto plazo	¿Propone estrategias de aplicación inmediata?
Control y evaluación	Objetivos	Control y evaluación	¿Implementa un sistema de análisis de los objetivos planteados?
		Marco teórico de la evaluación	¿Estudia los procedimientos de análisis de los objetivos planteados?
		Revisión interna y externa	¿Evalúa el entorno de la empresa, respecto a los objetivos planteados?
		Evaluación del desempeño	¿Analiza el alcance de los objetivos propuestos?
		Acciones correctivas	¿Implementa medidas para corregir las distorsiones de los objetivos planteados?
		Auditorias	¿Implementa revisiones parciales o totales del desempeño de los colaboradores?
		La evaluación efectiva	¿Analiza los resultados de las revisiones efectuadas?
		Planes de contingencia	¿Evalúa alternativas de solución a los problemas presentados?
		Tablero de control	¿Efectúa un análisis integral de las actividades de su empresa?



## D. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

### CUESTIONARIO

Señores Micro y Pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, la presente encuesta tiene como finalidad recabar información para la investigación titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DEL DISTRITO DE SAN SEBASTIAN, CUSCO, PERÍODO 2021". La información que nos proporcione será tratada en la más estricta confidencialidad y las respuestas brindadas serán anónimas, por lo mismo, le pedimos que responda con la mayor sinceridad, ya que de ello dependerán los resultados de la investigación.

Muchas gracias por su amable colaboración.

A continuación, les presentaremos una serie de preguntas, las mismas que deberá leer cuidadosamente y seleccionará la alternativa que crea conveniente, marcando con una "X".

1.- Sexo      F ( )      M ( )

2.- Tramo de edad:

21 – 30 años	
31 – 40 años	
41 – 50 años	
Más de 50 años	

3.- Grado de instrucción:

A) Técnico incompleta	
B) Técnico completa	



C) Universitario incompleta	
D) Universitario Completa	

INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Utilice la siguiente escala:

- \* Muy bajo
- \* Bajo
- \* Moderado
- \* Alto
- \* Muy alto

**HABILIDADES DIRECTIVAS**

Indicador de reactivos	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
<b>Habilidades personales</b>					
<b>Desarrollo del autoconocimiento</b>					
¿Evalúa Ud. sus fortalezas y debilidades?					
¿Ud. toma sus decisiones previo análisis de las personas o empresas?					
¿Tiene una actitud positiva frente a los cambios?					
¿Suele mantenerse actualizado en los conocimientos gerenciales?					
¿Los valores personales son tomados en cuenta en su labor gerencial?					
<b>Manejo del estrés</b>					
¿Determina los principales factores del estrés?					
¿Asume una actitud proactiva para superar el estrés?					
¿Ud. toma medidas o precauciones para erradicar el estrés?					
<b>Solución analítica y creativa de problemas</b>					
¿Acostumbra analizar los problemas que se generan en la empresa?					
¿Prepara un procedimiento o mecanismo para solucionar los problemas?					
¿Los problemas los soluciona controladamente y garantiza buenos resultados?					
¿El análisis de las posibles soluciones a los problemas se da de modo ágil y sin contratiempos?					
¿Realiza un análisis o investigación para conocer las formas de solucionar un problema?					
¿Hay ideas preconcebidas que le impiden solucionar los problemas de la empresa?					
¿Siempre toma en cuenta las "formulas" existentes para solucionar los problemas?					



Indicador de reactivos	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
<b>Habilidades interpersonales</b>					
Establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo					
¿Se comunica permanentemente con sus colaboradores?					
¿Da asesoramiento o capacitación a sus colaboradores?					
¿Se comunica adecuadamente con las diferentes áreas de la empresa?					
¿Al tomar personal, se entrevista con los postulantes para conocer su perfil personal y profesional?					
<b>Ganar poder e influencia</b>					
¿Cree necesario mostrar su poder ante sus colaboradores?					
¿Ud. establece procedimientos o mecanismos para ganar poder o influencia con sus colaboradores?					
¿Crea estrategias para lograr influencia en sus colaboradores?					
<b>Motivación a los demás</b>					
¿Motiva a sus colaboradores en forma permanente?					
¿Analiza regularmente el desenvolvimiento de sus colaboradores?					
¿Motiva el crecimiento de las cualidades de las personas de su entorno laboral?					
¿Realiza actividades que promuevan un mejor ambiente laboral?					
¿Tiene un programa prediseñado para motivar a sus colaboradores?					
<b>Manejo de conflictos</b>					
¿Ayuda al personal en el manejo de conflictos en las diferentes áreas de la empresa?					
¿Ayuda a identificar los tipos de conflictos existentes junto a sus colaboradores para lograr una solución adecuada?					
¿Analiza los procedimientos para solucionar los conflictos entre los integrantes de la empresa?					
¿Compromete a los involucrados en conflictos a la solución adecuada de los mismos?					



Indicador de reactivos	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
<b>Habilidades Grupales</b>					
<b>Facultamiento y delegación</b>					
¿Considera que delegar responsabilidades es una buena manera de optimizar los resultados en la empresa?					
¿Acostumbra empoderar a sus colaboradores?					
¿El empoderamiento es permanentemente?					
¿El delegar trabajos a sus colaboradores ayuda en el empoderamiento de los mismos?					
<b>Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo</b>					
¿Promueve la formación de grupos de trabajo?					
¿Ud. guía a los equipos de trabajo formados?					
¿Busca que los diferentes grupos de trabajo se apoyen?					
<b>Liderar el cambio positivo</b>					
¿Da la iniciativa en las mejoras dentro de la empresa?					
¿Cree conveniente tener una imagen diferente para liderar a sus colaboradores?					
¿Considera importante mantener el liderazgo dentro de la empresa?					





PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Indicador de reactivos	Muy inadecuada	Inadecuada	Regularmente adecuada	Adecuada	Muy adecuada
<b>Formulación y planeamiento</b>					
<b>Análisis filosófico</b>					
¿Se ha formulado una visión para la empresa?					
¿Se ha establecido la misión para la empresa?					
¿Se ha establecido los valores con los que funcionara la empresa?					
¿Se ha determinado un código de ética para el funcionamiento de la empresa?					
<b>Contexto global</b>					
¿Las políticas buscan adecuarse a los cambios empresariales?					
¿Se busca actualizarse el uso de herramientas gerenciales modernas?					
<b>Evaluación externa</b>					
¿Se busca mejorar la imagen de la empresa frente a la sociedad?					
¿Ud. busca nuevos modelos para hacer empresa?					
¿Se realizan estudios sobre los clientes o proveedores de la empresa?					
<b>Evaluación interna</b>					
¿Se tiene establecido cual es el círculo productivo, de venta o de prestación de servicios?					
¿Se ejecutan acciones que fortalezcan las aptitudes de los colaboradores de la empresa?					
<b>Objetivos a largo plazo</b>					
¿Se han formulado planes a mediano y largo plazo?					
¿Se diseñan formas y métodos para lograr los objetivos a mediano y largo plazo?					
<b>Decisión y elección de estrategias</b>					
¿Se buscan los métodos adecuados para conducir adecuadamente la empresa?					
¿Se analizan los métodos necesarios para fortalecer la empresa?					
¿Se buscan estrategias para lograr los objetivos de la empresa?					
¿Se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa?					



Indicador de reactivos	Muy inadecuada	Inadecuada	Regularmente adecuada	Adecuada	Muy adecuada
Dirección e implementación					
Puesta en marcha de la estrategia					
¿Realiza un cronograma para la aplicación de los planes propuestos?					
¿Se cuenta con los recursos económicos para la aplicación de las estrategias?					
¿Se cuenta con los recursos humanos capacitados para aplicar las estrategias?					

Indicador de reactivos	Muy inadecuada	Inadecuada	Regularmente adecuada	Adecuada	Muy adecuada
Control y evaluación					
Objetivos					
¿Se realizan actividades de control y evaluación en la implementación de la Planeación Estratégica?					
¿Se capacita a las personas sobre las actividades de control en la implementación de la Planeación Estratégica?					
¿Se conocen las fases de control en la implementación de la Planeación Estratégica?					
¿La evaluación se efectúa por fases o procesos en la implementación de la Planeación Estratégica?					
¿Se realizan ajustes o modificaciones en los casos que no se estuviera llevando adecuadamente la Planeación Estratégica?					
¿Se evalúa permanentemente la implementación de la Planeación Estratégica?					
¿En alguna ocasión se interrumpió la implementación de la Planeación Estratégica, porque se presumía que no daría resultado alguno?					
¿La evaluación lo realiza personal de la empresa o terceros especializados en la materia?					
¿Los resultados de la evaluación de la Planeación Estratégica son analizados para conocer los logros o dificultades?					





### E. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Nro.	Apellidos y nombres	Grado	Porcentaje
1	Quispe Atayupanqui, Walter	Magister	80%
2	Paullo Davalos, Nélica	Magister	80%

**VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

I. DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:  
*HABILIDADES DIRECTIVAS Y PLANEACION ESTRATEGICA DE LOS NIÑOS Y  
PEQUEÑAS EMPRESARIAS DEL DISTRITO DE SAN SEBASTIAN, CUSCO, PERU 2021*

1.2. INVESTIGADOR:  
DATOS DEL EXPERTO:

2.1 Nombres y Apellidos: *WALTER QUISPE ATAYUPANQUI*

2.2 Especialidad: *FINANZAS*

2.3 Lugar y Fecha: *CUSCO, 22 ABR 2021*

2.4 Cargo e institución donde Labora: *DOCENTE UAC*

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				80%	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				80%	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				80%	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				80%	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación				80%	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					81%
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos lógicos científicos de la investigación educativa.				80%	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				80%	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80%	

II. OPINION DE APLICABILIDAD:  
*SI ES APLICABLE*

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: .....

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede a su aplicación.

Debe corregirse.

*Walter Quispe*  
Sello y Firma del Experto.  
DNI: 23893369



**VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

**I. DATOS GENERALES**

1.1. TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION: .....

**1.2. INVESTIGADOR:**

DATOS DEL EXPERTO:

2.1 Nombres y Apellidos: MG.CPC.NELIDA PAULLO DAVALOS

2.2 Especialidad: TRIBUTACIÓN.

2.3 Lugar y Fecha: CUSCO 21/04/2021

2.4 Cargo e Institución donde Labora: DOCENTE EN LA UAC.

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Buena 41-60 %	Muy Buena 61-80 %	Excelente 81-100%
Forma	1.REDAACION	Los indicadores e items están redactados considerando los elementos necesarios				80%	
	2.CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado.				80%	
	3.OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observable.				80%	
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al evento de la ciencia y la tecnología.				80%	
	5.SUFICIENCIA	Los items son adecuados en cantidad y claridad.				80%	
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.				80%	
Estructura	7.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				80%	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación educativa.				80%	
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los items, indicadores, dimensiones y variables				80%	
	10.METODOLOGIA	La estrategia responde al proposito del diagnóstico.				80%	

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

Procede su Aplicación.

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80%**

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

X  Procede a su aplicación.

Debe corregirse.

MG.CPC.NELIDA PAULLO DAVALOS  
DNI: 40306478



## F. EVIDENCIAS DE ESTUDIO

**Nota: Estaremos a la espera de su respuesta de confirmación a la recepción del presente correo electrónico**, de conformidad con lo establecido en el segundo párrafo del numeral 20.4 del Artículo 20 del Decreto Legislativo N° 1272 "Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General".

