

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA**



**TESIS**

Las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la  
cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

**AUTOR:**

Rosales Mallqui, Henry Benjamín

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Estratégica Empresarial

**ASESOR:**

Mg. Zárate Bocanegra, Jhony Alex

ORCID ID 0000-0001-6440-0108

**LIMA – PERÚ**

**2022**

**Dedicatoria**

Dedicado a mis padres que siempre estuvieron apoyándome en mi vida profesional y demostrarme su amor y siempre querer que me supere en mi vida personal y profesional.

**Agradecimiento**

Mi total gratitud y agradecimiento a la UPCI por las enseñanzas obtenidas en sus aulas que constituyen la base de mi vida profesional.

## Índice

CARÁTULA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	3
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1. PROBLEMA GENERAL .....	6
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	7
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	7
1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	7

1.5.	VARIABLES Y DIMENSIONES.....	7
1.5.1.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	8
1.6.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1.1.	ANTECEDENTES NACIONALES .....	11
2.1.2.	ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	14
2.2.	BASES TEÓRICAS .....	16
2.2.1.	HABILIDADES DIRECTIVAS.....	16
2.2.2.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	27
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>28</b>
<b>3.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>28</b>
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	28
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.3.1.	POBLACIÓN .....	30
3.3.2.	MUESTRA .....	30
3.3.3.	MUESTREO .....	31
3.4.	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	31
3.4.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	31
3.4.2.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS .....	32
3.4.3.	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	34

<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>36</b>
<b>4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS EN TABLAS Y FIGURAS .....	36
4.1.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS POR VARIABLES Y DIMENSIONES.....	36
4.1.2. TABLAS CRUZADAS POR VARIABLES Y DIMENSIONES .....	46
4.1.3. PRUEBA DE NORMALIDAD.....	50
4.1.4. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	51
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>57</b>
<b>5. DISCUSIÓN .....</b>	<b>57</b>
5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS .....	57
5.2. CONCLUSIONES .....	61
5.3. RECOMENDACIONES.....	63
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO 3: BASE DE DATOS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO 4. EVIDENCIA DIGITAL DE SIMILITUD .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 5. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO .....</b>	<b>89</b>

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Operacionalización de la variable habilidades directivas</i> .....	8
Tabla 2 <i>Operacionalización de la variable planeamiento estratégico</i> .....	9
Tabla 3 <i>Definiciones según años</i> .....	23
Tabla 4 <i>Validez de los instrumentos</i> .....	33
Tabla 5 <i>Estadística de fiabilidad</i> .....	34
Tabla 6 <i>Descriptivos de la variable habilidades directivas</i> .....	36
Tabla 7 <i>Descriptivos de la dimensión habilidades personales</i> .....	37
Tabla 8 <i>Descriptivos de la dimensión habilidades interpersonales</i> .....	38
Tabla 9 <i>Descriptivos de la dimensión habilidades grupales</i> .....	40
Tabla 10 <i>Descriptivos de la variable planeamiento estrategico</i> .....	41
Tabla 11 <i>Descriptivos de la dimensión objetivos estratégicos y análisis</i> .....	42
Tabla 12 <i>Descriptivos de la dimensión formulación estratégica</i> .....	43
Tabla 13 <i>Descriptivos de la dimensión implementación estratégica</i> .....	44
Tabla 14 <i>Descriptivos de la dimensión evaluación y control estratégico</i> .....	45
Tabla 15 <i>Tabla cruzada variable habilidades directivas y variable planeamiento estratégico</i> .....	46
Tabla 16 <i>Tabla cruzada dimension habilidades personales y variable planeamiento estratégico</i> .....	47
Tabla 17 <i>Tabla cruzada dimensión habilidades interpersonales y variable planeamiento estratégico</i> .....	48

Tabla 18 <i>Tabla cruzada dimensión habilidades grupales y variable planeamiento estratégico</i> .....	49
Tabla 19 <i>Pruebas de normalidad</i> .....	51
Tabla 20 <i>Prueba de hipótesis general</i> .....	52
Tabla 21 <i>Prueba de hipótesis específica 1</i> .....	53
Tabla 22 <i>Prueba de hipótesis específica 2</i> .....	55
Tabla 23 <i>Prueba de hipótesis específica 3</i> .....	56

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Altas y bajas de las empresas en el III Trimestre de 2020.....	5
<i>Figura 2.</i> Elementos de las habilidades directivas Griffin y Van (2016) .....	20
<i>Figura 3.</i> Descriptivos de la variable habilidades directivas .....	37
<i>Figura 4.</i> Descriptivos de la dimensión habilidades personales.....	38
<i>Figura 5.</i> Descriptivos de la dimensión habilidades interpersonales .....	39
<i>Figura 6.</i> Descriptivos de la dimensión habilidades interpersonales .....	40
<i>Figura 7.</i> Descriptivos de la variable planeamiento estratégico.....	41
<i>Figura 8.</i> Descriptivos de la dimensión objetivos estratégicos y análisis .....	42
<i>Figura 9.</i> Descriptivos de la dimensión formulación estratégica .....	43
<i>Figura 10.</i> Descriptivos de la dimensión implementación estratégica .....	44
<i>Figura 11.</i> Descriptivos de la dimensión evaluación y control estratégico.....	45
<i>Figura 12.</i> Tabla cruzada variable habilidades directivas y variable planeamiento estratégico .....	47
<i>Figura 13.</i> Tabla cruzada dimensión habilidades personales y variable planeamiento estratégico .....	48
<i>Figura 14.</i> Tabla cruzada dimensión habilidades interpersonales y variable planeamiento estratégico .....	49
<i>Figura 15.</i> Tabla cruzada dimensión habilidades grupales y variable planeamiento estratégico .....	50

## Resumen

Las habilidades de gestión se refieren a la capacidad de escuchar y comprender verdaderamente a los demás a medida que contribuyen a posibles elecciones de políticas, y descubrir rápidamente toda su comunicación o información para considerar adecuadamente la entrada. Esto facilita que los empleados se unan y ejecuten correctamente la estrategia de la organización.

La investigación utilizo en método cuantitativo, se utilizó como instrumento el cuestionario que se aplicó a los gerentes de las empresas que asociadas a la cámara de comercio de Huancayo.

La principal conclusión fue: teniendo en cuenta los resultados encontrados al aplicar el estadígrafo Rho de Spearman y comparando con la  $H_1 =$  Relación entre las variables (X, Y)  $> 0$  en este caso 0.780 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades directivas en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma media mejorara el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.

**Palabras claves:** habilidades directivas, planeamiento estratégico.

### **Abstract**

Managerial skills are about the ability to really listen and understand other people when they contribute to possible policy options and quickly discover their entire communication or message so that the input is considered correctly. This makes it easier for employees to come together and properly execute the organization's strategy.

The research used a quantitative method, the questionnaire that was applied to the managers of the companies that associated with the Huancayo Chamber of Commerce was used as an instrument.

The main conclusion was: taking into account the results found when applying the Spearman Rho statistic and comparing with the  $H_i = \text{Relationship between the variables (X, Y)} > 0$  in this case 0.780 and the degree of significance is  $\leq 5\%$  for the Almost zero case, we can affirm that if the managerial skills in the companies that are associated with the Chamber of Commerce of the City of Huancayo improve, in the same way the strategic planning that these companies carry out will improve.

**Keywords:** managerial skills, strategic planning.

## **Introducción**

La estrategia como concepto surgió originalmente en el contexto de la actividad militar (procedente de la palabra griega "strategos" que significa generalidad), donde se definió ampliamente como el arte de planificar y dirigir las operaciones y movimientos militares globales en una guerra o batalla. Una definición más actual y ampliamente aplicable hoy en día, y particularmente cuando se aplica al mundo empresarial, es un método o plan elegido para lograr un futuro deseado, como lograr un objetivo o resolver un problema.

Implica un proceso muy estructurado para evolucionar la estrategia. Sin embargo, en la práctica, a menudo está lejos de ser organizado o lineal y en su lugar puede ser un proceso iterativo desordenado que requiere mucha discusión e incluso negociación por parte de muchas personas sobre lo que podría ser mucho tiempo para desarrollar un plan que ayude a una organización a avanzar positivamente hacia un objetivo futuro. Y este esfuerzo no sólo es complicado cuando se trata de evolucionar una estrategia para la empresa en su conjunto, sino también cuando la estrategia se desarrolla para un servicio, un equipo, un proyecto o incluso un proceso. Esto significa que la estrategia ya no es sólo responsabilidad de unas pocas personas en la parte superior de una organización, sino que recae en todos los líderes a todos los niveles y de las habilidades que ellos tengan.

Por lo tanto, el trabajo se dividió en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, se da la descripción del problema la definición del problema, los objetivos, la hipótesis y la operacionalización de las variables.

En el segundo capítulo, se dan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

En el tercer capítulo, se expone el diseño metodológico la población muestra y el tipo de instrumentos que se utilizaran.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación.

En el quinto capítulo, se presenta la discusión las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

La situación económica en América Latina y el Caribe se ha deteriorado significativamente con la propagación de la pandemia Covid-19 en la región. Los brotes recientes en la región han aumentado y los cierres y restricciones de negocios en todo el país han tenido de repente graves consecuencias económicas. El colapso de los precios mundiales de las materias primas ha sido un shock negativo para gran parte de la región, especialmente para los productores de petróleo. Las condiciones financieras se han deteriorado con salidas masivas de capital en las economías más grandes y primas más riesgosas en los mercados de bonos del gobierno en comparación con el comienzo de 2020.

La repentina desaceleración de la actividad económica en los EE. UU. Y China rompió las cadenas de suministro en México y Brasil y provocó una fuerte caída en las exportaciones de países productores de materias primas como Chile y Perú. La

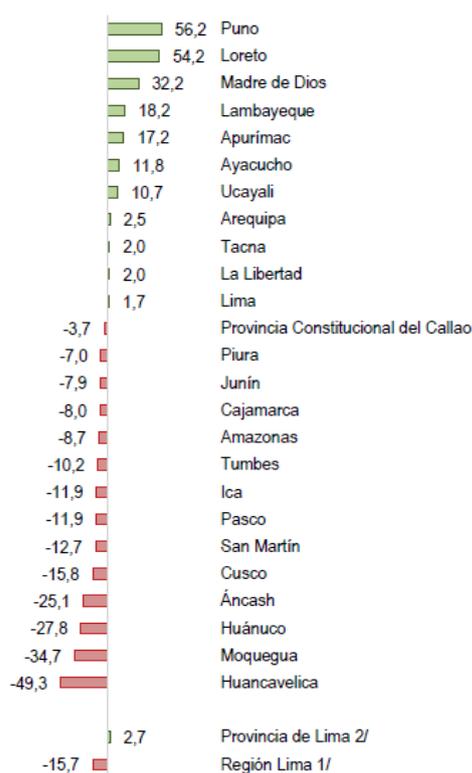
fuerte caída de la economía estadounidense tiene un efecto negativo sobre el comercio y las transferencias de dinero en Centroamérica. El colapso del turismo, un sector importante para el Caribe y México, también ha tenido efectos negativos.(Fondo Monetario Internacional, 2020)

Entre las medidas monetarias tomadas para hacer frente a la crisis, se pueden mencionar las inyecciones de liquidez, el aumento del monto mínimo de reservas bancarias, la reducción de tasas de interés y la apertura de líneas de tarjetas de crédito, intervenciones en el mercado de divisas y programas de compra de activos. Muchos países han anunciado paquetes de estímulo fiscal, que incluyen: asistencia social, apoyo a las pequeñas empresas, aumento del gasto en salud, aplazamiento del plazo para las declaraciones de impuestos y suspensión del pago de préstamos y facturas. Desde marzo, las pequeñas empresas en nuestro país han tenido que adaptarse a los nuevos desafíos de la pandemia de coronavirus (COVID-19), además de los desafíos preexistentes a los que se enfrenta cada empresa para sobrevivir. Las pequeñas empresas en todo el mundo han estado siguiendo las cuestiones gubernamentales en medio de esta pandemia.

Las empresas locales han tenido que cerrar sus puertas durante un tiempo prolongado, aplicar nuevos métodos de distancia social y adaptarse al trabajo desde las órdenes de casa hasta nuevo aviso. Los desafíos de COVID-19 amplifican los desafíos comerciales preexistentes con la competencia, las cadenas de suministro, etc. Por esto según la figura número uno notamos que en aumento en Junín más de 80.7% las empresas que cerraron a comparación en el tercer semestre del año 2019.

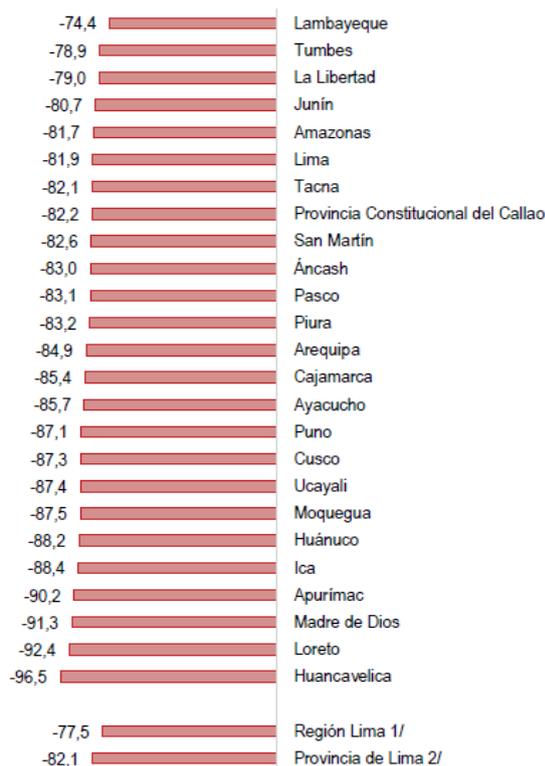
Identificar estos desafíos desde el principio permitirá a los propietarios y gerentes reformular y desarrollar estrategias para las operaciones comerciales. Estas soluciones no curan todas las soluciones, pero reconocer y anticipar nuevos desafíos es la mitad de la batalla a medida que avanzamos. Las empresas que saldrán de la crisis que comenzó la pandemia es necesario habilidades directivas adecuadas para mejorar su situación y poner en práctica un nuevo plan estratégico que mejore su situación y ayude a mantenerse funcionando en el transcurso del tiempo.

**PERÚ: ALTAS DE EMPRESAS, SEGÚN DEPARTAMENTO, III TRIMESTRE 2020-19**  
(Variación porcentual)



**Nota:** Resultados preliminares - Por efecto de la pandemia (COVID-19), se viene actualizando la base de datos principal del informe técnico.  
1/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.  
2/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.  
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**PERÚ: BAJAS DE EMPRESAS, SEGÚN DEPARTAMENTO, III TRIMESTRE 2020-19**  
(Variación porcentual)



**Nota:** Resultados preliminares - Por efecto de la pandemia (COVID-19), se viene actualizando la base de datos principal del informe técnico.  
1/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.  
2/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.  
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Figura 1. Altas y bajas de las empresas en el III Trimestre de 2020

## **1.2. Definición del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el grado de relación que tienen las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. ¿Cuál el grado de relación que tienen las habilidades personales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021?
2. ¿Cuál es el grado de relación que tienen las habilidades interpersonales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021?
3. ¿Cuál es el grado de relación que tienen las habilidades grupales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer el grado de relación que tienen las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Determinar el grado de relación que tienen las habilidades personales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.

2. Determinar el grado de relación que tienen las habilidades interpersonales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.
3. Determinar el grado de relación que tienen las habilidades grupales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.

#### **1.4. Formulación de hipótesis**

##### **1.4.1. Hipótesis general**

Existe un alto grado de relación entre las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.

##### **1.4.2. Hipótesis específicas**

1. Existe un alto grado de relación entre las habilidades personales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.
2. Existe un alto grado de relación entre las habilidades interpersonales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.
3. Existe un alto grado de relación entre las habilidades grupales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.

#### **1.5. Variables y dimensiones**

Variable Independiente: Habilidades directivas

Dimensiones

Habilidades personales, Habilidades interpersonales y Habilidades grupales

Variable Dependiente: Planeamiento estratégico

Dimensiones

Objetivos estratégicos y análisis, Formulación estratégica, Implementación estratégica  
y Evaluación y control estratégico

### 1.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable habilidades directivas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala/ Valores	Niveles/ Rangos
Habilidades personales	Autoconocimiento Manejo del estrés	1-4	Ordinal 1. Nunca	
Habilidades interpersonales	Comunicación Poder Influencia Motivación Manejo de conflictos	5-12	2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Nivel: Adecuada Rango: (63-85) Nivel: Regular Rango: (40-62) Nivel: Deficiente Rango: (17-39)
Habilidades grupales	Delegación Trabajo en equipo Liderazgo	13-17		

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 2

*Operacionalización de la variable planeamiento estratégico*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala/ Valores	Niveles/ Rangos
Objetivos estratégicos y análisis	Visión	1-5		
	Misión			
Formulación estratégica	Valores	6-8	Ordinal	Nivel: Adecuada Rango: (63-85)
	PESTEL			
	FODA			
	Metas			
Implementación estratégica	Objetivos	9-13	2. Casi nunca	Nivel: Regular Rango: (40-62)
	Estrategias			
	Asignaciones			
	Responsabilidades			
	Autoridad			
Evaluación y control estratégico	Etapas	14-17	3. A veces	Nivel: Deficiente Rango: (63-85)
	Recursos			
	Medición del desempeño			
	Acciones correctivas			
	Reformulación			
	Ajuste de estructuras		4. Casi siempre	
			5. Siempre	

*Fuente:* Elaboración propia

### 1.6. Justificación de la Investigación

Las necesidades de los clientes y las organizaciones (grandes y pequeñas) se desarrollan con tecnología rápida y aumentan la diversidad. Más que nunca, las empresas necesitan pensadores estratégicos, sobre todo en esta época de pandemia.

La planificación estratégica es una habilidad importante para varios trabajos. Si bien algunas personas tienen el trabajo específico de planificador estratégico, hay otros trabajos que requieren habilidades de planificación estratégica, aunque no sea en el campo en el que se prepararon. Básicamente, los consultores de gestión, los desarrolladores de negocios, los desarrolladores de negocios, los analistas de costos estratégicos y los analistas de negocios necesitan fuertes habilidades directivas para la planificación estratégica, pero la influencia de

una en la otra no se tiene clara por lo cual es importante el establecerla para que las empresas puedan tomar decisiones y mejorar sus habilidades para que ellos puedan mejorar y supervivir a los momentos de incertidumbre que vive el mundo.

La planificación estratégica es el proceso de definir una visión para una empresa y luego lograr esa visión a través de metas pequeñas y alcanzables. Las personas que trabajan con planificación estratégica ayudan a establecer metas, deciden qué pueden hacer los empleados y ayudan a los empleados a alcanzar esas metas.

Por supuesto, cada trabajo requerirá diferentes habilidades y experiencia, así que asegúrese de leer la descripción del trabajo cuidadosamente y concéntrese en las habilidades requeridas por el empleador.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Cadillo (2020) presenta el trabajo: *“Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional De Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima – 2019”*. (Tesis de Maestría). En la Universidad César Vallejo.

Esta investigación involucra habilidades de gestión y desempeño laboral, y tiene como objetivo determinar el impacto de la primera variable sobre la segunda variable. El diseño no experimental, el alcance de la descripción de la formación relacionada, la base, el estilo propenso, los cuestionarios se utilizan para recopilar información para cada variable, verificada y confiable. Los resultados muestran que el pseudo coeficiente R cuadrado muestra la dependencia porcentual de las habilidades de gestión en el desempeño laboral. La

variabilidad del desempeño laboral depende del cambio de habilidades de gestión. La razón para el desarrollo del trabajo conductual es que la capacidad de trabajo se debe a las habilidades de gestión, mientras que el cambio en la eficiencia del trabajador se debe a 18,4 en las habilidades de gestión y al cambio en el trabajador. el estatus se debe al desarrollo de las pesquerías nacionales 16.2 de las habilidades de gestión de los trabajadores del fondo.

Carlos (2019) presenta el trabajo: "*Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017*". (Tesis de Maestría). En la Universidad César Vallejo.

El propósito de este estudio fue determinar la diferencia significativa en las habilidades de gestión entre Acobamba y Tarma. Responde preguntas relacionadas con esta variable. El método utilizado en este estudio se basa en la aplicación de procedimientos del método científico como un aspecto general y uniforme. De manera similar, se utilizan métodos deductivos hipotéticos para el análisis de razonamiento. El diseño es descriptivo y comparativo, no experimental. La población de estudio incluyó Abanba y Talma City. Se utilizaron dos muestras independientes e intencionales. El muestreo no es aleatorio, la técnica utilizada es la encuesta y se utiliza una escala ordenada de 85 ítems. Con respecto al objetivo general de determinar la diferencia en habilidades de gestión entre Talma y Avabamba en 2018, se concluye que existe una diferencia significativa en las habilidades de gestión entre Talma y Abobamba en 2017 (valor de  $P = <$ , Mann-Whitney  $U = 29500$ ).

Rosales (2018) presenta el trabajo: "*Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017*". (Tesis de Maestría). En la Universidad César Vallejo.

La capacidad de gestión y la satisfacción laboral son cada vez más importantes en el mundo laboral y, por tanto, cada vez más importantes en el desarrollo humano. Por tanto, esta investigación tiene como objetivo establecer la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los colaboradores del Club de Regatas Lima, filial de Chorrillos en 2017. En cuanto a la metodología, asume deducciones y razones de correlación porque tiene como objetivo comprender la relación o grado de correlación entre dos variables. Este estudio utiliza un diseño no experimental. La muestra de investigación consta de 236 empleados. La herramienta utilizada para recopilar datos sobre habilidades de gestión variable y satisfacción laboral es un cuestionario. De acuerdo con los resultados obtenidos, se encuentra que  $Rho = 0.702$ , lo que indica que existe una correlación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores de Regatas Lima, subsidiaria de Chorrillos, es decir,  $Rho = 0.702$ . Esta relación confirma que, con el fortalecimiento de la gestión de habilidades gerenciales, la satisfacción laboral aumentará.

Recuay (2017) presenta el trabajo: *“Gestión directiva y compromiso organizacional en la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2016”*. (Tesis de Maestría). En la Universidad César Vallejo.

Esta investigación se centra en la relación entre las habilidades de gestión y el compromiso organizacional del alcalde de la Facultad de Economía de San Marcos en 2016. Este estudio considera que la gestión de mando está compuesta por capacidades estratégicas y de toma de decisiones, compromisos organizacionales, compromisos emocionales y compromisos normativos, implementados por la Facultad de Economía, alcalde de San Marcos (2016). El diseño de investigación está relacionado descriptivamente, el tipo de

investigación está relacionado y el método de investigación es descriptivo, se aplica a la población de 2016 de la Facultad de Economía de la Universidad de San Marcos y una muestra de 30 gerentes y gerentes. Las técnicas de encuesta se utilizan para recopilar información sobre la gestión de pedidos y los compromisos organizativos, y los cuestionarios se utilizan como herramientas. Los resultados muestran que existe una buena correlación positiva entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional del alcalde de la Facultad de Economía de San Marcos en 2016, con un coeficiente de correlación de. Finalmente, se verificó la hipótesis propuesta en este estudio.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Hammioui (2020) presenta el trabajo: *La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise*". (Artículo científico). En la revista Internationale des Sciences de Gestion. Francia.

Hoy en día, todas las empresas se esfuerzan por mejorar el rendimiento, seguir siendo competitivas, ganar nuevas cuotas de mercado y competir en un entorno de creciente incertidumbre. De hecho, en los últimos diez años hemos entrado en una nueva era económica, y hemos planteado nuevos requisitos de capacidad de respuesta y calidad Uno de los retos básicos es la capacidad de la empresa para adaptarse a este entorno en constante cambio. En los últimos años, muchos investigadores han considerado que este concepto de competencia en el campo de la gestión de recursos humanos es una respuesta adecuada a las preguntas corporativas en un contexto económico en constante cambio. Estas habilidades de gestión permitirán a la empresa no solo hacer un buen trabajo, sino también tener un impacto

significativo en el desempeño de la empresa. El propósito de este artículo es comprender el impacto de la gestión basada en habilidades de gestión adecuadas.

Jama (2019) presentan el trabajo: *“Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI”*. (Artículo científico). En la revista FIPCAEC. Ecuador.

Al revisar la literatura sobre la importancia de la planificación estratégica empresarial en este siglo, primero debemos describir su definición y su breve historia que se remonta a la antigüedad. Presentó algunos modelos de investigación sobre este tema y mencionó otros modelos, revisaron los contenidos relacionados con la gestión estratégica y describieron el análisis que debe realizar la alta dirección para alcanzar las metas de la empresa. Finalmente, explicó las tres etapas preparadas.

(Miranda, Aguayo, & Villalva, 2017) presentan el trabajo: *“La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información”*. (Artículo científico). En la revista Dominio de las ciencias. Ecuador.

En circunstancias específicas, el plan estratégico propone varios conceptos y métodos, cuyo objetivo es gestionar eficazmente la organización. La planificación es muy útil para las empresas porque puede presentar una ventaja competitiva en un mercado en constante cambio, pero requiere pensar e ir más allá del tiempo para desarrollar una estrategia viable. Se ha adoptado un enfoque sistemático, utilizando la planificación como un proceso inclusivo, tratando de producir un sistema flexible que se adapte a las necesidades cambiantes. Finalmente, la conclusión es que, debido a la variabilidad del entorno, el proceso de gestión estratégica no puede ser estático y debe ser desarrollado y desarrollado continuamente para tener una ventaja competitiva, por lo que la organización debe planificar

el futuro. Por lo tanto, debe continuar Optimice su proceso de gestión. Recursos para crear nuevas alternativas estratégicas de crecimiento.

Bootz, Schenk y Sonntag (2017) presentan el trabajo: “*Gestion stratégique des compétences en PME*”. (Artículo científico). En la revista Française de gestión. Francia.

Este trabajo tiene como objetivo aclarar cómo la relación entre estrategia y habilidades de gestión puede jugar un papel en las pequeñas y medianas empresas caracterizadas por la cultura y el liderazgo implícitos. El autor realizó una investigación e intervención en una pequeña y mediana empresa industrial (un proveedor secundario en la industria automotriz). Destacaron que la formalización de los procesos comerciales es un factor clave en la gestión de las competencias de las pequeñas y medianas empresas. A través de esta formalización, podemos identificar habilidades importantes que no se han visto hasta ahora, y estas habilidades pueden cumplir con la visión estratégica del líder. Parece que el vínculo entre estrategia y gestión de habilidades se establece a través de un proceso secuencial, que a su vez implica un modelo de consultoría (de arriba a abajo) y luego un modelo de emergencia (de abajo hacia arriba).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Habilidades directivas**

#### **Definición**

Según la Enciclopedia de economía, finanzas y negocios que tuvo como coordinador a (Palomo, 2010) nos da la siguiente definición:

Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades necesarias para la correcta ejecución de los puestos directivos. Estas habilidades se desarrollan a través de programas de formación específicos o mediante su propia experiencia en el desempeño de puestos directivos. Las habilidades requeridas están directamente relacionadas con las funciones de gestión. De esta forma, se enfocarán en la adecuada implementación de los planes de toma de decisiones, funciones de organización y control, y también conocerán la gestión del grupo de colaboración de personal con el que los gerentes deben cooperar, y desarrollarán habilidades de comunicación interpersonal, comunicación y gestión de la información este nivel, tomadores de decisiones y emprendedores. (Pág. 2125)

Se puede definir como: “Las habilidades directivas son herramientas para las estrategias y prácticas de gestión, técnicas, atributos de personalidad y estilos que producen resultados efectivos en una organización. Son el medio para que los gerentes pongan en práctica sus propios estilos, estrategias”.(Whetten & Cameron, 2016, pág. 9)

La habilidad del gerente “depende de las habilidades directivas que son necesarias para guiar a la organización para lograr las metas previamente establecidas. En cualquier organización pública o privada, las habilidades que todo gerente debe dominar para lograr el éxito de la organización”. (Roger & Vinot, 2019, pág. 18)

Las habilidades directivas se pueden definir como ciertos atributos o habilidades que los ejecutivos deben poseer al realizar tareas específicas en la organización. Incluyen la capacidad de realizar tareas ejecutivas en la organización, evitar situaciones de crisis y

resolver problemas de manera oportuna cuando surgen. Las habilidades de gestión se pueden desarrollar mediante el aprendizaje y la experiencia práctica como gerente. Estas habilidades pueden ayudar a los gerentes a comunicarse con sus colegas y saber cómo tratar con sus subordinados, facilitando así las actividades de la organización.(Griffin & Van, 2016)

Por lo expuesto anteriormente podríamos afirmar que las habilidades directivas se aplican a varios roles en las áreas de producción, finanzas, contabilidad, marketing y recursos humanos. En diferentes campos, los componentes comunes de gestión incluyen: selección de personal, supervisión, motivación y evaluación, planificación y planificación del flujo de trabajo, formulación de políticas y procedimientos, medición y registro de resultados para grupos o departamentos, resolución de problemas, formulación y seguimiento de presupuestos y gastos, seguimiento veces, cooperando con otros empleados y departamentos, liderando y motivando a los empleados.

(Pág. 12)

### **Importancia de las habilidades directivas**

Según los estudios, algunas habilidades y características cambian en función del nivel organizativo. “La habilidad técnica, es más necesaria en el nivel de gerente operativo que en otros niveles, lo que de hecho confirma la teoría de Katz. En este estudio, la habilidad humana se distingue de la habilidad de interacción personal”. (Huerta & Rodríguez, 2014, pág. 22)

Las habilidades directivas han llevado a mejorar el rendimiento de la gestión y esto ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos. Otra investigación conocida como el proyecto de la educación en habilidades humanas indica (Iles, 2004) que:

El resultado de esta investigación muestra que la educación académica de las habilidades humanas y técnicas para los gerentes es de considerable importancia y también se confirma su necesidad también se encontró una asociación ligeramente significativa entre el capital humano con el logro de gerentes y empresarios. Las dimensiones del conocimiento y la habilidad se asociaron más que la educación y la experiencia. Sin embargo, no indica un alto valor del capital humano considerado en la literatura de gestión. (Pág. 65)

(Huerta & Rodríguez, 2014, pág. 254) indicaron que “las habilidades directivas tienen una asociación positiva con las habilidades de reconocimiento de oportunidades, también informó que las habilidades estratégicas y el rendimiento de gestión es el mediador y la parte integral de la integración de proveedores”. Los gerentes requieren prioridad a habilidades tales como proporcionar seguridad laboral a los subordinados y resolver los conflictos entre los empleados bajo su supervisión, cátedra y principios retóricos con el fin de ser eficaces en el cumplimiento de los requisitos e influir en los comportamientos de los recursos humanos. Desde la perspectiva de gerentes experimentados, estas habilidades humanas tienen una influencia significativa en el desempeño laboral de los gerentes.



Figura 2. Elementos de las habilidades directivas Griffin y Van (2016)

### Aprendizaje organizacional

(Zapata, y otros, 2011) enumeran cuatro condiciones para crear y desarrollar la capacidad de aprendizaje organizacional.

En primer lugar, el gerente de la organización debe apoyar el aprendizaje organizacional y los programas asociados. En segundo lugar, se requiere que la conciencia colectiva considere la organización, ya que un sistema también la visión compartida es vital entre el personal en la organización. En otras palabras, el personal debe percibir conscientemente toda la organización y sus

problemas en general. En tercer lugar, la organización debe desarrollar el conocimiento organizacional, transmitir e integrar los conocimientos adquiridos individualmente. En cuarto lugar, no sólo se exige la adaptación a los cambios ambientales para hacer del aprendizaje como fuente de privilegios competitivos, sino que también se necesita un aprendizaje generativo. El aprendizaje generativo es más valioso que el aprendizaje adaptativo. (Pág. 24)

La falta de habilidades es un obstáculo en el trabajo en equipo. El trabajo en equipo a través de un liderazgo justo y las habilidades requeridas. Con una estructura adecuada para cambiar el liderazgo del equipo tradicional y moderno. Se deben considerar las habilidades de gestión esenciales, las mismas habilidades humanas para el mismo trabajo en equipo en todos los niveles gerenciales. En equipo se requiere habilidades gerenciales resultantes de asignar responsabilidad a las personas del equipo. Los gerentes y líderes con habilidades humanas y comunicación efectivas motivan al equipo a aceptar responsabilidades. Las personas aprenden habilidad durante el trabajo en equipo. Se proporciona bajo una estructura organizativa flexible que los gerentes ayudan a aumentar las habilidades del equipo y el empoderamiento al desviar la responsabilidad.

### **2.2.2. Planeamiento estratégico**

#### **Definición**

La gestión estratégica es la gestión de la organización para todo el objetivo a largo plazo. No debe confundirse con la estrategia, que es la forma general en que una organización dirige las operaciones para lograr sus objetivos a largo plazo por lo cual (Witcher, 2020):

La estrategia organizacional se utiliza para guiar y ajustar la formación de estrategias de neutrones en diferentes partes de la organización. La planificación estratégica es el proceso de planificación y secuenciación de actividades basadas en responsabilidades y recursos dentro de un marco de tiempo específico para lograr los objetivos de la organización a lo largo del tiempo. El cambio estratégico es un paso transformador, un cambio que empuja a la organización a una nueva posición competitiva sostenible y puede requerir cambios en las estrategias existentes. La mejora continua es una forma de aprendizaje organizacional, que puede apoyar y aumentar gradualmente la productividad y el valor del cliente en la gestión diaria de acuerdo con los requisitos de la estrategia organizacional. La estrategia competitiva es una estrategia a nivel empresarial diseñada para mantener una ventaja competitiva con competidores y competidores potenciales. (Pág. 65)

La mayoría de las empresas en la actualidad tienen algún tipo de plan corporativo. Sin embargo, pocos se han implementado con éxito.