Señor (a)

**JUAN FREDY ELMER AGUILAR VILLA**

Urb. Santa Rosa Pje. Los Geranios 272 Dpto. 102

(Ref. / Tel. 943722066)

Wanchaq – Cusco - Cusco. -

-

Asunto: Solicitud de Acceso a la Información Pública.

Referencia: a) Solicitud virtual de Acceso a la Información Pública presentada el 06-02-2020 y recibido con Expediente SIGD N° 020003.

b) Informe N° 0160-2020-MTPE/3/17.1 del Director de la Dirección de Promoción del Empleo y Autoempleo remitido con Memorando N° 0098-2020-MTPE/3/17 de la Directora de la Dirección General De Promoción Del Empleo.

-

-

Estimado (a) Señor (a):

Es grato dirigirme a Usted para manifestar como responsable de entregar la información solicitada en atención a su escrito de la Referencia a) que, el Director de la Dirección de Promoción del Empleo y Autoempleo de la Dirección General De Promoción Del Empleo a través del instrumento de la referencia b), en su condición de funcionario poseedor de la información requerida, ha proporcionado la información solicitada en formato Excel, lo que se adjunta al correo electrónico [AGUILARVILLA@GMAIL.COM](mailto:AGUILARVILLA@GMAIL.COM). En atención a lo indicado en su solicitud.

No obstante de estimarlo conveniente también puede recurrir al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-MTPE, sito en Av. Salaverry N° 655 - Jesús María, pasar al primer piso del MTPE – Acceso a la Información Pública para los efectos de la entrega de la información en cuestión; en el horario de 7:00 a 16:30 horas. En el supuesto que no pueda concurrir, otorgará poder a la persona que concurrirá en su nombre.

Atentamente,

-----  
Acceso a la Información Pública  
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo  
Teléfono: (511) 6306000 Anexo: 1048



PADRON MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DISTRITO DE SAN SEBASTIAN CUSCO

1	20147392037	MULTISERVICIOS ESCA SRLTDA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2012
2	20222874352	TRANSPORTES L A EIRLTDA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2012
3	20223664165	FACTORIA INDUSTRIAL SALAZAR E I R LTDA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2010
4	20227876167	TRANSPORTES GUILLERMO JARA E I R LTDA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	PEQUEÑA EMPRES	2019
5	20278002463	CARIZE CONTRATISTAS GENERALES E.I.R.LTDA.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2010
6	20278450539	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA SOCIED	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2008
7	20278527183	EMPRESA DE TRANSPORTES EL DORADO SOCIEDA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2009
8	20317901403	EMPRESA DE TRANSPORTES SAYLLA SOCIEDAD AN	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
9	20317963425	EMPRESA MULTISERVICIOS IMPERIAL S.A.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2009
10	20341396442	CONSTRUCTORA SONDROR S.R.LTDA.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	PEQUEÑA EMPRES	2009
11	20358309870	CAMPING TOURS E.I.R.LTDA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	PEQUEÑA EMPRES	2014
12	20358377522	C.E.D.G.N.E. SAN FERNANDO E.I.R.LTDA.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2018
13	20358855017	SEGURIDAD VITAL E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2018
14	20400041220	JR . CONTRATISTAS E.I.R.L	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2014
15	20400070327	JARDIN DE NINOS LAURA VICUNA EIRLTDA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2009
16	20400111376	VIAJES COLON E.I.R.LTDA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2012
17	20400352144	CHAVEZ E HIJOS S.C.R.LTDA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2010
18	20400589314	PROCANING S.R.LTDA.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	PEQUEÑA EMPRES	2009
19	20401048015	TRANSPORTES DE CARGA VIRGEN DE NATIVIDAD E	CUSCO	SAN SEBASTIAN	PEQUEÑA EMPRES	2016
20	20407976453	WALKER PROTECTION SOCIEDAD ANONIMA CERRA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2009
21	20442162990	RUYAN E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2015
22	20442177679	EJECUTORES CONSULTORES S.G. S.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2013
23	20443391372	EXPRESO BATMAN S.A.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2014
24	20447994993	TRANSFORMACIONES Y DISTRIBUCIONES BRIONES	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2012
25	20450509044	EL AVENTURERO E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	PEQUEÑA EMPRES	2009
26	20450513408	C & G INGENIEROS S.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2016
27	20450514391	V & E CAS SERVICIOS EMPRESA INDIVIDUAL DE RE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2015
28	20450525325	CEPSA CONTRATISTAS GENERALES S.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2008
29	20450535711	LA GRAN OBRA DE SANCHEZ EMPRESA INDIVIDUA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2010
30	20450535801	MIROH INGENIEROS SOCIEDAD COMERCIAL DE RE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2011
31	20450538141	LUPITA TOURS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPON	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2008
32	20450546837	CENTRO DE TANATOLOGIA CUSCO SOCIEDAD ANO	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2011
33	20450555585	C.I.C. E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2012
34	20450565548	DECO PROYECTOS SOCIEDAD COMERCIAL DE RESP	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2010
35	20450571602	INVERSIONES TURISTICAS H Y G S.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2012
36	20450577988	DISTRIBUCIONES J.F.D. EMPRESA INDIVIDUAL DE P	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2010
37	20450581071	HOLUZ-METAL E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2012
38	20450595960	CORPORACION QALLARIY SOCIEDAD ANONIMA CE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2010
39	20450597407	INDUSTRIAL IGLESIAS EMPRESA INDIVIDUAL DE RE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2012
40	20450604381	CORPORACION LUOSEM CONSULTORES Y EJECUTO	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2009
41	20450605787	CONSTRUCTORA CAHUATA EMPRESA INDIVIDUAL	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2009
42	20450617874	ELECTRO LUZ INGENIEROS SOCIEDAD COMERCIAL	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2009
43	20450629295	INVERSIONES PULMA PERU S.A.C.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2016
44	20450630544	CLINICA DE ESPECIALIDADES QUIRURGICAS CORNE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2016
45	20450634451	RV CONTRATISTAS GENERALES S.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2016
46	20450660371	MEGA SERVICE TRANSPORT EMPRESA INDIVIDUAL	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2010