En teoría, un plan estratégico es un mecanismo mediante el cual una empresa organiza sus recursos y acciones para lograr sus objetivos. Este es un proceso más formal que un proceso informal. Dependiendo de la complejidad de la empresa, el plan se dividirá en capas dentro de la empresa. Para empresas de varios niveles, la aeronave se desarrollará a nivel de empresa, unidad de negocio y departamento o segmento de mercado. (Cooper, 2005. Pág. 98)

Otra definición nos la trae Rojas (2012) que nos dice que la planificación estratégica es “el proceso mediante el cual los líderes determinan sus acciones a lo largo del tiempo. La estrategia y plan especifican una serie de acciones organizadas en orden cronológico, están indisolublemente vinculados para que uno o más objetivos puedan alcanzarse” (Pág. 365).

El dueño o el gerente juega un papel desproporcionado en el establecimiento de esa visión. A nivel de unidad de negocio, el concepto de misión se transforma en el mercado y en las actividades que la unidad de negocio espera abordar, pero debe cumplir con las restricciones a nivel de empresa, como la asignación de recursos.

Tabla 3

*Definiciones según años*

AUTOR	AÑO	ESTRATEGIA
DRUKER	1954	En la estrategia los encargados de las organizaciones deben conocer la situación actual de la empresa junto con los recursos que posee y los que se deberían tener.
CHANDLER	1962	Es la determinación de objetivos y metas fundamentales a largo plazo, adoptando políticas correspondientes y recursos necesarios para llegar a esas metas.
SMITH	1979	Es la técnica para conseguir en este mundo de negocios los mejores resultados a través de los recursos apropiados, tomando las medidas adecuadas para hacer frente a un mercado externo que está en constante cambio.
ANDREW	1980	Es un conjunto de misiones, planes, políticas y objetivos encaminados al logro de las metas establecidas en la empresa, presentadas en forma de selección de actividades en la que la organización se consagra.
HATTEN	1987	Es el camino para poder alcanzar los objetivos de una organización, es el habilidad para interrelacionar el análisis interno y los conocimientos de los directivos para crear valor de los recursos.
QUINN	1991	Es una guía para integral las metas las políticas y las acciones de una empresa, que van enfocadas a una cohesión para lograr un fin coordinando los recursos hacia una posición.

*Fuente:* Rojas (2012)

## **Gestión estratégica**

Este concepto consiste en una serie de decisiones y acciones que conducen al desarrollo de estrategias y su implementación para lograr los objetivos de la empresa.

El proceso de decisión estratégica. El proceso incluye una serie de pasos específicos según (Cooper, 2005, pág. 173):

1. Determina la misión de la empresa, incluida una declaración de su propósito, filosofía y metas.
2. Evaluación del entorno interno de la empresa, incluida la evaluación de la cultura, historia e informalidad de la empresa y su organización formal.
3. Utilice el análisis de plagas para evaluar su entorno externo.
4. A través del análisis, las oportunidades y amenazas externas ocurren al mismo tiempo que las ventajas y desventajas internas.
5. Determine las opciones necesarias a partir de este análisis en función de la misión de la empresa.
6. Opciones estratégicas de una serie de estrategias y políticas relacionadas a largo plazo necesarias para la realización exitosa del plan seleccionado.
7. Desarrollar estrategias y planes de acción de corto y mediano plazo que sean consistentes con las estrategias y políticas de largo plazo.
8. Procedimientos de ejecución y planes de acción basados en el presupuesto Estos planes y planes de acción se formulan con base en los presupuestos y la asignación de

recursos supervisada a través de información de gestión adecuada, sistemas de planificación y fraude, y sistemas de recompensa y sanciones.

9. Revise y evalúe el sistema para monitorear el proceso estratégico y proporcionar información para decisiones futuras. Este proceso puede o no expresarse formalmente a través del sistema de planificación estratégica. Además, dependiendo de la complejidad de la empresa, la gestión estratégica se produce en múltiples niveles dentro de la empresa; por lo general, hay tres niveles involucrados.

### **Ventaja competitiva**

El papel más evidente de la estrategia es garantizar la competitividad de la organización. La competitividad es la capacidad de competir. Por lo tanto, la competitividad es siempre el resultado de una evaluación de otras organizaciones, ante todo, de los competidores.

(Augier & Teece, 2018) señala:

La naturaleza potencial de esta competencia. En otras palabras, ni siquiera tienes que tener competidores para ser competitivo o ser competitivos. La lealtad a los clientes o conquistar nuevos mercados o reducir su costo preservando la calidad son manifestaciones de la competitividad de una organización. Detrás de una definición muy amplia, la competitividad abarca realidades muy diferentes. En la búsqueda de la competitividad se pueden identificar dos objetivos distintos: eficiencia y eficacia. La eficiencia consiste en tratar de lograr un objetivo determinado sin considerar los recursos comprometidos con él. Eficacia significa lograr un objetivo determinado

minimizando los recursos involucrados. Las empresas a menudo buscan eficiencia, pero a veces simplemente quieren eficiencia. Algunos indicadores tradicionales evalúan la eficacia de una elección estratégica, mientras que otros miden su eficacia. Por lo tanto, la cuota de mercado es un indicador de eficiencia. Mide un nivel de valor independientemente de los recursos necesarios (por ejemplo, en publicidad y fuerza de ventas) para obtenerlo. (Pág. 145)

Por otra parte, el retorno de la inversión son evaluaciones de la eficiencia resultante de decisiones estratégicas. Los líderes de una organización tienen interés en centrarse en la búsqueda de la eficiencia. Sin embargo, en muchas circunstancias, deben aceptar ser sólo eficaces para alcanzar sus objetivos estratégicos a medio y largo plazo. Esta tensión entre eficiencia y eficacia se debe de hecho a los diferentes horizontes temporales a los que se enfrenta el estratega. A corto plazo, es mejor garantizar la eficiencia en todos los niveles del negocio y, en última instancia, aumentar los beneficios.

Para facilitar la eficiencia del mañana, los líderes deben hacer grandes inversiones y, eventualmente, un retorno incierto. Trasládase a un país extranjero, entrar en un nuevo mercado, innovar y, en general, asegurar el crecimiento de un negocio implica costos que limitan efectivamente la eficiencia a corto plazo con el fin de centrarse en la eficiencia. Por el contrario, una empresa que sólo busca eficiencia de forma permanente renunciará a renovar sus activos o innovar y se privará efectivamente de la eficiencia a largo plazo. Por lo tanto, la competitividad se debe a un hábil

equilibrio entre la búsqueda de la eficiencia y la búsqueda de la eficiencia.(Cooper, 2005, pág. 201)

### 2.3. Definición de términos

**Estrategia:** “Es el proceso de determinar la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa en la organización. Este concepto incluye el objetivo principal, tareas, objetivos, planes y métodos de implementación”. (Rojas, 2012)

**Táctica:** “este es un esquema específico que utiliza recursos asignados. Cada empresa opera en un entorno altamente competitivo, por lo que debe ajustarse competitivamente a sus oportunidades”. (Rojas, 2012)

**Política:** “Pautas o lineamientos para las acciones que se toman para lograr una meta. Piense en ellos como códigos que definen la dirección en la que tienen lugar las acciones”. (Rojas, 2012)

**Diagnóstico:** “El sistema de planificación comienza cuando la empresa intenta comprender el estado actual del mercado y sus determinantes”. (Rojas, 2012)

**Prospectiva:** Además de diagnosticar adecuadamente su posición actual, también debe saber cómo se verán sus políticas y tendencias de mercado actuales si sus políticas y tendencias de mercado actuales siguen siendo las mismas. Si a una empresa no le gustan sus tendencias, tiene que redefinir hacia dónde quiere ir y cómo llegar allí. (Rojas, 2012)

**Control:** “Se basa en un conjunto detallado de supuestos y esperanzas, y su eficacia solo se hará evidente con el tiempo”.(Rojas, 2012)

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

La investigación será de tipo cuantitativo siguiendo el esquema del método científico como nos dicen (Bairafi & Munot, 2019)

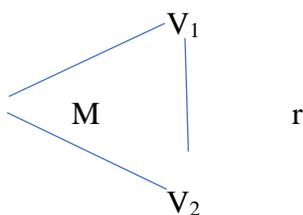
La investigación cuantitativa implica la medición de cantidades de características que se pueden utilizar como características de investigación. A diferencia de la investigación cualitativa, la investigación cuantitativa concluye que el mundo es estable y utiliza el análisis estadístico para restringir los valores de los parámetros. Las estadísticas que se pueden medir involucran investigación cuantitativa.

#### 3.2. Diseño de la investigación

La presente investigación es correlaciona sobre el cual (Bairafi y Munot, 2019) nos dicen:

El enfoque de la investigación relacionada es explorar la relación o correlación entre eventos y variables. Ejemplos de investigaciones relacionadas incluyen "estudiar el impacto de los estilos de vida modernos en la obesidad" y "analizar el impacto de la tecnología en el desempleo". En el primer ejemplo, el estilo de vida moderno y la obesidad son dos variables, y los investigadores deben estudiar a un grupo de personas que viven en estilos de vida modernos y estilos de vida anónimos. La población debe clasificarse según los parámetros de obesidad. Los datos recopilados se pueden analizar para establecer una relación entre dos variables: "obesidad" y estilo de vida "moderno". Del mismo modo, los investigadores deben estudiar el "empleo" y la "disponibilidad técnica". A partir de los datos recopilados, los investigadores pueden realizar muchas observaciones y análisis.

En ese sentido, el presente estudio se refiere a la relación entre las habilidades directivas y el planeamiento estratégico, cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

M: Muestra de investigación

$V_1, V_2$ : Observación de las variables

r: Relación entre variables

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

Según (Tillé, 2020) nos menciona:

La teoría del muestreo por encuestas es un conjunto de herramientas para estudiar la población examinando solo una parte de la población. Suponga que la población representada por  $U$  es discreta y consta de un número limitado de elementos, como empresas, individuos y hogares. Cada unidad puede identificarse mediante una etiqueta o un número de identificación. En aras de la simplicidad, tratamos a la población como un conjunto de números de identificación, a saber,  $U$  a 1, ...,  $k$ , ...,  $N$ . (Pág. 322)

Por ello, la población en el presente estudio estuvo constituida por 310 empresas activas que están asociadas a la Cámara de Comercio de Huancayo.

**El criterio de inclusión:** todas las empresas que están habilitadas hasta enero del 2021.

#### 3.3.2. Muestra

La muestra considerada en el presente estudio fue de tipo probabilística de 310 empresas.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$N$ : población

$n$ : Muestra

$Z^2$ : Nivel de confianza =  $(1.96)^2 = 3.8416$

p: Probabilidad de éxito = 0.53

q: probabilidad de fracaso = 0.47

$e^2$ : Error de estimación =  $(0.05)^2 = 0.0025$

### 3.3.3. Muestreo

Sobre la base de los datos se determinó el muestreo:

$$n = \frac{310 * (1.96)^2 * 0.53 * 0.47}{(310 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.53 * 0.47} = \frac{296.652}{1.729} = 171.53$$

Por lo tanto, la muestra seleccionada será de 172 empresas.

## 3.4. Técnicas para la recolección de datos

“La investigación por encuestas es un método de medición muy eficaz en la investigación de las ciencias sociales y del comportamiento. Las encuestas bien diseñadas pueden ser muy efectivas en la generalización de resultados”. (Ruel, Wagner, & Gillespie, 2016, pág. 366)

### 3.4.1. Descripción de los instrumentos

Dada la variedad de opciones para la instrumentación y la recopilación de datos, la investigación de encuestas es particularmente flexible.

En el pasado, las encuestas se realizaban principalmente por teléfono o mediante cuestionarios en papel. El correo electrónico e Internet se han convertido ahora en las principales herramientas para la distribución de cuestionarios y la recopilación de datos. Sin embargo, las encuestas son más

que simples cuestionarios. La encuesta del cuestionario también se basa en un diseño adecuado, un muestreo representativo y una gestión correcta y eficaz del cuestionario. La investigación y la investigación se han vuelto omnipresentes en el mundo occidental moderno y más allá. Puede considerarse como una importante herramienta de investigación para la academia, el gobierno y el sector privado. En Estados Unidos, es casi imposible evitar las encuestas de opinión. Se han convertido en la principal vía para que las personas en diferentes posiciones en muchos campos recopilen información. El cuestionario puede ser largo o corto. Difícil o fácil de entender; enviado por correo en persona o entregado a través de Internet. A veces, la estructura del cuestionario está muy organizada, mientras que otras veces el cuestionario es tan simple que parece que se arma en unos pocos minutos. Recuerde, las encuestas no siempre se parecen a las encuestas. Considere los exámenes de cursos universitarios o universitarios, especialmente los exámenes de opción múltiple.(Ruel, Wagner, & Gillespie, 2016)

### **3.4.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos**

**Validez:**(Colton & Covert, 2007) señalan sobre este punto:

Describe el grado que queremos medir, un instrumento es esencialmente eficaz, o puede que no lo sea, porque la eficacia es una característica de la respuesta. La eficacia existe a lo largo de la continuidad. Cuanta más evidencia de que un método produce resultados efectivos, más probabilidades

tenemos de obtener la información que necesitamos: Por lo tanto, la efectividad es una cuestión de grado. No es una simple cuestión de efectividad o ineficacia, o no todas o ninguna. es un atributo que existe a lo largo de un continuo de mayor a menor en diversos grados. Se infiere o juzga en función de la evidencia existente, en lugar de medirse o calcularse directamente.

Además (Colton & Covert, 2007) indican que para considerar experto a un investigador para validar el instrumento necesita haber publicado artículos científicos y hacen hincapié “sobre el tema que se investiga” en un número no menor a 2 en revistas especializadas y revisadas por pares, por lo cual se opta por una valides de constructo para la presente tesis.

Tabla 4

*Validez de los instrumentos*

	<b>Variable 1</b>	<b>Variable 2</b>
<b>Ítem 1</b>	0.412	0.445
<b>ítem 2</b>	0.360	0.638
<b>ítem 3</b>	0.515	0.668
<b>ítem 4</b>	0.560	0.551
<b>ítem 5</b>	0.441	0.617
<b>ítem 6</b>	0.638	0.505
<b>ítem 7</b>	0.623	0.716
<b>ítem 8</b>	0.598	0.455
<b>ítem 9</b>	0.497	0.578
<b>ítem 10</b>	0.529	0.642
<b>ítem 11</b>	0.499	0.690
<b>ítem 12</b>	0.698	0.692
<b>ítem 13</b>	0.524	0.562
<b>ítem 14</b>	0.497	0.616
<b>ítem 15</b>	0.675	0.729
<b>ítem 16</b>	0.668	0.742

ítem 17	0.581	0.697
---------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia

### **Confiabilidad:**

Para la confiabilidad del instrumento se empleó una prueba piloto a razón de XX sujetos de estudio, en base a la muestra determinadas, siendo XX sujetos por muestra, con la aplicación de un cuestionario de XX preguntas, a una confiabilidad del 95% ( $z=1.96$ )

Resultado de la prueba de confiabilidad aplicada:

Tabla 5

#### *Estadística de fiabilidad*

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Variable 1	0.86	17
Variable 2	0.90	17

Fuente: Elaboración propia

### **3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos**

El propósito de la estadística descriptiva es describir los datos observados de una manera completa y reveladora para analizarlos mejor.

El término "estadísticas" se deriva del latín *statisticum*, que significa país. El planificador de Borgoña, Claude Bouchu, lo usó en "la época de Bert, la declaración de activos, posiciones, deudas y estadísticas de la comunidad general de Borgoña desde 1666 a 1669. Esta palabra, obviamente, es la primera vez". Por otro lado, la necesidad de "estadísticas" para datos precisos y encriptados apareció miles de años antes que su nombre. Inicialmente, este

era el trabajo del jefe de estado (o lo que sucedió en ese momento), y querían comprender sus elementos de poder: población, potencial militar, riqueza... (Colton & Covert, 2007)

La estandarización del instrumento implica sistematizar el proceso de gestión, calificación e interpretación del instrumento para que pueda ser aplicado a cualquier individuo bajo las mismas especificaciones. No hay prohibición, y cuando no se cumplen todos estos estándares, se puede decir que hay una estandarización parcial o nula. (Bairafi & Munot, 2019)

La adaptación es un proceso complejo que modifica una herramienta para su uso en un entorno diferente al de cuando se creó. En términos generales, la adaptación de la prueba es más práctica que la construcción de nuevas pruebas, implico la traducción de la versión original de la prueba, la adaptación del idioma y la posterior verificación de la prueba para demostrar la equivalencia entre las dos versiones.

## CAPÍTULO IV

### 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras

##### 4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones

##### Resultados de la variable habilidades directivas

Tabla 6

*Descriptivos de la variable habilidades directivas*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Deficiente</b>	32	18.60%	18.60%
<b>Regular</b>	118	68.60%	87.21%
<b>Adecuada</b>	22	12.79%	100.00%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración propia

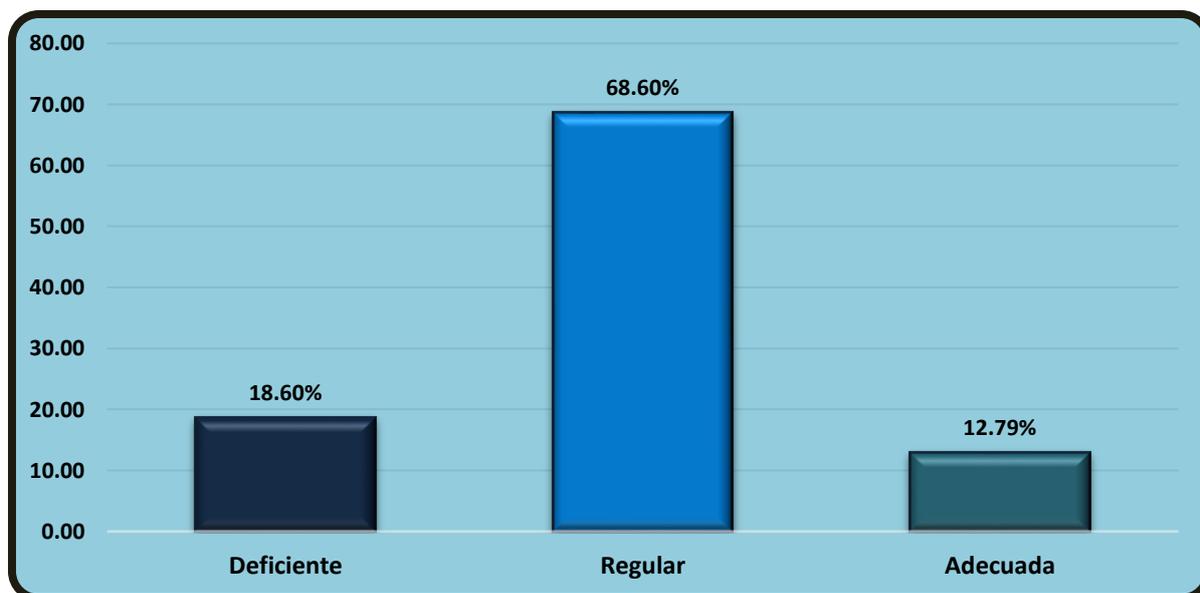


Figura 3. Descriptivos de la variable habilidades directivas

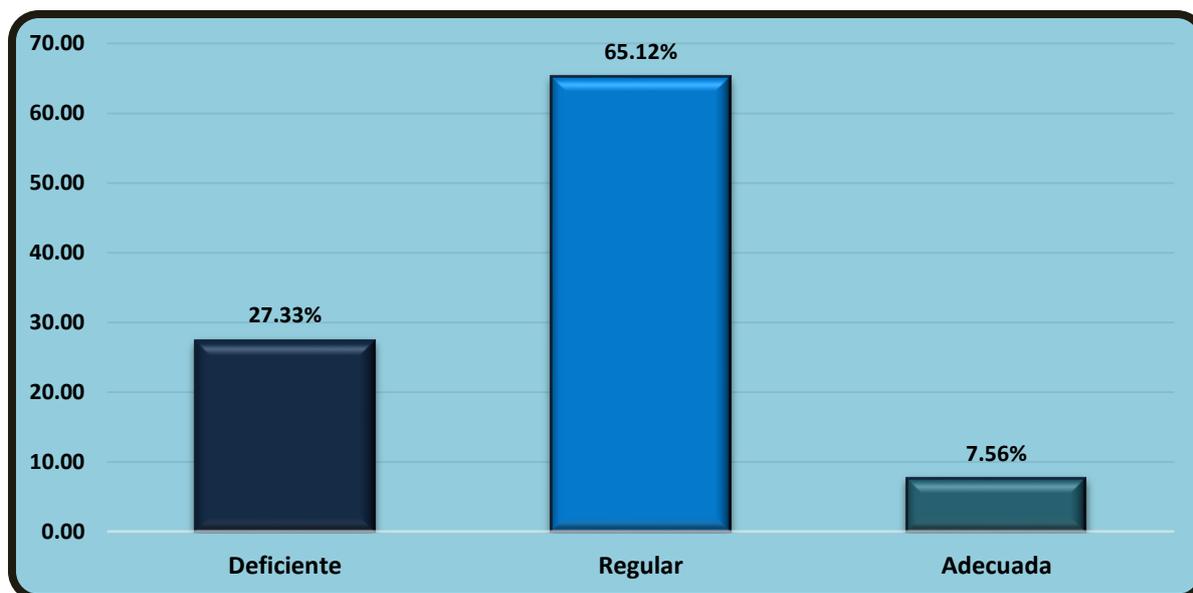
Teniendo en cuenta la tabla y figura presentadas aquí, que es representación de los resultados descriptivos encontrados en las 172 empresas que formaron parte de la muestra de investigación y después de procesarlos para determinar los niveles en los que se encuentra la variable, los resultados encontrados indican que el 68.60% consideran que la variable se encuentra en un nivel regular, con un 18.60% en segundo lugar se encuentra el nivel deficiente, y con un 12.79% consideran al nivel adecuado. Por lo cual se puede ver que se necesitan mejorar las habilidades directivas en las empresas que conforman la investigación.

Tabla 7

*Descriptivos de la dimensión habilidades personales*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	47	27.33%	27.33%
Regular	112	65.12%	92.44%
Adecuada	13	7.56%	100.00%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 4.* Descriptivos de la dimensión habilidades personales

Teniendo en cuenta la tabla y figura presentadas aquí, que es representación de los resultados descriptivos encontrados en las 172 empresas que formaron parte de la muestra de investigación y después de procesarlos para determinar los niveles en los que se encuentra la dimensión, los resultados encontrados indican que el 65.12% consideran que la variable se encuentra en un nivel regular, con un 27.33% en segundo lugar se encuentra el nivel deficiente, y con un 7.56% consideran al nivel adecuado, por lo cual después de ver estos resultados se encuentra que hay demasiadas empresas que necesitan mejorar sus habilidades personales.

Tabla 8

*Descriptivos de la dimensión habilidades interpersonales*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	40	23.26%	23.26%
Regular	109	63.37%	86.63%

<b>Adecuada</b>	23	13.37%	100.00%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración propia

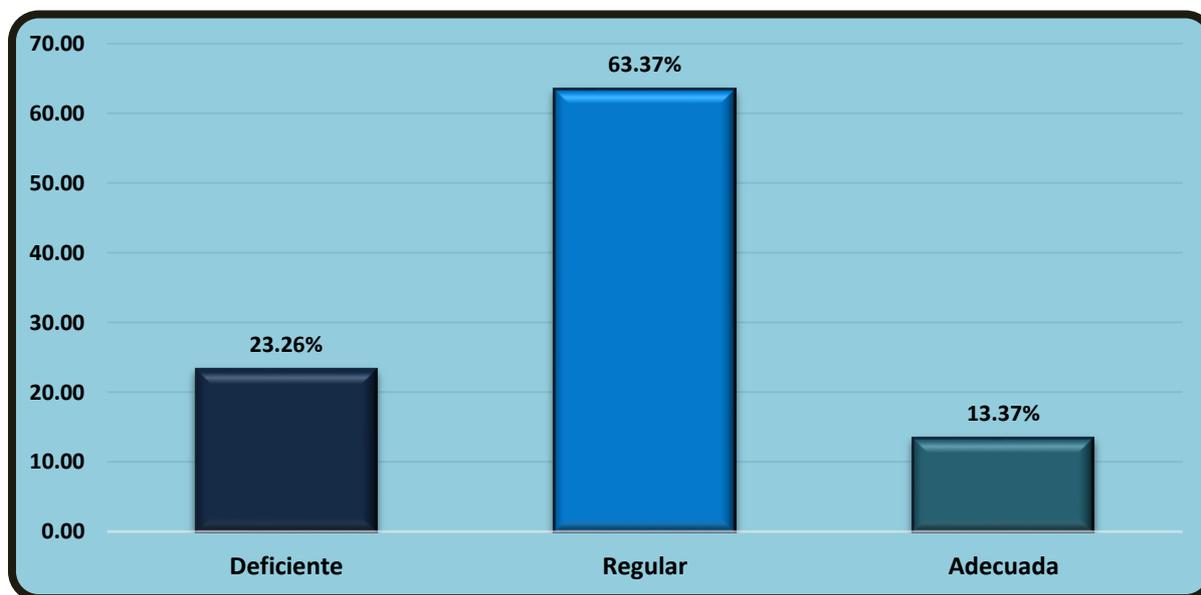


Figura 5. Descriptivos de la dimensión habilidades interpersonales

Teniendo en cuenta la tabla y figura presentadas aquí, que es representación de los resultados descriptivos encontrados en las 172 empresas que formaron parte de la muestra de investigación y después de procesarlos para determinar los niveles en los que se encuentra la dimensión, los resultados encontrados indican que el 63.37% consideran que la variable se encuentra en un nivel regular, con un 23.26% en segundo lugar se encuentra el nivel deficiente, y con un 13.37% consideran al nivel adecuado, por lo cual después de ver estos resultados se encuentra que hay demasiadas empresas que necesitan mejorar sus habilidades interpersonales.

Tabla 9

*Descriptivos de la dimensión habilidades grupales*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Deficiente</b>	30	17.44%	17.44%
<b>Regular</b>	113	65.70%	83.14%
<b>Adecuada</b>	29	16.86%	100.00%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración propia

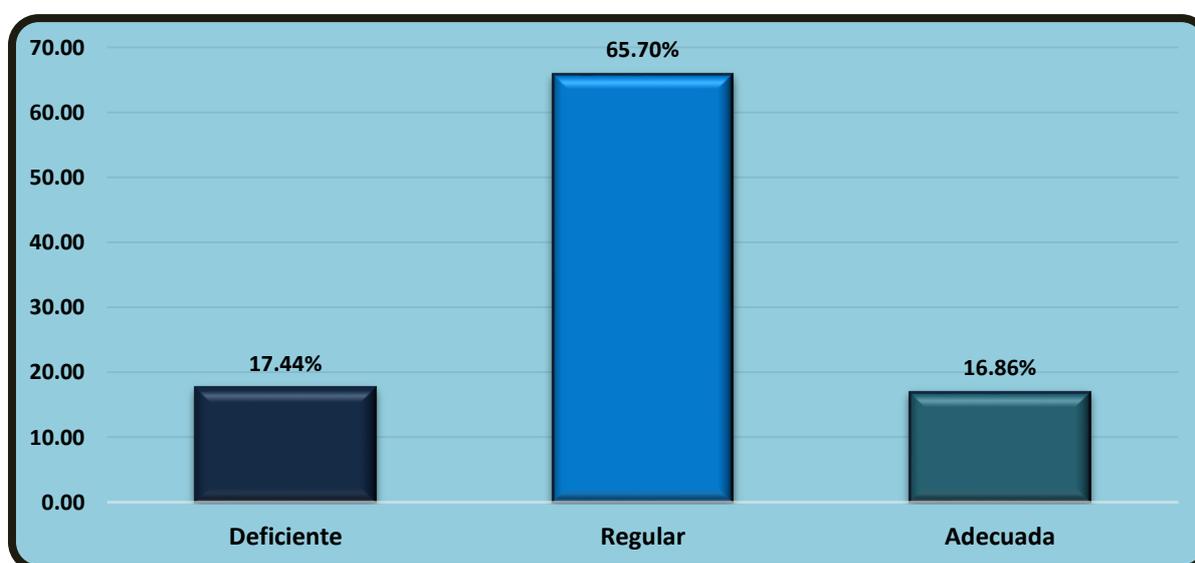


Figura 6. Descriptivos de la dimensión habilidades interpersonales

Teniendo en cuenta la tabla y figura presentadas aquí, que es representación de los resultados descriptivos encontrados en las 172 empresas que formaron parte de la muestra de investigación y después de procesarlos para determinar los niveles en los que se encuentra la dimensión, los resultados encontrados indican que el 65.70% consideran que la variable se encuentra en un nivel regular, con un 17.44% en segundo lugar se encuentra el nivel deficiente, y con un 16.86% consideran al nivel adecuado, por lo cual después de ver estos

resultados se encuentra que hay demasiadas empresas que necesitan mejorar sus habilidades grupales.

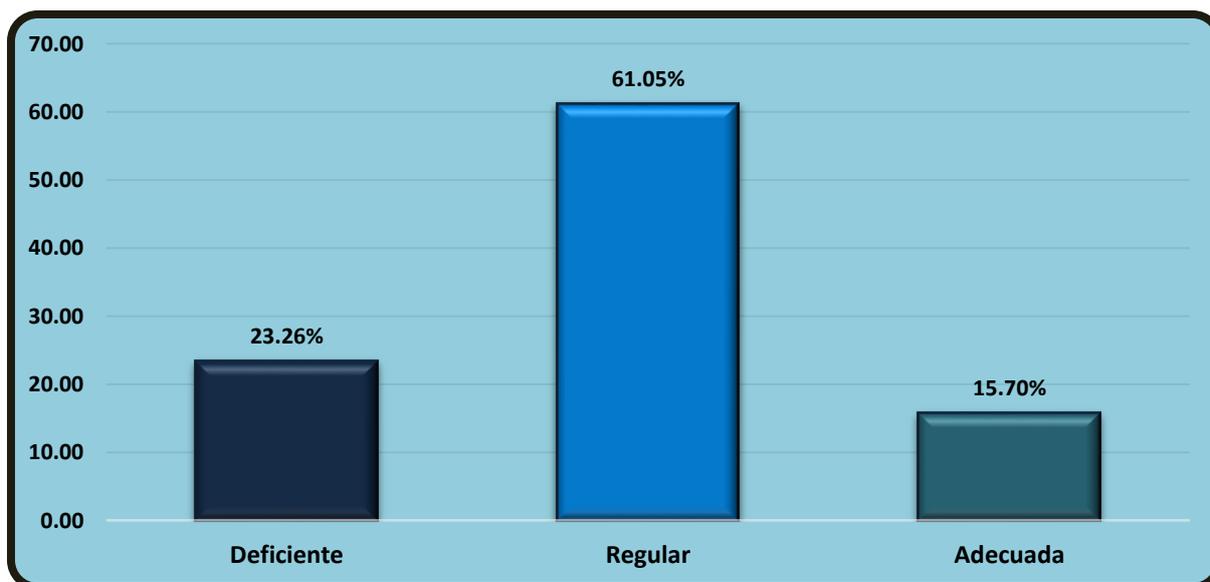
### Resultados de la variable planeamiento estratégico

Tabla 10

*Descriptivos de la variable planeamiento estrategico*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Deficiente</b>	40	23.26%	23.26%
<b>Regular</b>	105	61.05%	84.30%
<b>Adecuada</b>	27	15.70%	100.00%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>	

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 7.* Descriptivos de la variable planeamiento estratégico

Teniendo en cuenta la tabla y figura presentadas aquí, que es representación de los resultados descriptivos encontrados en las 172 empresas que formaron parte de la muestra de investigación y después de procesarlos para determinar los niveles en los que se encuentra la variable, los resultados encontrados indican que el 61.05% consideran que la variable se

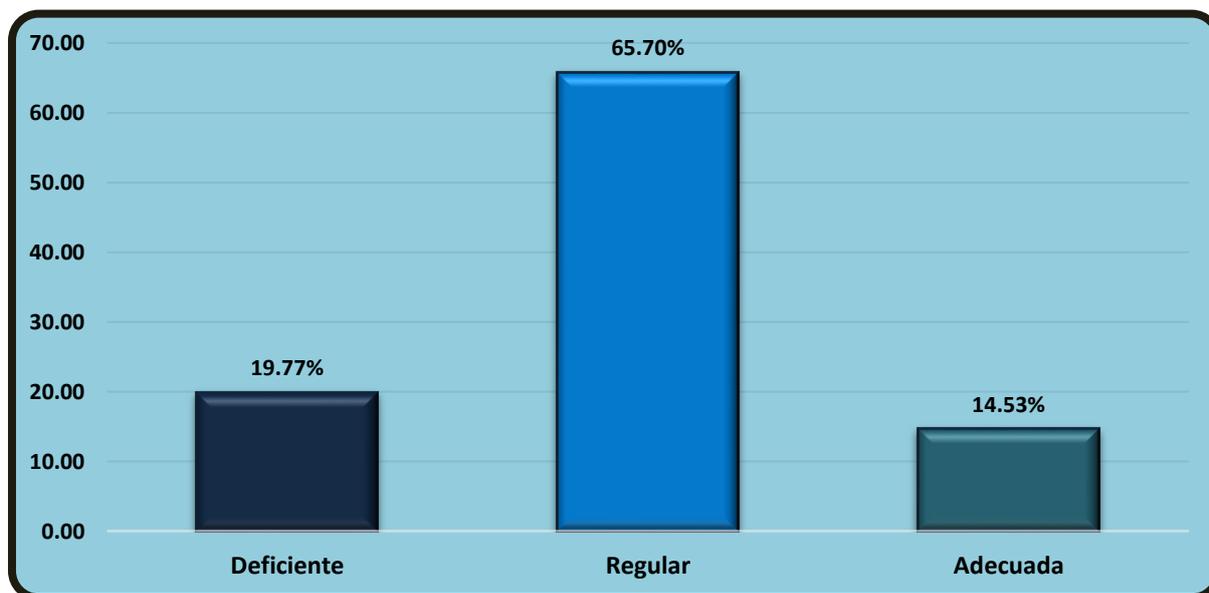
encuentra en un nivel regular, con un 23.26% en segundo lugar se encuentra el nivel deficiente, y con un 15.70% consideran al nivel adecuado. Por lo cual se puede ver que se necesitan mejorar el planeamiento estratégico en las empresas que conforman la investigación.