893	20603885687	INVERSIONES TURISTICAS CABALLERO EMPRESA IN	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
894	20603909969	GRUPO NIHUA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPON	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
895	20603913681	KATARY CSG S.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
896	20603952465	CONTRATISTAS GENERALES & SERVICIOS MULTIPL	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2018
897	20604009619	DESTINOS SURI TRAVELS EMPRESA INDIVIDUAL DE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
898	20604027978	PERUANDES DISCOVERY EMPRESA INDIVIDUAL DE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
899	20604047481	SERVICIOS GENERALES FIORELA EMPRESA INDIVID	CUSCO	SAN SEBASTIAN	PEQUEÑA EMPRES	2019
900	20604058890	DELSUR CONTRATISTAS & INVERSIONES GENERAL	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
901	20604079889	CORPORACION CIMACD SOCIEDAD ANONIMA CER	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
902	20604182647	INVERSIONES JOSUQUI SOCIEDAD COMERCIAL DE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
903	20604240931	PSM COMPANY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-PS	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
904	20604244154	QHATYPAY EXPRESS EMPRESA INDIVIDUAL DE RES	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
905	20604251061	MACHUPICCHU MAGIC TOURS S.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
906	20604273570	FEZA DISTRIBUCIONES SERVICIOS Y CONSTRUCCIO	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
907	20604329559	KEFTNA CONSULTORES CONTRATISTAS S.A.C.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
908	20604367205	KUNTURI EXPEDITIONS TRANSPORT AND SERVICE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
909	20604371644	DILAN SANTIAGO SERVICIOS EMPRESA INDIVIDUA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
910	20604473731	MACHUPICCHU TOP TRAVEL EMPRESA INDIVIDUA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
911	20604532702	EXIRE CONTRATISTAS S.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
912	20604553742	GRUPO J&C FERNANDEZ SOCIEDAD ANONIMA CEF	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
913	20604572321	PROFESIONAL EN INGENIERIA GEOTECNIA Y MATE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
914	20604584648	PACHAKUSI TOURS E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
915	20604597685	GROUP CHOQUEQUIRAO JR S.A.C.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
916	20604799768	VERY HOME E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
917	20604814040	INGALOP E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
918	20604838330	MAKRIMA E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
919	20604871281	LOGISTICS IN AVENTURE E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
920	20604915903	MURGA TOURS EXPEDITIONS SOCIEDAD ANONIMA	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
921	20604924295	TRANSPORTES GONTUR SERVICIOS TURISTICOS S.F	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
922	20605023968	PROFESIONAL DETECTOR EMPRESA INDIVIDUAL D	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2020
923	20605036636	COLEGIO MI PEQUEÑO MUNDO SOCIEDAD COME	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
924	20605288384	FARVEZ INGENIERIA & CONSTRUCCION SOCIEDAD	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
925	20605343202	CHACRAS TRAVEL PERU E.I.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
926	20605357416	JACENA INGENIERIA Y CONSTRUCCION EMPRESA I	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
927	20605470565	INVERSIONES VELZATUR EMPRESA INDIVIDUAL DE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2020
928	20605506713	MULTISERVICIOS MONGE Y MIRANDA S.R.L.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
929	20605520791	TRANSPORTE TURISTICO REDY TRAVEL EMPRESA I	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
930	20605551859	TURISMO MASILMAR EMPRESA INDIVIDUAL DE RE	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
931	20605591346	TUKANO PERU VIAJES Y SERVICIOS SOCIEDAD ANC	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2019
932	20605746901	SERVICIOS DE SALUD WARMY DENT S.A.C.	CUSCO	SAN SEBASTIAN	MICRO EMPRESA	2020



PROCESAMIENTO SOFTWARE SPSS

Base de datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 122 de 122 variables

	VAR0000 1	VAR0000 2	VAR0000 3	VAR0000 4	VAR0000 5	VAR0000 6	VAR0000 7	VAR0000 8	VAR0000 9	VAR0001 0	VAR0001 1	VAR0001 2	VAR0001 3	VAR0001 4	VAR0001 5	VAR0001 6	VAR0001 7	Vf
1	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
2	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
3	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
4	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
5	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
6	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi nunca	Siempre	Nunca	S
7	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
8	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	A veces	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces	Siempre	Casi nunca	Casi s
9	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	S
10	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	Casi s
11	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre	A veces	Nunca	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
12	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
13	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	A veces	S
14	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
15	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	S
16	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
17	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	S
18	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
19	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	A veces	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	Casi s
20	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	A veces	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Nunca	S
21	Casi siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
22	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces	Nunca	Siempre	Casi nunca	S
23	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
24	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
25	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	S
26	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	S
27	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	A veces	Siempre	Casi siempre	S

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

11:56 22/02/2022





PROCESAMIENTO SOFTWARE SPSS

Base de datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 122 de 122 variables

	R00068	VAR00069	VAR00070	d11	d12	d13	d1	d21	d22	d23	d24	d2	d31	d32	d33	d3	v1	d11
1	empre	Casi siempre	Casi siempre	4.60	3.00	4.10	3.90	4.30	4.30	3.80	5.00	4.20	3.80	5.00	5.00	4.60	4.20	4.50
2	empre	Casi siempre	Casi siempre	4.40	3.00	4.10	3.80	4.30	4.30	3.80	5.00	4.10	3.50	4.70	5.00	4.40	4.10	4.50
3	nunca	A veces	Casi siempre	4.40	3.00	4.10	3.80	4.30	4.30	3.80	5.00	4.10	3.50	4.70	5.00	4.40	4.10	4.00
4	veces	Casi siempre	Siempre	4.40	3.00	4.10	3.80	4.30	4.30	3.80	5.00	4.10	4.00	4.70	5.00	4.60	4.20	4.30
5	empre	Casi siempre	Casi siempre	4.60	3.00	3.60	3.70	4.30	4.00	4.00	5.00	4.10	3.50	4.70	4.70	4.30	4.00	4.50
6	empre	Siempre	Siempre	4.20	3.00	4.00	3.70	4.00	3.30	3.80	5.00	3.90	3.80	5.00	4.70	4.50	4.00	4.30
7	empre	Siempre	Siempre	4.00	3.00	4.30	3.80	4.30	4.30	3.60	4.80	4.00	2.80	5.00	4.70	4.10	4.00	4.50
8	empre	Siempre	Casi siempre	4.40	2.70	4.10	3.70	4.00	4.30	3.80	5.00	4.00	3.50	4.70	5.00	4.40	4.10	4.30
9	empre	A veces	Casi siempre	4.20	2.30	3.70	3.40	4.00	4.00	3.40	4.80	3.80	3.30	4.70	5.00	4.30	3.80	4.30
10	empre	A veces	Casi siempre	4.40	2.30	4.00	3.60	4.00	3.70	4.00	5.00	3.90	3.50	4.70	5.00	4.40	4.00	4.30
11	empre	A veces	Casi siempre	4.20	2.00	4.30	3.50	4.30	4.30	4.00	4.80	4.00	3.30	4.70	5.00	4.30	3.90	4.50
12	empre	Casi siempre	Casi siempre	4.40	3.00	4.10	3.80	4.30	3.70	4.00	5.00	4.10	3.00	4.70	5.00	4.20	4.00	4.50
13	empre	Casi siempre	Casi siempre	4.20	2.70	4.10	3.70	4.50	3.30	4.00	4.80	3.90	2.80	4.30	4.70	3.90	3.80	4.50
14	empre	A veces	A veces	4.60	2.70	4.10	3.80	4.30	4.00	3.80	5.00	4.10	3.00	4.30	5.00	4.10	4.00	4.30
15	empre	Casi nunca	A veces	4.40	2.70	3.70	3.60	4.00	4.00	3.60	5.00	3.90	3.30	3.70	4.00	4.00	3.80	4.30
16	veces	A veces	Casi siempre	4.00	2.30	4.10	3.50	4.30	4.00	4.40	5.00	4.00	3.00	4.30	5.00	4.10	3.90	5.00
17	veces	A veces	Casi siempre	3.80	2.70	4.30	3.60	4.00	4.30	3.50	4.80	3.90	3.00	4.30	5.00	4.10	3.90	5.00
18	veces	A veces	Casi siempre	4.00	3.00	4.10	3.70	4.30	3.70	3.60	5.00	4.00	2.80	4.70	5.00	4.10	3.90	4.80
19	veces	Casi nunca	Casi siempre	4.40	2.70	4.30	3.80	4.00	3.30	3.80	4.80	3.90	3.00	4.70	4.70	4.10	3.90	4.80
20	veces	A veces	Siempre	4.60	2.70	4.30	3.90	4.00	4.00	3.80	5.00	4.10	3.30	4.30	5.00	4.20	4.00	4.00
21	veces	A veces	Siempre	4.40	2.30	4.10	3.60	4.30	4.00	4.20	5.00	4.00	3.00	4.30	4.70	4.00	3.90	4.80
22	veces	Casi siempre	Casi siempre	4.60	3.00	3.90	3.80	4.30	4.00	3.80	4.80	4.00	3.80	4.30	4.70	4.30	4.00	4.80
23	veces	A veces	Casi siempre	4.00	3.00	4.10	3.70	4.30	4.30	4.20	4.30	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	3.90	4.30
24	veces	A veces	Casi siempre	4.20	3.00	4.00	3.70	4.30	4.00	4.00	4.50	4.00	3.00	4.30	5.00	4.10	3.90	4.30
25	veces	A veces	Casi siempre	4.20	3.00	4.00	3.70	4.30	4.00	4.40	5.00	4.10	2.50	4.30	5.00	3.90	3.90	4.30
26	empre	Casi siempre	Casi siempre	4.00	2.70	4.30	3.70	4.80	4.00	4.00	5.00	4.10	3.00	4.70	5.00	4.20	4.00	4.30
27	empre	Casi siempre	Siempre	4.20	3.70	4.10	4.00	4.80	4.30	4.00	5.00	4.30	2.80	4.30	5.00	4.00	4.10	4.30