Tabla 11

*Descriptivos de la dimensión objetivos estratégicos y análisis*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Deficiente</b>	34	19.77%	19.77%
<b>Regular</b>	113	65.70%	85.47%
<b>Adecuada</b>	25	14.53%	100.00%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>	

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 8.* Descriptivos de la dimensión objetivos estratégicos y análisis

Teniendo en cuenta la tabla y figura presentadas aquí, que es representación de los resultados descriptivos encontrados en las 172 empresas que formaron parte de la muestra de

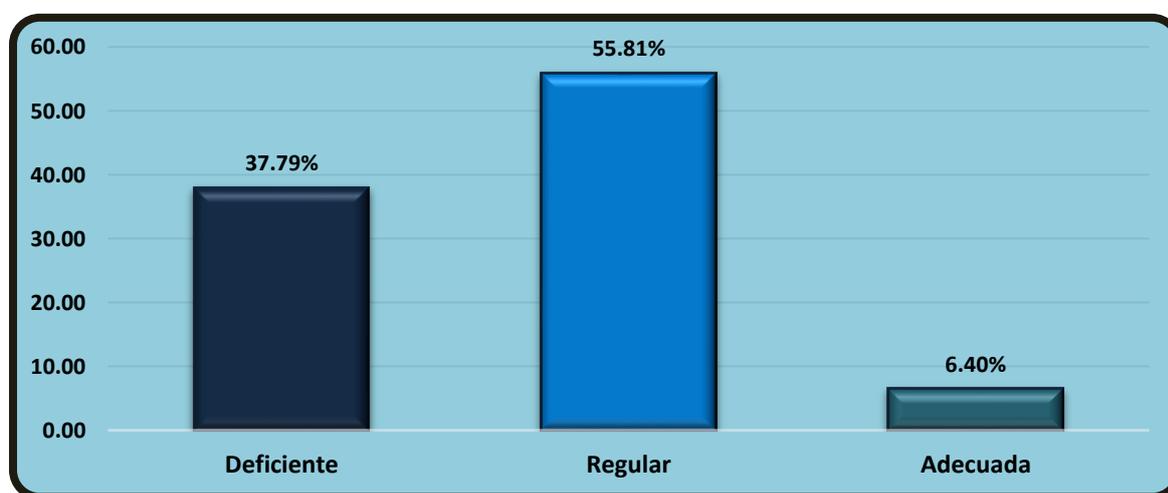
investigación y después de procesarlos para determinar los niveles en los que se encuentra la dimensión, los resultados encontrados indican que el 65.70% consideran que la variable se encuentra en un nivel regular, con un 19.77% en segundo lugar se encuentra el nivel deficiente, y con un 14.53% consideran al nivel adecuado, por lo cual después de ver estos resultados se encuentra que hay demasiadas empresas que necesitan mejorar sus objetivos estratégicos.

Tabla 12

*Descriptivos de la dimensión formulación estratégica*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Deficiente</b>	65	37.79%	37.79%
<b>Regular</b>	96	55.81%	93.60%
<b>Adecuada</b>	11	6.40%	100.00%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>	

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 9.* Descriptivos de la dimensión formulación estratégica

Teniendo en cuenta la tabla y figura presentadas aquí, que es representación de los resultados descriptivos encontrados en las 172 empresas que formaron parte de la muestra de

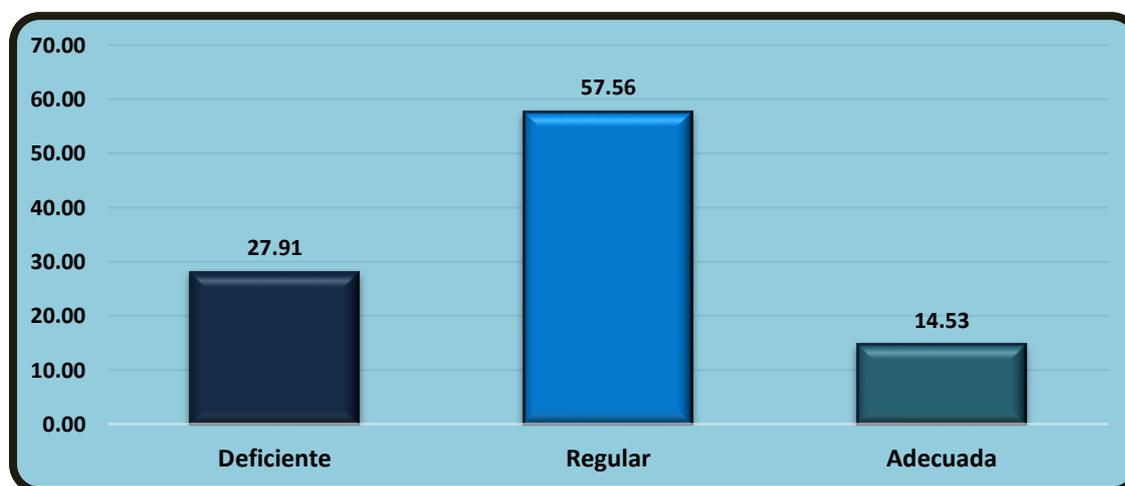
investigación y después de procesarlos para determinar los niveles en los que se encuentra la dimensión, los resultados encontrados indican que el 55.81% consideran que la variable se encuentra en un nivel regular, con un 37.79% en segundo lugar se encuentra el nivel deficiente, y con un 6.04% consideran al nivel adecuada, por lo cual después de ver estos resultados se encuentra que hay demasiadas empresas que necesitan mejorar sus objetivos estratégicos.

Tabla 13

*Descriptivos de la dimensión implementación estratégica*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Deficiente</b>	48	27.91%	27.91%
<b>Regular</b>	99	57.56%	85.47%
<b>Adecuada</b>	25	14.53%	100.00%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>	

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 10.* Descriptivos de la dimensión implementación estratégica

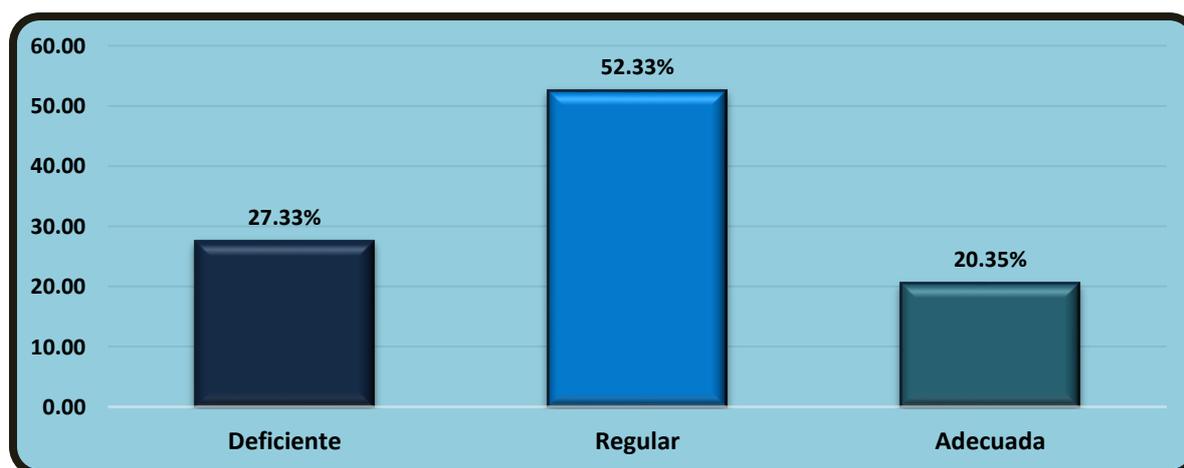
Teniendo en cuenta la tabla y figura presentadas aquí, que es representación de los resultados descriptivos encontrados en las 172 empresas que formaron parte de la muestra de investigación y después de procesarlos para determinar los niveles en los que se encuentra la dimensión, los resultados encontrados indican que el 57.56% consideran que la variable se encuentra en un nivel regular, con un 27.91% en segundo lugar se encuentra el nivel deficiente, y con un 14.53% consideran al nivel adecuada, por lo cual después de ver estos resultados se encuentra que hay demasiadas empresas que necesitan mejorar la implementación estratégica.

Tabla 14

*Descriptivos de la dimensión evaluación y control estratégico*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Deficiente</b>	47	27.33%	27.33%
<b>Regular</b>	90	52.33%	79.65%
<b>Adecuada</b>	35	20.35%	100.00%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 11. Descriptivos de la dimensión evaluación y control estratégico*

Teniendo en cuenta la tabla y figura presentadas aquí, que es representación de los resultados descriptivos encontrados en las 172 empresas que formaron parte de la muestra de investigación y después de procesarlos para determinar los niveles en los que se encuentra la dimensión, los resultados encontrados indican que el 52.33% consideran que la variable se encuentra en un nivel regular, con un 27.33% en segundo lugar se encuentra el nivel deficiente, y con un 20.35% consideran al nivel adecuado, por lo cual después de ver estos resultados se encuentra que hay demasiadas empresas que necesitan mejorar su evaluación y control estratégico.

#### 4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones

Las tablas cruzadas denotan causalidad las tesis correlacionales, como su nombre indica, el investigador busca establecer relaciones entre dos variables.

Tabla 15

*Tabla cruzada variable habilidades directivas y variable planeamiento estratégico*

		Habilidades directivas			TOTAL	
		Adecuado	Deficiente	Regular		
Planeamiento estratégico	Adecuado	Recuento	19	1	7	27
		% del Total	70.37%	3.70%	25.93%	100.00%
	Regular	Recuento	1	26	13	40
		% del Total	2.50%	65.00%	32.50%	100.00%
	Deficiente	Recuento	2	5	98	105
		% del Total	1.90%	4.76%	93.33%	100.00%
TOTAL	Recuento	22.0	32.0	118.0	172.0	
	% del Total	74.78%	73.47%	151.76%	100.00%	

*Fuente:* Datos de la investigación

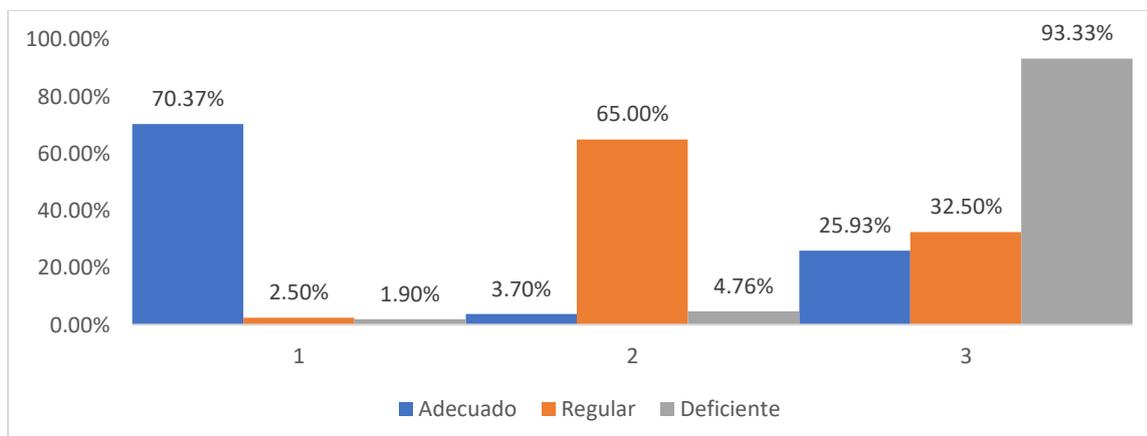


Figura 12. Tabla cruzada variable habilidades directivas y variable planeamiento estratégico

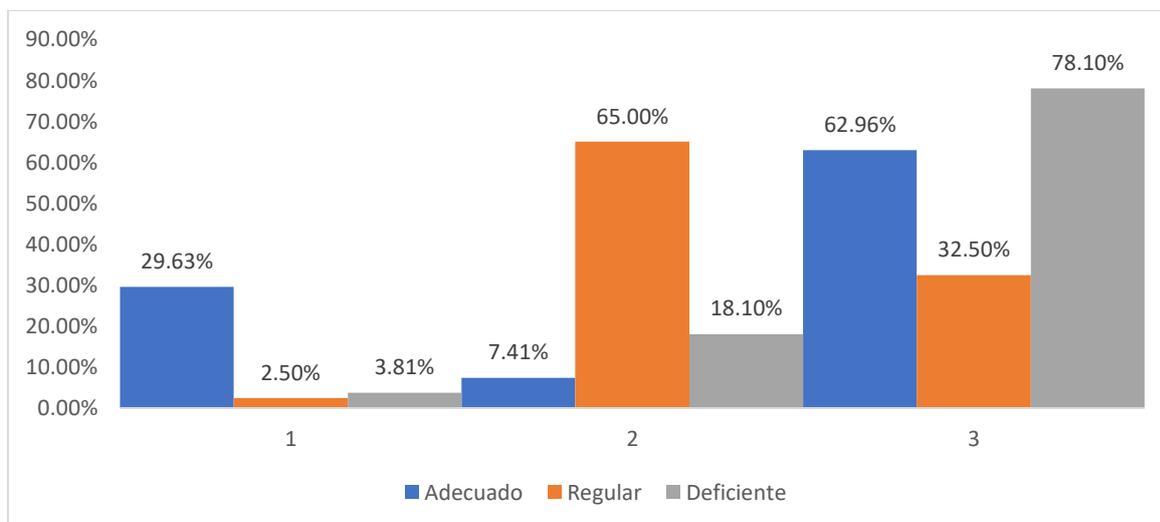
Los principales resultados del cruce de tablas es el deficiente con un 93.33% seguido del nivel regular 32.50% y por último 25.93%, lo que nos indica que las habilidades directivas si afectan al planeamiento estratégico.

Tabla 16

Tabla cruzada dimension habilidades personales y variable planeamiento estratégico

		Habilidades personales			TOTAL	
		Adecuado	Deficiente	Regular		
Planeamiento estratégico	Adecuado	Recuento	8	2	17	27
		% del Total	29.63%	7.41%	62.96%	100.00%
	Regular	Recuento	1	26	13	40
		% del Total	2.50%	65.00%	32.50%	100.00%
	Deficiente	Recuento	4	19	82	105
		% del Total	3.81%	18.10%	78.10%	100.00%
TOTAL		Recuento	13.0	47.0	112.0	172.0
		% del Total	35.94%	90.50%	173.56%	100.00%

Fuente: Datos de la investigación



*Figura 13.* Tabla cruzada dimensión habilidades personales y variable planeamiento estratégico

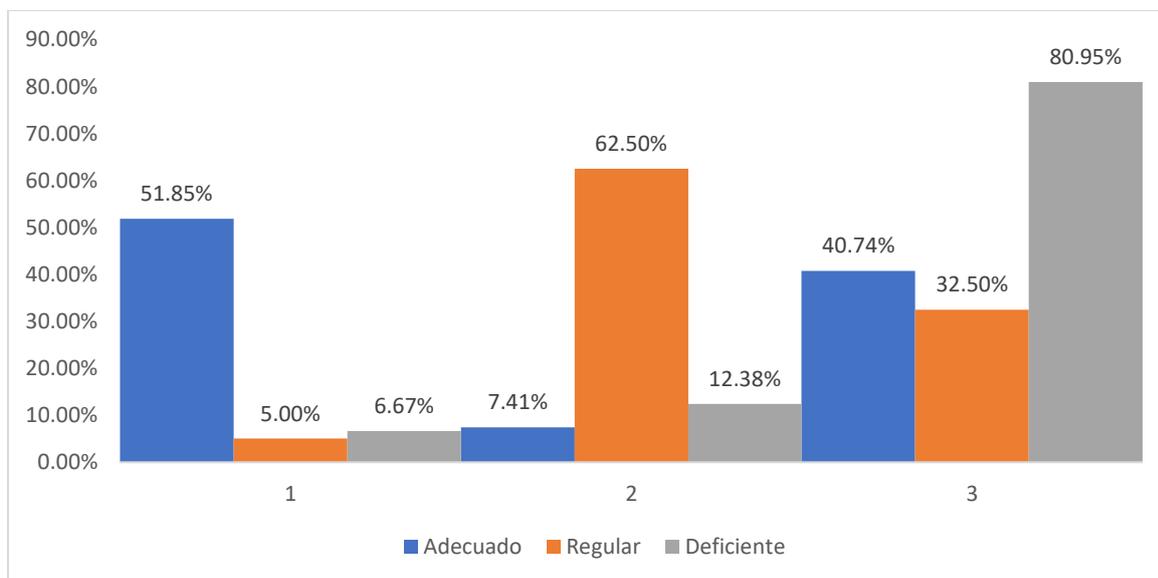
Los principales resultados del cruce de tablas es el deficiente con un 78.10% seguido del nivel regular 62.96% y por último 32.50%, lo que nos indica que las habilidades personales si afectan al planeamiento estratégico.