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

11:57 22/02/2022



N	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	2	5
2	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	2	5
3	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	2	5
4	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	4	3	2	5	2	5
5	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	4	3	1	2	5	2	5
6	5	4	5	2	5	3	4	2	5	5	4	5	5	2	2	5	1	5
7	4	5	5	2	4	3	4	2	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5
8	5	5	5	3	4	3	3	2	5	4	4	5	5	3	3	5	2	4
9	4	5	5	2	5	2	3	2	5	3	5	4	4	3	2	4	2	5
10	4	5	5	3	5	3	2	2	4	5	5	5	4	3	2	5	2	4
11	5	4	5	2	5	3	1	2	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5
12	5	4	5	3	5	3	4	2	5	5	4	5	5	3	2	5	2	5
13	5	5	4	2	5	2	4	2	5	5	4	5	5	3	2	5	3	5
14	5	5	5	3	5	2	4	2	5	5	4	5	5	3	2	5	2	5
15	4	5	5	3	5	2	4	2	4	3	4	5	5	3	2	4	2	5
16	4	5	5	3	3	2	4	1	4	5	5	5	5	3	2	5	2	5
17	4	4	5	3	3	2	4	2	5	5	5	5	5	3	2	4	2	5
18	5	4	5	3	3	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	2	5
19	4	5	5	3	5	3	3	2	5	5	5	5	5	3	2	5	2	4
20	5	5	5	3	5	3	3	2	5	5	5	5	5	3	2	5	1	5
21	4	5	5	3	5	3	2	2	5	4	5	5	5	3	2	5	2	5
22	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	3	3	1	5	2	5
23	4	4	5	3	4	3	4	2	5	5	5	5	4	3	2	5	2	5
24	5	4	5	3	4	3	4	2	5	5	3	5	5	3	2	5	2	5
25	5	4	5	3	4	3	4	2	5	5	5	5	5	1	2	5	2	5
26	4	4	5	3	4	1	4	3	5	5	5	5	5	3	2	5	4	5
27	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	3	3	5	4	5
28	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	4	5	5	3	3	5	2	4
29	4	5	5	3	4	3	4	2	5	3	5	5	5	3	3	5	2	4
30	4	4	5	3	3	3	4	2	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5
31	5	4	5	3	5	2	4	2	5	5	5	4	5	3	2	5	2	4
32	5	5	5	3	5	2	4	2	5	5	5	4	5	3	2	5	2	5
33	5	5	5	3	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5
34	4	5	5	3	5	3	4	3	5	4	3	5	5	3	2	5	2	5
35	4	5	5	3	5	3	4	3	5	5	4	5	3	2	2	4	3	5
36	4	5	5	2	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	4	5	3	5
37	5	4	5	3	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	2	5	3	5
38	5	4	4	3	5	1	4	2	5	5	4	5	5	3	2	5	3	5
39	4	4	4	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	3	2	5	3	5
40	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	3	2	5	3	5
41	5	5	5	3	4	3	4	2	5	5	5	5	4	3	2	5	3	5
42	4	5	5	3	4	2	4	2	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5
43	4	5	5	3	4	3	4	2	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5
44	4	5	5	2	4	3	2	2	5	5	4	5	5	3	2	5	2	5
45	4	5	5	2	4	3	1	2	5	5	4	5	5	4	2	5	2	5
46	5	4	5	2	5	3	4	2	5	5	4	5	5	4	2	5	1	5



47	5	4	5	2	5	3	4	2	5	5	4	5	5	5	2	5	2	5
48	5	4	5	2	5	3	4	2	5	5	4	5	5	3	2	5	2	5
49	4	5	5	2	5	3	4	2	4	5	4	5	5	3	2	5	2	5
50	4	5	5	3	5	3	4	1	5	5	4	3	4	3	2	5	2	5
51	4	5	5	2	5	3	4	3	5	5	4	5	4	3	2	5	4	5
52	4	5	5	3	3	3	4	2	5	5	4	5	4	3	2	5	2	5
53	5	4	5	2	3	3	4	2	5	4	5	5	5	2	1	5	2	5
54	4	4	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	4	5	2	4	2	5
55	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3
56	4	5	5	3	5	1	4	2	5	5	5	4	3	2	2	5	2	5
57	5	5	5	3	5	2	3	2	5	5	3	4	5	2	2	5	2	5
58	5	5	5	3	5	2	4	2	5	4	4	4	5	2	2	5	3	4
59	5	4	5	3	5	3	4	2	5	4	4	4	5	2	4	5	3	5
60	5	4	5	3	5	3	4	2	5	5	4	3	5	2	2	5	3	5
61	4	4	5	3	5	3	4	2	5	5	4	5	5	2	2	5	3	5
62	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	3	5
63	4	4	5	3	4	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	3	5
64	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	3	5
65	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3
66	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	3	5
67	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	3	5	3	5
68	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	3	5
69	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	3	5	4	2	2	5	3	5
70	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	3	5	4	2	2	5	2	5
71	5	5	5	3	5	3	4	1	5	5	3	5	3	3	2	5	2	5
72	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	3	5	5	3	2	5	2	5
73	4	5	4	3	5	3	3	2	5	5	4	4	5	1	2	5	3	5
74	4	5	5	3	3	3	4	2	5	5	4	4	5	2	2	5	2	5
75	5	5	5	3	4	3	4	3	5	5	4	4	5	2	1	5	3	5
76	5	4	5	3	5	2	4	2	4	5	4	5	5	2	2	5	2	5
77	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	4	5	2	2	5	2	5
78	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	4	5	2	2	5	5	5
79	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
80	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	2	5	2	4
81	4	5	5	3	5	3	4	2	4	5	5	5	5	2	2	5	2	5
82	5	5	5	3	5	3	4	3	4	5	4	5	5	2	2	5	2	5
83	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	4	5	5	3	2	5	3	5
84	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	4	5	5	4	2	5	3	5
85	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	3	5
86	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5
87	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	2	3	5	4	5
88	4	5	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5
89	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	4	3



## G. ANEXOS DEL CAPITULO IV

### Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca.	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento:  $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento:  $\bar{X}_{min} = 1$

Rango:  $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

### Construcción de la Baremación:

	Promedio	Interpretación de a variable	
		Habilidades directivas	Planeación estratégica
Nunca	1,00 – 1,80	Muy bajo	Muy inadecuada
Casi nunca	1,81 – 2,60	Bajo	Inadecuada
A veces	2,61 – 3,40	Moderadamente	Regularmente adecuada
Casi siempre	3,41 – 4,20	Alto	Adecuada
Siempre	4,21 – 5,00	Muy alto	Muy adecuada



## Tablas Descriptivas

### Variable 1: Habilidades Directivas

#### Dimensión 1: Habilidades personales

Habilidades personales	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Desarrollo del autoconocimiento</b>										
¿Evalúa Ud. sus fortalezas y debilidades?	0	0.0%	1	1.1%	3	3.4%	46	51.7%	39	43.8%
¿Ud. toma sus decisiones previo análisis de las personas o empresas?	0	0.0%	1	1.1%	3	3.4%	24	27.0%	61	68.5%
¿Tiene una actitud positiva frente a los cambios?	0	0.0%	1	1.1%	2	2.2%	5	5.6%	81	91.0%
¿Suele mantenerse actualizado en los conocimientos gerenciales?	0	0.0%	16	18.0%	73	82.0%	0	0.0%	0	0.0%
¿Los valores personales son tomados en cuenta en su labor gerencial?	0	0.0%	0	0.0%	12	13.5%	14	15.7%	63	70.8%
<b>Manejo de estrés</b>	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Determina los principales factores del estrés?	3	3.4%	13	14.6%	73	82.0%	0	0.0%	0	0.0%
¿Asume una actitud proactiva para superar el estrés?	2	2.2%	3	3.4%	9	10.1%	75	84.3%	0	0.0%
¿Ud. toma medidas o precauciones para erradicar el estrés?	3	3.4%	76	85.4%	8	9.0%	2	2.2%	0	0.0%
<b>Solución analítica y creativa de problemas</b>	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Acostumbra analizar los problemas que se generan en la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%	7	7.9%	78	87.6%
¿Prepara un procedimiento o mecanismo para solucionar los problemas?	0	0.0%	0	0.0%	7	7.9%	6	6.7%	76	85.4%
¿Prefiere solucionar los problemas en forma impulsiva porque cree que darán mejores resultados?	0	0.0%	1	1.1%	10	11.2%	32	36.0%	46	51.7%
¿Tiene alguna dificultad para analizar las posibles soluciones a los problemas?	0	0.0%	1	1.1%	5	5.6%	14	15.7%	69	77.5%
¿Realiza un análisis o investigación para conocer las formas de solucionar un problema?	0	0.0%	0	0.0%	9	10.1%	11	12.4%	69	77.5%
¿Hay ideas preconcebidas que le impiden solucionar los problemas de la empresa?	6	6.7%	31	34.8%	44	49.4%	4	4.5%	4	4.5%
¿Siempre toma en cuenta las "formulas" existentes para solucionar los problemas?	3	3.4%	77	86.5%	7	7.9%	2	2.2%	0	0.0%



## Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Habilidades interpersonales	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo</b>										
¿Se comunica permanentemente con sus colaboradores?	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%	5	5.6%	80	89.9%
¿Da asesoramiento o capacitación a sus colaboradores?	3	3.4%	53	59.6%	26	29.2%	6	6.7%	1	1.1%
¿Se comunica adecuadamente con las diferentes áreas de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%	8	9.0%	77	86.5%
¿Al tomar personal, se entrevista con los postulantes para conocer su perfil personal y profesional?	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%	0	0.0%	85	95.5%
<b>Ganar poder e influencia</b>										
¿Cree necesario mostrar su poder ante sus colaboradores?	0	0.0%	0	0.0%	16	18.0%	20	22.5%	53	59.6%
¿Ud. establece procedimientos o mecanismos para ganar poder o influencia con sus colaboradores?	1	1.1%	3	3.4%	9	10.1%	74	83.1%	2	2.2%
¿Crea estrategias para lograr influencia en sus colaboradores?	2	2.2%	6	6.7%	37	41.6%	42	47.2%	2	2.2%
<b>Motivación a los demás</b>										
¿Motiva a sus colaboradores en forma permanente?	0	0.0%	0	0.0%	11	12.4%	51	57.3%	27	30.3%
¿Analiza regularmente el desenvolvimiento de sus colaboradores?	0	0.0%	1	1.1%	4	4.5%	10	11.2%	74	83.1%
¿Motiva el crecimiento de las cualidades de las personas de su entorno laboral?	0	0.0%	1	1.1%	7	7.9%	71	79.8%	10	11.2%
¿Realiza actividades que promuevan un mejor ambiente laboral?	4	4.5%	4	4.5%	62	69.7%	10	11.2%	9	10.1%
¿Tiene un programa prediseñado para motivar a sus colaboradores?	2	2.2%	4	4.5%	73	82.0%	7	7.9%	3	3.4%
<b>Manejo de conflictos</b>										
¿Se producen conflictos entre el personal de las diferentes áreas de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	8	9.0%	5	5.6%	76	85.4%
¿Verifica los conflictos que se dan entre los colaboradores de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	6	6.7%	5	5.6%	78	87.6%
¿Analiza los procedimientos para solucionar los conflictos entre los integrantes de la empresa?	0	0.0%	1	1.1%	2	2.2%	9	10.1%	77	86.5%
¿Compromete a los involucrados en conflictos a la solución adecuada de los mismos?	0	0.0%	1	1.1%	1	1.1%	9	10.1%	78	87.6%



### Dimensión 3: Habilidades grupales

Habilidades Grupales	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Facultamiento y delegación</b>										
¿Considera que delegar responsabilidades es una buena manera de optimizar los resultados en la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	7	7.9%	71	79.8%	11	12.4%
¿Acostumbra empoderar a sus colaboradores?	1	1.1%	0	0.0%	51	57.3%	31	34.8%	6	6.7%
¿El empoderamiento es permanentemente?	5	5.6%	72	80.9%	7	7.9%	3	3.4%	2	2.2%
¿Tiene inconvenientes para empoderar a sus colaboradores?	2	2.2%	24	27.0%	47	52.8%	11	12.4%	5	5.6%
<b>Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo</b>										
¿Promueve la formación de grupos de trabajo?	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%	17	19.1%	68	76.4%
¿Ud. guía a los equipos de trabajo formados?	0	0.0%	0	0.0%	15	16.9%	49	55.1%	25	28.1%
¿Busca que los diferentes grupos de trabajo se apoyen?	0	0.0%	0	0.0%	3	3.4%	12	13.5%	74	83.1%
<b>Liderar el cambio positivo</b>										
¿Da la iniciativa en las mejoras dentro de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	3	3.4%	5	5.6%	81	91.0%
¿Cree conveniente tener una imagen diferente para liderar a sus colaboradores?	0	0.0%	1	1.1%	4	4.5%	17	19.1%	67	75.3%
¿Considera importante mantener el liderazgo dentro de la empresa?	0	0.0%	1	1.1%	2	2.2%	2	2.2%	84	94.4%