Tabla 17

*Tabla cruzada dimensión habilidades interpersonales y variable planeamiento estratégico*

		Habilidades interpersonales			TOTAL	
		Adecuado	Deficiente	Regular		
Planeamiento estratégico	Adecuado	Recuento	14	2	11	27
		% del Total	51.85%	7.41%	40.74%	100.00%
	Regular	Recuento	2	25	13	40
		% del Total	5.00%	62.50%	32.50%	100.00%
	Deficiente	Recuento	7	13	85	105
		% del Total	6.67%	12.38%	80.95%	100.00%
TOTAL		Recuento	23.0	40.0	109.0	172.0
		% del Total	63.52%	82.29%	154.19%	100.00%

*Fuente:* Datos de la investigación



*Figura 14.* Tabla cruzada dimensión habilidades interpersonales y variable planeamiento estratégico

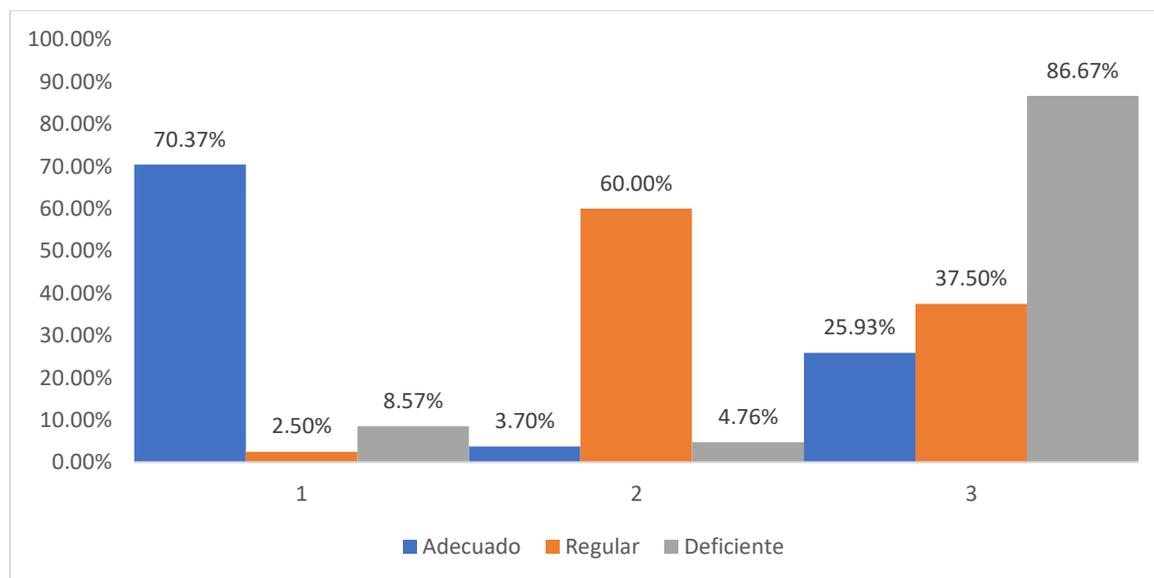
Los principales resultados del cruce de tablas es el deficiente con un 80.95% seguido del nivel adecuado 40.74% y por último 32.50%, lo que nos indica que las habilidades interpersonales si afectan al planeamiento estratégico.

Tabla 18

*Tabla cruzada dimensión habilidades grupales y variable planeamiento estratégico*

		Habilidades grupales			TOTAL	
		Adecuado	Deficiente	Regular		
Planeamiento estratégico	Adecuado	Recuento	19	1	7	27
		% del Total	70.37%	3.70%	25.93%	100.00%
	Regular	Recuento	1	24	15	40
		% del Total	2.50%	60.00%	37.50%	100.00%
	Deficiente	Recuento	9	5	91	105
		% del Total	8.57%	4.76%	86.67%	100.00%
TOTAL		Recuento	29.0	30.0	113.0	172.0
		% del Total	81.44%	68.47%	150.09%	100.00%

*Fuente:* Datos de la investigación



*Figura 15.* Tabla cruzada dimensión habilidades grupales y variable planeamiento estratégico

Los principales resultados del cruce de tablas es el deficiente con un 86.67% seguido del nivel regular 37.50% y por último 25.93%, lo que nos indica que las habilidades grupales si afectan al planeamiento estratégico.

#### 4.1.3. Prueba de Normalidad

La prueba de Kolmogorov-Smirnoff (K-S) es una prueba no paramétrica diseñada para determinar si las frecuencias de dos conjuntos de datos diferentes siguen la misma distribución alrededor de su media.

“En otras palabras, la prueba de Kolmogorov-Smirnoff (K-S) es una prueba adaptada a la forma de los datos para comprobar si dos muestras diferentes siguen la misma distribución”. (Bairafi & Munot, 2019)

Tabla 19

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades personales	,077	172	,014
Habilidades interpersonales	,069	172	,045
Habilidades grupales	,088	172	,003
Habilidades directivas	,074	172	,024
Planeamiento estratégico	,056	172	,020

Fuente: datos procesados en el SPSS 26

#### 4.1.4. Contrastación de las hipótesis de investigación

##### Hipótesis general

Planteamiento de la hipótesis estadística

Ho = Relación entre las variables  $(X, Y) = 0$  y el grado de significancia es  $> 5\%$ .

Ho = No existe un alto grado de relación entre las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

Hi = Relación entre las variables  $(X, Y) > 0$  y el grado de significancia es  $\leq 5\%$ .

Hi = Existe un alto grado de relación entre las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

Determinación de la prueba estadística: la naturaleza de los datos de estudios es ordinal, que pertenecen a la estadística no paramétrica por lo cual los estadísticos más adecuados para las pruebas de correlación son LA Rho de Spearman o en todo caso la Tao de Kendall (Arai, 2020).

Tabla 20

*Prueba de hipótesis general*

			Habilidades directivas	Planeamiento estratégico
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,780**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	172	172
	Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	,780**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	172	172

Fuente: Programa SPSS 26

Interpretación: teniendo en cuenta los resultados encontrados al aplicar el estadígrafo Rho de Spearman y comparando con la  $H_1 = \text{Relación entre las variables } (X, Y) > 0$  en este caso 0.780 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades directivas en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma media mejorara el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.

**Hipótesis específica1**

Planteamiento de la hipótesis estadística

$H_0 = \text{Relación entre las variables } (X, Y) = 0$  y el grado de significancia es  $> 5\%$ .

Ho = No existe un alto grado de relación entre las habilidades personales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

Hi = Relación entre las variables (X, Y) > 0 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$ .

Hi = Existe un alto grado de relación entre las habilidades personales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

Determinación de la prueba estadística: la naturaleza de los datos de estudios es ordinal, que pertenecen a la estadística no paramétrica por lo cual los estadísticos más adecuados para las pruebas de correlación son LA Rho de Spearman o en todo caso la Tao de Kendall (Arai, 2020).

Tabla 21

*Prueba de hipótesis específica 1*

		Habilidades personales	Planeamiento estratégico
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,551**
		N	,000
			172
Planeamiento estratégico	Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	,551**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			172

Fuente: Programa SPSS 26

Interpretación: teniendo en cuenta los resultados encontrados al aplicar el estadígrafo Rho de Spearman y comparando con la Hi = Relación entre las variables (X, Y) > 0 en este

caso 0.551 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades personales en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma medida mejorará el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.

### **Hipótesis específica 2**

Planteamiento de la hipótesis estadística

Ho = Relación entre las variables  $(X, Y) = 0$  y el grado de significancia es  $> 5\%$ .

Ho = No existe un alto grado de relación entre las habilidades interpersonales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

Hi = Relación entre las variables  $(X, Y) > 0$  y el grado de significancia es  $\leq 5\%$ .

Hi = Existe un alto grado de relación entre las habilidades interpersonales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

Determinación de la prueba estadística: la naturaleza de los datos de estudios es ordinal, que pertenecen a la estadística no paramétrica por lo cual los estadísticos más adecuados para las pruebas de correlación son LA Rho de Spearman o en todo caso la Tao de Kendall (Arai, 2020).

Tabla 22

*Prueba de hipótesis específica 2*

			Habilidades interpersonales	Planeamiento estratégico
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,678**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	172	172
	Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	,678**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	172	172

Fuente: Programa SPSS 26

Interpretación: teniendo en cuenta los resultados encontrados al aplicar el estadígrafo Rho de Spearman y comparando con la  $H_1 = \text{Relación entre las variables } (X, Y) > 0$  en este caso 0.678 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades interpersonales en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma media mejorara el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.

**Hipótesis específica 3**

Planteamiento de la hipótesis estadística

$H_0 =$  Relación entre las variables  $(X, Y) = 0$  y el grado de significancia es  $> 5\%$ .

$H_0 =$  No existe un alto grado de relación entre las habilidades grupales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

$H_1 =$  Relación entre las variables  $(X, Y) > 0$  y el grado de significancia es  $\leq 5\%$ .

Hi = Existe un alto grado de relación entre las habilidades grupales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

Determinación de la prueba estadística: la naturaleza de los datos de estudios es ordinal, que pertenecen a la estadística no paramétrica por lo cual los estadísticos más adecuados para las pruebas de correlación son LA Rho de Spearman o en todo caso la Tao de Kendall (Arai, 2020).

Tabla 23

*Prueba de hipotesis especifica 3*

			Habilidades grupales	Planeamiento estratégico
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,724**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	172	172
Planeamiento estratégico	Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	,724**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	172	172

Fuente: Programa SPSS 26

Interpretación: teniendo en cuenta los resultados encontrados al aplicar el estadígrafo Rho de Spearman y comparando con la  $H_i = \text{Relación entre las variables } (X, Y) > 0$  en este caso 0.724 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades grupales en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma media mejorara el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.

## CAPÍTULO V

### 5. DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados obtenidos

Teniendo en cuenta los resultados encontrados en la prueba de la hipótesis general  $H_i =$  Relación entre las variables  $(X, Y) > 0$  en este caso 0.780 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades directivas en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma medida mejorará el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.

Resultados que se corroboran con lo que menciona en el marco teórico cuando dicen que:

Muchos países en desarrollo todavía están estudiando varios puntos de vista de la gestión estratégica. La planificación estratégica se ha convertido en una actividad clave de muchas organizaciones del tercer mundo. El negocio ha atravesado varios períodos turbulentos, que son principalmente

cuidadosamente organizados por el dinámico entorno externo. Este es el problema más común y el mayor desafío para cualquier pequeña empresa es la gestión del dinero. Si el negocio comienza, pasa por un impulso de crecimiento o está en declive, la pregunta es si tengo suficiente para pagar las facturas o suficiente para el futuro y se necesitan tener habilidades directivas eficientes para lograr que el planeamiento dado y la gestión del dinero sea eficiente para conseguir los objetivos organizacionales.(Bootz, Schenk, & Sonntag, 2017)

Asegurarse de que tiene suficiente dinero en efectivo para pagar las facturas es tan vital y un desafío constante para los propietarios y gerentes para determinar las necesidades del negocio ahora y para el crecimiento futuro. COVID-19 ha amplificado aún más este desafío, ya que muchos de nosotros hemos cerrado nuestras puertas a los negocios. El equilibrio presupuestario y la capacidad de pagar facturas son el resultado de menores costos operativos o promociones y otros medios generadores de ingresos, los planes estratégicos tienen que ser ajustados y reformulados y para esto los dueños y gerentes de las empresas tienen que tener habilidades idóneas para que no fracasen en el intento de sobrevivir en un futuro incierto.

Como resultado de la pandemia, algunas empresas han tenido que reducir el número de empleados a través de despidos, vacaciones o cambios en las horas de funcionamiento. Estos cambios de negocio tendrán un impacto inmediato en las operaciones de la empresa mientras trata de compensar con menos empleados. Además, las economías locales también están sufriendo.

Los resultados podemos corroborarlos con los resultados que encontraron en el marco de antecedentes cuando nos dice:

La herramienta utilizada para recopilar datos sobre habilidades de gestión variable y satisfacción laboral es un cuestionario. De acuerdo con los resultados obtenidos, se encuentra que  $Rho = 0.702$ , lo que indica que existe una correlación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores de Regatas Lima, subsidiaria de Chorrillos, es decir,  $Rho = 0.702$ . Esta relación confirma que con el fortalecimiento de la gestión de habilidades gerenciales, la satisfacción laboral aumentará. (Rosales, 2018)

Por lo cual, y después de los estudios realizados es necesario en las empresas al igual que la planificación estratégica con una gestión del dinero adecuado en el día de hoy, la comprensión de su cliente principal cumple con muchos de los objetivos del negocio y debe seguir adelante. Si usted es un restaurante líder, una instalación deportiva o cualquier otro pequeño negocio, entender su clientela es esencial y le permitirá expandirse a otras áreas. Ser dependiente de un grupo demográfico puede tener impactos de crecimiento a largo plazo dependiendo de las actividades de la empresa y sus productos. La pregunta es qué puede hacer la empresa para satisfacer las necesidades de otros grupos sin dejar de ser fiel a su base. En cuanto a mantener su base, ¿tiene suficientes líneas de suministro para continuar la producción en caso de que uno de sus proveedores esté fuera de servicio? Si bien se trata de cuestiones fundamentales para iniciar una base, siguen siendo aplicables a esta pandemia, que sigue teniendo un impacto en diversos sectores e industrias, por lo cual las habilidades personales le ayudaran para formar lazos y alianzas para poder proseguir.

El paso a lo digital ha sido una nueva tendencia para las pequeñas empresas en los últimos meses para atraer a un público más amplio. Esto no es una solución rápida, sino una estrategia de marketing eficaz. Se necesita tiempo y fondos para crear una audiencia. Las aplicaciones de redes sociales, los boletines informativos y las suscripciones a clientes pueden mejorar este período de configuración, al tiempo que mantienen a los clientes informados de las nuevas actualizaciones.(Fondo Monetario Internacional, 2020)

Cambie a áreas de comercio electrónico o tiendas en línea de otra manera para anunciar sus productos y utilizar las redes sociales para desarrollar una nueva o ampliada base de clientes. Tener presencia en las redes sociales es valioso y casi un requisito previo para la transición empresarial. Es posible hacerlo simultáneamente, pero requiere mucho conocimiento y estrategias. Y para esto las habilidades grupales de todas las organizaciones son esenciales.

## 5.2. Conclusiones

1. Se concluye que según los resultados encontrados al aplicar el estadígrafo Rho de Spearman y comparando con la  $H_i = \text{Relación entre las variables } (X, Y) > 0$  en este caso 0.780 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades directivas en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma media mejorara el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.
2. Se concluye que según los resultados encontrados al aplicar el estadígrafo Rho de Spearman y comparando con la  $H_i = \text{Relación entre las variables } (X, Y) > 0$  en este caso 0.551 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades personales en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma media mejorara el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.
3. Se concluye que según los resultados encontrados al aplicar el estadígrafo Rho de Spearman y comparando con la  $H_i = \text{Relación entre las variables } (X, Y) > 0$  en este caso 0.678 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades interpersonales en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma media mejorara el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.
4. Se concluye que según los resultados encontrados al aplicar el estadígrafo Rho de Spearman y comparando con la  $H_i = \text{Relación entre las variables } (X, Y) > 0$  en este

caso 0.724 y el grado de significancia es  $\leq 5\%$  para el caso casi cero, podemos afirmar que si mejoran las habilidades grupales en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, en la misma medida mejorará el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.

### **5.3. Recomendaciones**

1. Se recomienda que según los resultados encontrados mejorar las habilidades directivas en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, para mejorar el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.
2. Se recomienda que según los resultados encontrados mejorar las habilidades personales en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, para que mejore el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.
3. Se recomienda que según los resultados encontrados mejorar las habilidades interpersonales en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, para mejorar el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.
4. Se recomienda que según los resultados encontrados mejorar las habilidades grupales en las empresas que están asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Huancayo, mejoren el planeamiento estratégico que estas empresas realizan.

### Referencias Bibliográficas

- Arai, T. (2020). *Ordinal analysis with an introduction to proof theory*. EE.UU.: Springer.
- Augier, M., & Teece, D. (2018). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. EE.UU.: Macmillan Publishers.
- Bairafi, V., & Munot, M. (2019). *Resarch Methodology*. EE.UU.: CRC Press.
- Bootz, J., Schenk, E., & Sonntag, M. (2017). Gestion stratégique des compétences en PME. *Revue française de gestion*, 267, 25-42.
- Cadillo, K. (2020). *Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional De Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019*. Tesis, Universidad César Vallejo, Perú.
- Carlos, M. (2019). *Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo, Perú.
- Colton, D., & Covert, R. (2007). *Designing and constructing intruments for social research and evaluation*. EE.UU.: Wiley.
- Cooper, C. (2005). *The blackwell encyclopedia of management. Strategic management* (2 ed., Vol. 12). EE.UU.: Black Well Publishing.
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Prespectivas de la economía mundial*. EE.UU.: International Monetary Fund, Publication Services.
- Griffin, R., & Van, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo* . México: Cengage Learning.

- Hammioui, L. (2020). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(6), 1-15.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- Iles, V. (2004). *Developing Change Management Skills*. Inglaterra: Really Learning and London School.
- Jama, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *FIPCAEC*, 4, 35-57.
- Miranda, P., Aguayo, V., & Villalva, G. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de las ciencias*, 1011-1059.
- Palomo, R. (2010). *Enciclopedia de economía, finanzas y negocios* (Vol. 10). España: Wolters Kluwer España.
- Recuay, C. (2017). *Gestión directiva y compromiso organizacional en la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2016*. Tesis, Universidad César Vallejo, Perú.
- Roger, A., & Vinot, D. (2019). *Skills management*. EE.UU.: Wiley.
- Rojas, M. (2012). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U.
- Rosales, H. (2018). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo, Perú.

Ruel, E., Wagner, W., & Gillespie, B. (2016). *The Practice of Survey Research*. Reino Unido: SAGE.

Tillé, Y. (2020). *Sampling and estimation from finite populations*. EE.UU.: Wiley.

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9 ed.). EE.UU.: Pearson.

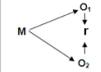
Witcher, B. (2020). *Absolute Essentials of Strategic Management*. EE.UU.: Routledge.

Zapata, L., Manrique, L., Carrillo, F., Flores, P., Ramírez, P., Martínez, A., . . . Valerio, G. (2011). *Aprendizaje organizacional* (2 ed.). México: McGraw Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: matriz de consistencia

Título: Las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL.</b> ¿Cuál es el grado de relación que tienen las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS.</b> 1. ¿Cuál es el grado de relación que tienen las habilidades personales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021? 2. ¿Cuál es el grado de relación que tienen las habilidades interpersonales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021? 3. ¿Cuál es el grado de relación que tienen las habilidades grupales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL.</b> Establecer el grado de relación que tienen las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</b> 1. Determinar el grado de relación que tienen las habilidades personales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021. 2. Determinar el grado de relación que tienen las habilidades interpersonales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021. 3. Determinar el grado de relación que tienen las habilidades grupales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL.</b> Existe un alto grado de relación entre las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.</b> 1. Existe un alto grado de relación entre las habilidades personales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021. 2. Existe un alto grado de relación entre las habilidades interpersonales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021. 3. Existe un alto grado de relación entre las habilidades grupales y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021.</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b> Habilidades directivas</p> <p><b>VARIABLE 2</b> Planeamiento estratégico</p>	<p>Habilidades personales Habilidades interpersonales Habilidades grupales</p> <p>Objetivos estratégicos y análisis Formulación estratégica Implementación estratégica Evaluación y control estratégico</p>	<p><b>TIPO:</b> Investigación Básica</p> <p><b>• NIVEL:</b> Descriptivo Correlacional</p> <p><b>• DISEÑO:</b> Descriptivo explicativo</p>  <p>Donde: M = Muestra O<sub>1</sub> = Observación de la V.1. O<sub>2</sub> = Observación de la V.2. r = Correlación entre dichas variables.</p>

2021?

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

# CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**Instrucciones:** A continuación, se presentan varias proposiciones, le solicitamos que frente a ella exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la cual mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

<b>1.</b> Nunca	<b>2.</b> Casi Nunca	<b>3.</b> A Veces	<b>4.</b> Casi Siempre	<b>5.</b> Siempre
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

N°	ÍTEMS	PUNTAJES				
1	Usted como gerente tiene el suficiente autoconocimiento para manejar su empres	1	2	3	4	5
2	Sus trabajos tienen autoconocimientos adecuados	1	2	3	4	5
3	Tiene un manejo adecuado del estrés	1	2	3	4	5
4	Sus trabajadores manejan el estrés de manera adecuada	1	2	3	4	5
5	La comunicación con sus trabajadores es adecuada	1	2	3	4	5
6	Sus trabajadores se comunican con usted de manera adecuada	1	2	3	4	5
7	Maneja adecuadamente su poder	1	2	3	4	5
8	Delega poder a sus trabajadores	1	2	3	4	5
9	Esta motivado para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
10	Sus trabajadores están motivados	1	2	3	4	5
11	Usted maneja adecuadamente los conflictos de la empresa	1	2	3	4	5
12	Los conflictos se solucionan de manera rapida	1	2	3	4	5
13	Utiliza el empowermen en su empres	1	2	3	4	5
14	Sus trabajadores conocen que es el empowermen	1	2	3	4	5
15	Se realiza de manera adecuada el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
16	Los equipos de trabajo en su empresa cumplen sus objetivos	1	2	3	4	5
17	El liderazgo es adecuado en su empresa	1	2	3	4	5

<b>18</b>	La visión de la empresa está estructurada adecuadamente	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>19</b>	Sabe de manera correcta que es la misión empresarial	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>20</b>	Los valores de su empresa los conocen todos los empleados	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>21</b>	Se realiza el análisis PESTEL en su empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>22</b>	Realiza el análisis Foda en su empres	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>23</b>	Se dan adecuadamente las asignaciones en la empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>24</b>	Las responsabilidades en la empresa se cumplen	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>25</b>	Se maneja adecuadamente la autoridad	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>26</b>	Se cumplen las etapas estratégicas en la empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>27</b>	Tiene los suficientes recursos para realizar la implementación estratégica	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>28</b>	Se mide adecuadamente el desempeño	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>29</b>	Se toman las acciones necesarias de control estratégico	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>30</b>	Se reformulan las estrategias de manera adecuada	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>31</b>	Se toman correcciones de manera adecuada	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>32</b>	Se ajustan las estructuras de la empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>33</b>	Se dan a conocer los ajustes a todos los empleados	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>34</b>	Se cumplen los objetivos estratégicos en la empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## Anexo 3: base de datos

	Habilidades directivas																	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<b>1</b>	4	2	3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	5	2	3	3	2	53
<b>2</b>	4	1	1	1	1	1	5	4	3	4	3	2	4	5	1	1	1	42
<b>3</b>	2	3	2	2	3	4	3	3	2	5	3	3	3	3	3	2	4	50
<b>4</b>	2	5	2	2	3	3	1	3	3	4	2	3	1	3	3	4	4	48
<b>5</b>	2	4	4	2	2	5	5	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	54
<b>6</b>	2	2	3	2	1	2	2	4	2	2	4	5	2	2	3	2	1	41
<b>7</b>	3	3	3	1	1	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	40
<b>8</b>	2	2	2	2	2	4	2	1	5	3	4	3	2	2	2	4	3	45
<b>9</b>	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	2	2	3	50
<b>10</b>	4	2	4	5	4	2	1	4	3	3	1	2	3	2	2	4	4	50
<b>11</b>	1	3	3	5	4	3	4	4	1	3	1	2	2	5	2	5	2	50
<b>12</b>	1	4	3	2	4	1	2	3	3	4	4	3	4	2	2	3	1	46
<b>13</b>	3	3	3	3	3	3	2	2	3	5	3	1	3	3	3	3	3	49
<b>14</b>	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	45
<b>15</b>	3	3	3	2	2	2	2	1	4	3	1	1	3	4	2	2	2	40
<b>16</b>	5	3	4	3	4	5	5	2	3	3	4	2	4	5	4	4	3	63

<b>17</b>	1	5	2	4	1	2	2	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	46
<b>18</b>	3	2	2	2	3	2	4	2	4	4	2	2	3	1	2	1	4	43
<b>19</b>	2	2	3	4	2	4	4	2	3	2	5	3	4	4	4	4	4	56
<b>20</b>	2	2	4	3	5	5	2	4	2	3	3	3	2	5	4	4	2	55
<b>21</b>	2	2	2	3	2	2	2	5	2	5	1	1	2	2	2	3	2	40
<b>22</b>	1	3	3	2	3	2	2	4	2	4	5	4	3	2	1	3	3	47
<b>23</b>	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	2	4	2	2	2	43
<b>24</b>	3	2	2	2	3	4	2	3	2	4	2	3	2	2	5	1	4	46
<b>25</b>	5	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	49
<b>26</b>	3	3	4	4	3	1	1	2	3	2	1	2	3	3	4	3	3	45
<b>27</b>	3	3	4	3	3	3	3	1	4	3	1	3	2	2	3	3	3	47
<b>28</b>	4	3	5	3	3	4	2	1	3	4	4	4	2	2	3	2	5	54
<b>29</b>	2	4	2	3	2	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	57
<b>30</b>	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	5	4	3	55
<b>31</b>	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	2	2	4	3	3	3	51
<b>32</b>	3	3	4	2	3	4	3	2	3	4	5	2	4	3	4	3	3	55
<b>33</b>	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	5	3	2	2	4	2	44
<b>34</b>	4	2	5	3	1	1	1	2	2	3	2	2	1	4	3	1	3	40
<b>35</b>	1	5	3	4	3	5	4	4	5	2	2	3	3	3	3	3	4	57
<b>36</b>	3	5	2	5	3	5	5	2	1	2	2	2	3	2	3	3	5	53
<b>37</b>	2	4	2	1	1	2	3	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1	37
<b>38</b>	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	4	2	2	1	3	46
<b>39</b>	2	3	4	5	2	3	4	2	3	5	5	2	3	3	3	3	4	56

40	1	3	4	4	4	3	1	4	2	3	4	3	5	4	3	4	4	56
41	3	5	2	3	3	5	5	2	2	2	1	2	3	2	3	4	5	52
42	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	4	2	2	2	2	1	32
43	2	1	2	2	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	32
44	2	3	3	1	3	1	3	5	1	2	1	3	2	3	2	1	1	37
45	2	3	2	2	1	2	3	2	5	2	2	3	2	3	1	3	3	41
46	1	3	3	2	2	5	2	4	2	4	3	2	3	2	2	3	2	45
47	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	45
48	5	2	2	5	5	4	1	3	4	3	1	1	4	3	5	2	1	51
49	1	2	1	2	3	1	1	4	2	4	4	3	2	2	2	2	1	37
50	2	1	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	4	2	5	1	33
51	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	43
52	5	1	2	1	3	4	4	4	1	1	1	1	4	3	1	4	1	41
53	3	3	2	2	3	4	1	1	1	1	1	2	3	3	4	3	3	40
54	4	2	3	1	3	5	1	1	1	1	4	3	5	4	3	4	3	48
55	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	40
56	5	5	2	5	2	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	57
57	5	2	5	1	1	2	2	4	4	3	1	3	1	1	1	1	2	39
58	3	2	2	1	1	4	3	2	2	4	4	2	5	4	1	5	4	49
59	3	2	4	2	3	5	2	3	2	3	5	2	3	4	2	5	5	55
60	2	3	5	5	2	3	5	5	4	4	3	3	5	2	3	3	5	62
61	2	3	2	4	5	5	4	3	3	2	2	3	5	5	4	2	3	57
62	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	4	4	44

<b>63</b>	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	49
<b>64</b>	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	1	3	3	3	5	2	4	52
<b>65</b>	2	2	4	4	2	4	4	3	3	4	2	3	3	4	5	3	4	56
<b>66</b>	1	1	1	1	1	1	1	2	3	5	5	2	3	4	4	3	1	39
<b>67</b>	5	2	5	1	1	4	3	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	45
<b>68</b>	3	2	2	2	3	2	2	5	2	5	5	3	3	2	2	2	2	47
<b>69</b>	2	2	2	3	2	1	1	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	50
<b>70</b>	3	2	4	2	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	4	5	51
<b>71</b>	2	2	2	2	3	5	5	2	2	1	2	1	5	4	2	3	4	47
<b>72</b>	5	2	5	5	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	44
<b>73</b>	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	5	5	45
<b>74</b>	4	5	5	5	2	2	2	3	2	2	3	2	3	5	5	3	5	58
<b>75</b>	2	3	5	5	2	3	5	2	1	2	3	3	5	2	5	5	5	58
<b>76</b>	1	2	2	2	2	1	1	5	3	5	5	2	3	3	3	5	1	46
<b>77</b>	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	43
<b>78</b>	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	1	2	5	5	42
<b>79</b>	3	2	2	3	2	2	4	1	5	2	2	2	3	3	3	3	2	44
<b>80</b>	2	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	47
<b>81</b>	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	4	46
<b>82</b>	4	2	2	4	5	3	4	5	3	4	1	2	4	1	2	5	2	53
<b>83</b>	2	2	4	3	3	4	4	3	2	2	2	2	4	4	3	4	4	52
<b>84</b>	4	2	5	3	2	3	5	3	3	3	2	3	5	3	2	5	3	56
<b>85</b>	2	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	63

<b>86</b>	4	2	3	4	3	4	4	3	2	2	1	1	5	5	4	5	5	57
<b>87</b>	4	5	5	5	2	3	4	3	3	3	1	1	3	5	5	3	5	60
<b>88</b>	3	2	2	2	2	3	1	2	3	5	3	2	3	2	2	2	2	41
<b>89</b>	1	1	1	1	2	2	1	3	2	4	2	3	5	5	3	2	3	41
<b>90</b>	4	3	2	3	3	3	3	2	5	5	5	2	2	2	3	2	2	51
<b>91</b>	4	2	3	4	2	2	5	2	4	4	4	5	3	2	3	3	2	54
<b>92</b>	3	2	5	3	3	3	3	4	5	5	5	2	3	3	2	4	4	59
<b>93</b>	2	2	4	3	2	5	3	4	2	4	4	5	4	4	3	3	4	58
<b>94</b>	4	4	3	1	3	4	4	3	2	3	1	1	4	3	4	4	3	51
<b>95</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2	38
<b>96</b>	5	2	5	1	1	4	4	5	3	3	4	3	3	1	1	1	1	47
<b>97</b>	3	2	3	1	1	4	3	5	2	4	3	5	5	4	1	5	4	55
<b>98</b>	3	2	5	2	2	3	5	1	1	1	2	2	5	3	2	5	3	47
<b>99</b>	3	5	2	5	3	5	1	2	1	2	2	3	3	4	5	1	5	52
<b>100</b>	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	39
<b>101</b>	5	3	4	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	42
<b>102</b>	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	51
<b>103</b>	5	4	5	5	3	4	5	2	3	5	5	2	2	2	2	3	3	60
<b>104</b>	5	3	3	4	3	5	5	1	3	3	5	4	5	3	3	2	3	60
<b>105</b>	5	2	5	5	3	4	5	3	5	2	3	3	3	3	4	3	3	61
<b>106</b>	1	4	3	1	3	5	5	4	2	4	4	3	5	4	1	4	2	55
<b>107</b>	3	2	1	2	2	2	1	5	4	3	3	3	3	2	3	2	1	42
<b>108</b>	2	3	2	1	2	1	2	4	2	5	3	2	2	3	3	2	1	40

<b>109</b>	2	2	3	2	2	2	2	5	2	5	5	3	2	2	2	2	2	45
<b>110</b>	5	2	5	1	1	4	4	4	3	4	3	3	1	1	1	1	1	44
<b>111</b>	4	2	3	3	3	2	2	2	3	5	5	2	2	3	3	2	2	48
<b>112</b>	2	5	2	2	3	5	5	3	3	3	5	3	2	2	2	2	2	51
<b>113</b>	1	1	1	4	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	2	4	53
<b>114</b>	4	5	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	2	5	2	5	5	53
<b>115</b>	2	3	5	5	2	3	5	1	5	2	4	1	5	2	5	5	5	60
<b>116</b>	2	5	2	2	3	5	5	5	2	5	1	1	5	5	4	5	5	62
<b>117</b>	5	3	5	3	3	5	5	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	63
<b>118</b>	2	1	1	1	1	1	2	4	2	3	4	2	2	1	2	1	1	31
<b>119</b>	2	2	1	2	1	2	1	5	3	5	3	3	2	2	1	2	1	38
<b>120</b>	2	1	2	2	2	2	3	5	2	2	5	5	2	1	2	1	1	40
<b>121</b>	2	2	4	2	3	2	1	3	5	2	5	3	2	4	2	2	2	46
<b>122</b>	2	3	5	5	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	5	2	39
<b>123</b>	3	2	4	2	2	3	4	2	2	2	2	2	4	3	2	3	4	46
<b>124</b>	3	2	2	2	3	4	4	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	49
<b>125</b>	5	4	3	3	3	5	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3	54
<b>126</b>	4	3	4	3	3	5	5	5	2	5	1	1	5	4	4	4	3	61
<b>127</b>	3	5	4	5	3	5	5	3	3	2	3	3	5	3	4	3	5	64
<b>128</b>	4	2	4	4	5	4	5	4	4	2	2	2	4	5	4	4	5	64
<b>129</b>	4	5	2	2	2	2	3	5	2	5	5	3	1	1	3	1	1	47
<b>130</b>	1	5	2	2	2	5	2	5	3	3	3	3	3	3	5	2	2	51
<b>131</b>	3	2	2	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	54

<b>132</b>	4	2	4	3	2	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	4	47
<b>133</b>	3	3	4	2	3	2	5	4	3	5	3	3	3	3	4	3	3	56
<b>134</b>	4	1	3	1	2	4	4	2	2	3	5	5	4	4	5	4	3	56
<b>135</b>	4	3	4	3	2	3	4	3	2	5	2	2	4	3	4	3	3	54
<b>136</b>	5	3	5	5	2	3	5	5	5	2	5	2	5	3	5	2	5	67
<b>137</b>	1	1	1	2	2	2	2	4	5	5	5	2	1	1	1	2	1	38
<b>138</b>	2	3	5	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	4	2	1	3	34
<b>139</b>	3	2	3	1	1	3	3	2	1	1	1	1	3	2	1	5	4	37
<b>140</b>	3	2	3	5	2	4	4	2	2	3	2	2	4	4	1	4	4	51
<b>141</b>	5	4	4	3	3	5	5	3	2	2	2	2	5	2	2	4	1	54
<b>142</b>	2	5	5	5	2	2	4	4	5	2	2	2	3	5	5	3	5	61
<b>143</b>	2	1	1	2	1	1	1	2	4	2	4	2	2	1	1	2	1	30
<b>144</b>	3	3	3	5	1	5	4	3	3	2	3	3	2	2	2	1	5	50
<b>145</b>	4	2	4	4	3	5	5	3	2	4	2	2	5	5	2	5	5	62
<b>146</b>	2	3	5	5	2	3	5	1	3	5	5	5	2	3	5	4	2	60
<b>147</b>	4	4	2	2	2	2	2	2	3	5	5	2	2	3	2	2	4	48
<b>148</b>	4	2	3	2	3	5	2	3	5	2	5	3	5	5	2	5	5	61
<b>149</b>	1	2	2	2	1	2	1	3	5	4	5	3	1	2	2	2	1	39
<b>150</b>	1	4	3	1	1	5	4	2	5	2	2	3	4	4	1	1	5	48
<b>151</b>	5	2	4	3	5	4	5	1	1	3	2	1	5	4	5	4	5	59
<b>152</b>	3	4	3	1	1	4	1	1	2	2	2	1	5	4	1	5	4	44
<b>153</b>	2	3	5	3	2	5	3	5	2	5	1	1	2	3	3	3	3	51
<b>154</b>	3	3	3	5	3	5	5	3	2	2	2	3	5	4	4	4	5	61