## Variable 2: Planeación Estratégica

### Dimensión 1: Formulación y planteamiento

Formulación y planeamiento	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Análisis filosófico</b>										
¿Se ha formulado una visión para la empresa?	0	0.0%	1	1.1%	6	6.7%	35	39.3%	47	52.8%
¿Se ha establecido la misión para la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%	0	0.0%	85	95.5%
¿Se ha establecido los valores con los que funcionara la empresa?	0	0.0%	1	1.1%	7	7.9%	13	14.6%	68	76.4%
¿Se ha determinado un código de ética para el funcionamiento de la empresa?	1	1.1%	26	29.2%	48	53.9%	9	10.1%	5	5.6%
<b>Contexto global</b>										
¿Las políticas buscan adecuarse a los cambios empresariales?	1	1.1%	2	2.2%	9	10.1%	76	85.4%	1	1.1%
¿Se busca actualizarse el uso de herramientas gerenciales modernas?	2	2.2%	55	61.8%	18	20.2%	11	12.4%	3	3.4%
<b>Evaluación externa</b>										
¿Se busca mejorar la imagen de la empresa frente a la sociedad?	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%	4	4.5%	81	91.0%
¿Ud. busca nuevos modelos para hacer empresa?	0	0.0%	1	1.1%	22	24.7%	38	42.7%	28	31.5%
¿Se realizan estudios sobre los clientes o proveedores de la empresa?	0	0.0%	2	2.2%	2	2.2%	0	0.0%	85	95.5%
<b>Evaluación interna</b>										
¿Se tiene establecido cual es el círculo productivo, de venta o de prestación de servicios?	0	0.0%	0	0.0%	4	4.5%	0	0.0%	85	95.5%
¿Se ejecutan acciones que fortalezcan las aptitudes de los colaboradores de la empresa?	0	0.0%	1	1.1%	3	3.4%	10	11.2%	75	84.3%
<b>Objetivos a largo plazo</b>										
¿Se han formulado planes a mediano y largo plazo?	0	0.0%	1	1.1%	7	7.9%	29	32.6%	52	58.4%
¿Se diseñan formas y métodos para lograr los objetivos a mediano y largo plazo?	0	0.0%	1	1.1%	3	3.4%	57	64.0%	28	31.5%
<b>Decisión y elección de estrategias</b>										
¿Se buscan los métodos adecuados para conducir adecuadamente la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	3	3.4%	1	1.1%	85	95.5%
¿Se analizan los métodos necesarios para fortalecer la empresa?	0	0.0%	2	2.2%	3	3.4%	10	11.2%	74	83.1%
¿Se buscan estrategias para lograr los objetivos de la empresa?	0	0.0%	1	1.1%	3	3.4%	27	30.3%	58	65.2%
¿Se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa?	1	1.1%	2	2.2%	35	39.3%	44	49.4%	7	7.9%





## Dimensión 2: Dirección e implementación

Dirección e implementación	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Puesta en marcha de la estrategia										
¿Realiza un cronograma para la aplicación de los planes propuestos?	0	0.0%	2	2.2%	28	31.5%	47	52.8%	12	13.5%
¿Se cuenta con los recursos económicos para la aplicación de las estrategias?	2	2.2%	3	3.4%	33	37.1%	43	48.3%	8	9.0%
¿Se cuenta con los recursos humanos capacitados para aplicar las estrategias?	1	1.1%	3	3.4%	63	70.8%	18	20.2%	4	4.5%

## Dimensión 3: Control y evaluación

Control y evaluación	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Objetivos										
¿Se realizan actividades de control y evaluación en la implementación de la Planeación Estratégica?	3	3.4%	2	2.2%	50	56.2%	22	24.7%	12	13.5%
¿Se capacita a las personas sobre las actividades de control en la implementación de la Planeación Estratégica?	1	1.1%	21	23.6%	42	47.2%	21	23.6%	4	4.5%
¿Se conocen las fases de control en la implementación de la Planeación Estratégica?	0	0.0%	1	1.1%	6	6.7%	14	15.7%	68	76.4%
¿La evaluación se efectúa por fases o procesos en la implementación de la Planeación Estratégica?	1	1.1%	10	11.2%	41	46.1%	27	30.3%	10	11.2%
¿Se realizan ajustes o modificaciones en los casos que no se estuviera llevando adecuadamente la Planeación Estratégica?	0	0.0%	4	4.5%	32	36.0%	46	51.7%	7	7.9%
¿Se evalúa permanentemente la implementación de la Planeación Estratégica?	1	1.1%	0	0.0%	13	14.6%	60	67.4%	15	16.9%
¿En alguna ocasión se interrumpió la implementación de la Planeación Estratégica, porque se presumía que no daría alguno?	1	1.1%	1	1.1%	28	31.5%	49	55.1%	10	11.2%
¿La evaluación lo realiza personal de la empresa o terceros especializados en la materia?	1	1.1%	34	38.2%	35	39.3%	13	14.6%	6	6.7%
¿Los resultados de la evaluación de la Planeación Estratégica son analizados para conocer los logros o dificultades?	0	0.0%	1	1.1%	6	6.7%	66	74.2%	16	18.0%