<b>155</b>	5	2	5	5	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	47
<b>156</b>	4	4	3	4	3	1	1	4	3	3	3	3	2	5	2	2	5	52
<b>157</b>	1	3	5	5	5	4	1	2	5	2	2	3	1	4	2	2	4	51
<b>158</b>	1	1	3	2	1	2	1	3	3	4	3	3	1	1	3	2	1	35
<b>159</b>	3	3	3	2	3	2	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	48
<b>160</b>	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2	3	3	4	4	49
<b>161</b>	2	4	3	4	2	1	1	2	3	2	4	5	1	1	1	1	1	38
<b>162</b>	2	2	3	5	5	5	3	1	2	1	2	3	1	4	3	3	1	46
<b>163</b>	3	3	4	4	3	4	5	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	49
<b>164</b>	2	3	2	1	2	1	1	2	4	2	1	1	2	3	2	1	2	32
<b>165</b>	3	3	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	37
<b>166</b>	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	33
<b>167</b>	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	39
<b>168</b>	5	3	5	3	3	5	1	4	2	5	3	1	2	1	2	2	2	49
<b>169</b>	3	2	2	3	2	1	2	1	4	3	2	4	3	2	2	3	2	41
<b>170</b>	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	47
<b>171</b>	4	3	3	1	2	2	2	3	2	2	4	3	2	4	2	4	4	47
<b>172</b>	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	5	3	55

Planeamiento estratégico																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	TOTAL	
<b>1</b>	3	3	5	2	2	2	4	2	4	2	3	3	3	4	2	3	4	38	
<b>2</b>	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	28	
<b>3</b>	5	5	2	3	2	3	1	3	2	5	2	2	1	2	2	3	2	36	
<b>4</b>	5	2	1	3	3	3	2	1	5	2	2	2	1	3	3	4	3	32	
<b>5</b>	2	4	3	3	2	5	4	1	5	3	3	3	3	3	4	1	4	41	
<b>6</b>	2	2	2	2	3	2	1	4	1	2	1	1	1	1	3	3	3	24	
<b>7</b>	1	4	4	4	2	4	2	3	2	3	4	2	3	3	4	4	2	38	
<b>8</b>	5	4	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	1	5	2	5	1	30	
<b>9</b>	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	3	4	1	3	3	3	4	34	
<b>10</b>	1	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	5	2	2	3	38	
<b>11</b>	3	3	3	2	3	5	3	3	2	3	3	4	1	3	4	4	5	38	
<b>12</b>	2	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	4	31	
<b>13</b>	3	2	3	3	2	4	3	5	2	2	2	2	2	2	5	1	2	35	
<b>14</b>	3	3	3	1	3	4	4	3	3	2	2	4	1	3	4	2	2	36	
<b>15</b>	3	2	2	2	2	5	3	2	4	3	2	5	4	3	5	5	3	39	
<b>16</b>	3	2	2	2	5	2	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	47	
<b>17</b>	2	1	3	3	3	3	2	4	4	1	1	1	2	3	2	3	2	30	
<b>18</b>	2	2	5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	3	3	5	2	30	
<b>19</b>	2	3	4	3	3	2	4	2	2	2	5	5	2	3	5	4	5	39	
<b>20</b>	3	3	5	3	3	3	4	2	4	1	5	4	3	3	3	2	5	43	
<b>21</b>	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	25	

<b>22</b>	2	5	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	4	3	2	1	29
<b>23</b>	4	1	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	5	2	5	1	32	
<b>24</b>	2	2	2	3	2	5	2	4	1	1	3	3	3	2	2	3	3	33	
<b>25</b>	5	5	1	5	1	2	1	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	35	
<b>26</b>	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	4	35	
<b>27</b>	3	2	2	2	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	5	2	36	
<b>28</b>	3	2	2	5	5	3	2	3	3	2	2	5	3	2	5	3	3	40	
<b>29</b>	3	2	5	5	2	3	2	5	2	2	2	4	3	4	4	5	2	40	
<b>30</b>	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	4	2	5	2	3	41	
<b>31</b>	3	1	1	4	4	4	3	2	3	2	2	5	3	2	2	2	4	37	
<b>32</b>	2	4	2	3	4	4	3	2	3	4	2	4	5	2	3	3	4	42	
<b>33</b>	2	4	2	2	2	3	2	4	2	1	2	2	2	2	2	5	3	30	
<b>34</b>	5	2	1	2	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	33	
<b>35</b>	2	3	5	4	3	5	2	2	4	2	3	5	2	3	5	3	5	42	
<b>36</b>	4	5	4	1	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	4	2	5	50	
<b>37</b>	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	5	2	23	
<b>38</b>	3	3	3	2	2	2	3	2	3	1	4	2	2	2	2	4	4	32	
<b>39</b>	3	5	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	5	40	
<b>40</b>	3	3	5	4	2	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4	5	41	
<b>41</b>	3	4	5	1	5	3	5	2	4	4	5	3	2	5	5	1	4	46	
<b>42</b>	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	2	3	1	2	1	1	22	
<b>43</b>	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	2	3	1	2	2	5	2	20	
<b>44</b>	2	2	3	2	1	3	2	1	1	1	3	4	3	3	1	4	1	28	

<b>45</b>	1	1	1	5	1	5	2	2	3	2	2	2	1	2	3	5	2	28
<b>46</b>	3	4	2	3	3	2	1	2	3	3	2	2	4	1	2	3	3	34
<b>47</b>	2	4	3	1	5	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	5	3	35
<b>48</b>	5	4	1	3	3	3	3	5	4	2	2	2	4	4	4	4	2	41
<b>49</b>	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	5	1	21
<b>50</b>	2	2	1	1	1	4	3	2	2	2	1	2	4	1	1	2	1	27
<b>51</b>	3	2	4	2	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	34
<b>52</b>	1	2	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	5	2	1	1	35
<b>53</b>	1	4	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	2	2	3	35
<b>54</b>	1	5	5	3	5	2	1	3	5	2	3	1	1	4	4	5	4	37
<b>55</b>	3	4	2	4	3	3	5	3	3	2	4	4	4	1	4	4	5	44
<b>56</b>	5	5	4	3	5	3	2	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	51
<b>57</b>	4	3	1	1	1	1	4	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	26
<b>58</b>	5	4	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	5	4	4	1	36
<b>59</b>	4	4	4	1	3	5	3	2	5	1	3	5	1	5	5	4	4	41
<b>60</b>	2	3	4	5	5	3	5	3	4	2	5	4	4	5	4	5	3	49
<b>61</b>	3	5	5	2	3	5	5	4	3	2	5	5	2	5	4	2	5	49
<b>62</b>	5	1	1	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	33
<b>63</b>	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	36
<b>64</b>	4	3	3	3	3	4	2	2	2	1	5	5	1	5	3	5	5	38
<b>65</b>	3	5	5	2	3	5	2	3	5	5	2	2	3	2	5	2	5	45
<b>66</b>	1	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	4	1	3	1	21
<b>67</b>	2	2	2	2	2	4	2	2	1	2	2	3	2	2	2	5	2	28

<b>68</b>	2	4	2	1	2	3	2	3	3	2	2	1	4	1	1	4	2	31
<b>69</b>	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	31
<b>70</b>	2	5	3	4	2	3	2	2	3	2	2	5	3	2	3	5	4	38
<b>71</b>	5	5	2	1	5	2	3	2	5	2	2	4	3	5	2	2	4	41
<b>72</b>	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	5	5	3	2	5	1	5	45
<b>73</b>	3	5	5	2	2	4	5	2	3	5	5	3	3	3	5	2	5	47
<b>74</b>	3	4	5	5	4	2	5	3	5	5	2	5	5	3	4	2	5	53
<b>75</b>	3	5	5	3	2	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	2	53
<b>76</b>	4	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	31
<b>77</b>	4	2	2	1	5	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	33
<b>78</b>	3	2	4	2	2	4	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	32
<b>79</b>	2	4	4	2	3	3	1	2	2	4	2	2	1	2	2	5	5	32
<b>80</b>	3	3	2	1	2	4	4	2	2	3	2	4	5	2	2	3	2	37
<b>81</b>	4	2	2	3	1	4	4	4	3	2	2	2	1	4	1	4	5	34
<b>82</b>	3	2	4	3	3	4	3	2	2	1	5	5	3	3	2	1	5	40
<b>83</b>	2	5	5	3	3	2	5	4	2	2	5	3	4	5	2	3	4	45
<b>84</b>	5	2	3	4	3	3	5	3	5	2	2	5	2	5	5	2	3	44
<b>85</b>	3	4	5	4	4	3	5	3	5	5	3	4	3	5	5	1	4	51
<b>86</b>	3	5	5	5	5	2	4	3	5	5	5	2	3	5	5	4	4	52
<b>87</b>	3	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	2	4	57
<b>88</b>	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	1	5	3	27
<b>89</b>	2	2	3	2	2	4	2	2	3	1	3	2	1	3	3	5	2	29
<b>90</b>	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	33

<b>91</b>	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	4	1	37
<b>92</b>	4	2	4	2	2	3	5	4	3	3	3	2	4	2	4	2	3	41
<b>93</b>	3	4	4	4	4	2	2	3	3	5	2	2	2	5	5	4	2	40
<b>94</b>	3	2	4	5	5	4	2	5	2	5	2	2	3	5	5	3	2	44
<b>95</b>	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	1	5	2	29
<b>96</b>	3	3	2	3	2	2	2	1	5	2	2	2	2	2	2	5	3	31
<b>97</b>	1	3	3	2	5	4	3	3	2	5	2	2	4	4	2	4	2	39
<b>98</b>	3	5	5	2	3	2	4	3	5	3	2	3	2	3	5	2	5	42
<b>99</b>	3	4	5	5	2	3	3	2	3	5	5	2	2	3	5	1	5	44
<b>100</b>	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	31
<b>101</b>	3	3	2	1	4	3	2	2	2	2	2	4	1	1	4	1	4	31
<b>102</b>	5	2	5	3	2	2	3	1	5	3	3	3	3	4	3	3	3	40
<b>103</b>	5	5	4	3	2	4	3	2	4	2	5	4	2	5	5	2	4	45
<b>104</b>	3	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	3	2	49
<b>105</b>	4	4	2	4	4	5	5	2	3	5	5	4	5	4	4	5	4	52
<b>106</b>	5	2	1	2	4	4	4	1	3	5	2	4	3	3	3	3	4	40
<b>107</b>	3	1	1	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	2	26
<b>108</b>	1	4	3	2	2	2	1	4	1	1	2	2	3	3	1	3	1	28
<b>109</b>	3	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	1	28
<b>110</b>	2	4	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	1	1	5	3	30
<b>111</b>	1	4	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	33
<b>112</b>	4	2	2	3	2	3	3	5	2	2	2	2	1	4	4	5	2	33
<b>113</b>	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	1	1	3	2	4	5	2	35

114	2	3	4	5	2	4	5	2	5	2	2	5	3	3	4	1	5	44
115	3	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	3	5	2	5	52
116	2	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	3	5	3	5	2	5	55
117	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62
118	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	14
119	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	5	1	17
120	1	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	2	3	1	1	4	1	21
121	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	5	5	2	29
122	5	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	4	3	2	4	1	2	35
123	3	1	4	4	3	2	3	2	2	5	2	3	3	3	4	2	2	37
124	1	2	2	5	5	4	2	1	4	2	5	2	4	4	2	2	2	39
125	2	2	4	5	3	5	5	2	3	3	5	5	3	4	5	2	4	47
126	2	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	3	5	4	5	52
127	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	58
128	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	5	61
129	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	30
130	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	5	2	2	3	2	38
131	3	3	2	3	3	3	3	2	3	5	2	2	3	2	3	1	4	37
132	3	5	3	3	2	2	3	2	2	5	2	3	3	3	2	4	4	38
133	2	3	4	2	4	4	3	3	5	2	3	2	2	5	5	4	1	39
134	2	5	5	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	5	2	5	3	42
135	3	4	3	3	3	3	4	1	5	2	2	5	2	2	5	3	5	40
136	3	3	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	5	3	4	5	5	54

<b>137</b>	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	18
<b>138</b>	2	1	3	3	1	5	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	29
<b>139</b>	5	2	1	2	2	3	3	1	5	2	2	2	3	1	3	1	3	33
<b>140</b>	3	2	4	3	3	3	5	2	1	5	3	5	3	3	3	2	5	42
<b>141</b>	5	4	5	2	2	5	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	45
<b>142</b>	5	5	4	3	3	5	3	4	3	5	2	5	5	5	2	2	5	52
<b>143</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	16
<b>144</b>	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	4	3	3	3	3	3	38
<b>145</b>	5	5	4	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	3	5	57
<b>146</b>	2	4	2	5	2	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	44
<b>147</b>	1	3	3	2	4	2	3	1	2	3	3	3	2	1	4	3	3	32
<b>148</b>	5	5	5	2	2	3	4	4	2	2	5	5	5	3	3	5	5	49
<b>149</b>	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	5	3	18
<b>150</b>	3	2	2	4	2	5	2	2	3	3	2	3	3	3	2	5	3	36
<b>151</b>	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	61
<b>152</b>	4	2	2	3	2	4	4	3	5	2	2	2	3	2	3	2	4	38
<b>153</b>	3	3	2	4	3	3	3	4	4	2	2	2	5	5	2	4	1	40
<b>154</b>	5	5	2	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	5	2	5	58
<b>155</b>	2	2	4	5	2	2	3	2	2	2	3	4	4	2	2	2	3	37
<b>156</b>	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	4	38
<b>157</b>	2	2	2	5	2	4	4	3	2	2	5	2	2	2	4	3	5	37
<b>158</b>	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	18
<b>159</b>	3	3	3	3	3	3	2	5	4	1	1	2	3	1	5	3	2	36

<b>160</b>	3	5	2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	4	5	38
<b>161</b>	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	5	2	23
<b>162</b>	2	2	4	4	4	2	3	2	2	1	1	2	1	3	5	1	3	30
<b>163</b>	3	3	3	3	4	2	5	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	43
<b>164</b>	1	1	1	2	1	3	3	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	22
<b>165</b>	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	1	3	32
<b>166</b>	3	1	1	1	1	2	2	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	21
<b>167</b>	3	4	2	1	3	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	4	30
<b>168</b>	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	35
<b>169</b>	1	4	5	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	29
<b>170</b>	2	4	4	3	2	2	2	1	5	2	2	2	3	3	2	2	2	34
<b>171</b>	1	5	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3	31
<b>172</b>	3	4	5	2	3	2	2	1	5	1	5	4	3	2	5	3	4	40

## Anexo 4. Evidencia digital de similitud

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA



**TESIS**

Las habilidades directivas y el planeamiento estratégico de las empresas asociadas a la  
cámara de Comercio de Huancayo en el año 2021

**AUTOR:**  
Rosales Mallqui, Henry Benjamín

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Gestión Estratégica Empresarial

**ASESOR:**  
Mg. Zárate Bocanegra, Jhony Alex  
ORCID ID 0000-0001-6440-0108

**LIMA – PERÚ**  
2022

Página: 1 de 101    Número de palabras: 20174

Versión solo texto del Informe    Alta resolución    Activado

19

## Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio



### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

#### 1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: HENRY BENJAMIN ROSALES MALLQUI

DNI: 19870037 Correo electrónico: hrosales\_1@hotmail.com

Domicilio: C ONDOMINIO RESIDENCIAL DEL PRADO MZ. G LOTE 09 SAN CARLOS HYO

Teléfono fijo: Teléfono celular: 938834005

#### 2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela: GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller ( ) Tesis ( )

Título del Trabajo de Investigación / Tesis:

LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS  
ASOCIADAS A LA CAMARA DE COMERCIO DE HUANCAYO EN EL AÑO 2021

#### 3.- OBTENER:

Bachiller ( ) Título ( ) Mg. (X) Dr. ( ) Ph.D. ( )

#### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

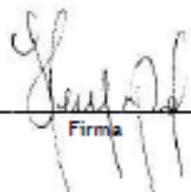
Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

(X) Si, autorizo el depósito y publicación total.

( ) No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los  
03 días del mes de octubre de 2021.

  
Firma

