



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y

EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y

NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

**"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJE
Y TURISMO EN LA CIUDAD DE CUSCO - 2017"**

PRESENTADO POR:

Bach. RUTH ROSMERY CERVANTES CUSI

ASESOR:

MG. YASSER ABARCA SANCHEZ

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CUSCO – PERÚ

2019

Dedicatoria

Con todo mi cariño a mi madre, que siempre me apoya en todo, para que yo pueda lograr mis sueños, por motivarme cada día, a ti por estar siempre en mi corazón y mi gratitud mamá.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por consentirme llegar a este punto tan anhelado de mi desarrollo profesional, agradezco, a mis docentes de mi Universidad Alas Peruanas- Filial Cusco por su apoyo y motivación constantes, a mis compañeros de estudio a todas las personas que de algún modo me apoyaron y motivaron en este camino.

RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo determinar en qué medida las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017, la metodología del estudio corresponde a un enfoque cuantitativo de alcance correlacional y de diseño no experimental; la muestra de estudio estuvo compuesto por 283 directivos de las agencias de viaje y turismo. Entre las conclusiones se obtuvo los siguientes: las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional de las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco con un valor de Chi cuadrado = 0,737 $p= 0,000$ estadísticamente muy significativa, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, asimismo en el estudio se logra evidenciar que la habilidad conceptual es el que más predomina que las habilidades técnicas y humanas; en cuanto respecta a las relaciones de las hipótesis específicas se evidencia que las tres dimensiones de habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la variable desarrollo organizacional como evidencia la tabla 15,16,17 del capítulo de resultados; por otro lado se logra evidenciar la intensidad de relación de variables a través de la prueba Tau b de Kendall, donde muestra que las correlaciones entre las variables y dimensiones es buena pues todos los datos son superiores a 0.643.

Palabras claves: habilidades gerenciales, desarrollo organizacional

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the extent to which managerial skills of managers are related to organizational development in travel and tourism agencies in the city of Cusco in 2017, the study methodology corresponds to a quantitative scope approach correlational and non-experimental design; The study sample was composed of 283 executives of travel and tourism agencies. Among the conclusions the following were obtained: the managerial skills of managers are related to the organizational development of travel and tourism agencies in the city of Cusco with a value of Chi square = 0.737 $p = 0.000$ statistically very significant, so the alternate hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected, also in the study it is possible to demonstrate that the conceptual ability is the one that predominates more than the technical and human abilities; Regarding the relationships of the specific hypotheses, it is evident that the three dimensions of managerial skills are significantly related to the organizational development variable as evidenced in Table 15,16,17 of the results chapter; On the other hand, it is possible to demonstrate the intensity of the relation of variables through the Kendall's Tau b test, where it shows that the correlations between the variables and dimensions is good because all the data is greater than 0.643.

Keywords: managerial skills, organizational development

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo por objetivo general determinar en qué medida las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan con el incremento organizacional en las oficinas de viaje y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017 en el desarrollo del presente estudio se realizó una serie de capítulos los cuales tienen los siguientes contenidos: Esta investigación se da inicio con: El capítulo I: Denominado el problema de investigación este capítulo está compuesto por el planteamiento del problema, donde se describe la situación problemática que se suscita en el ámbito de estudio. Asimismo, se evidencia aquellas deficiencias que existen dentro de la organización preferentemente relacionadas al desarrollo organizacional de las agencias de viaje y turismo de la ciudad del Cusco, después de esta descripción se evidencia la formulación del problema general y específicos, con sus respectivos objetivos tanto general como específicos, por otro lado esta las razones por las cuales se desarrolló la investigación (justificación). El capítulo II: Está más enfocado en lo que es los antecedentes internacionales, nacionales y locales del estudio, relacionados al tema, asimismo en este capítulo se desarrolla las bases teóricas de las variables de estudio; por otro lado, está la formulación de hipótesis tanto general como específico finalmente esta la identificación de variables. El Capítulo III: Se enfoca a la metodología de la investigación, compuesto por el tipo, nivel, población, muestra, técnicas, instrumentos, validez, plan de recopilación de datos en el proceso de este estudio. En tanto en el capítulo IV: Se detallan los resultados obtenidos del trabajo de campo, tales hallazgos están presentadas mediante tablas y figuras, asimismo se ha desarrollado en base a las dimensiones de las variables. Para finalizar se presenta el capítulo V: denominado discusión, en este capítulo se describen todos los hallazgos más relevantes del estudio y así también la comparación crítica con la literatura existente. Por ultimo están las conclusiones, recomendaciones y anexos pertinentes.

Índice general

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción	vi
Índice general.....	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras.....	xi

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema.....	1
1.1. Formulación del problema	5
1.1.1. Problema general.....	5
1.1.2. Problemas específicos... ..	6
1.2. Objetivos de investigación	6
1.2.1. Objetivos generales	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.3. Justificación de estudio	7
1.3.1. Conveniencia.....	7
1.3.2. Relevancia social.....	7
1.3.3. Justificación Práctica.....	8
1.3.4. Justificación metodológica.....	8
1.4. Limitaciones de la investigación.....	8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	9
------------------------------------	---

2.1.1. Antecedente internacional.....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales	14
2.1.3. Antecedentes locales... ..	15
2.2. Bases teóricas.....	16
2.2.1. Definición de habilidades gerenciales... ..	16
2.2.2. Definición de desarrollo organizacional.....	22
2.3. Definición de términos.....	31
2.4. Hipótesis	35
2.4.1. Hipótesis general... ..	35
2.4.2. Hipótesis específicas	36
2.5. Variables	36
2.5.1. Definición conceptual de la variable.....	36
2.5.2. Definición operacional de las variables	37
2.6. Operacionalización de las variables de investigación.....	38

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación.....	40
3.2. Enfoque y diseño de investigación	40
3.3. Descripción del ámbito de la investigación.....	40
3.4. Población y muestra	41
3.5. Las Técnicas e instrumentos para la recolección de datos... ..	42
3.6. Validez y confiabilidad del instrumento.....	42
3.7. Plan de recolección de datos y procesamiento de datos... ..	43

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Descripción de las características generales de la población de estudio	44
4.2. Descripción de la variable habilidades gerenciales.	45

4.2.1. Distribución según las dimensiones de habilidades gerenciales	45
4.3. Descripción de la variable desarrollo organizacional	50
4.3.1. Distribución según las dimensiones del desarrollo organizacional.....	50
4.4. Prueba de hipótesis	52
4.4.1. Hipótesis general.....	52
4.4.2. Hipótesis específicas	54

CAPITULO V: DISCUSIÓN

5.1. Hallazgos más importantes del estudio.....	62
5.2. Comparación crítica con la literatura existente.....	63
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Referencias bibliográficas.....	68
Anexo 1: Cuestionario para evaluar las habilidades gerenciales	73
Anexo2: Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional	74
Anexo 3: Matriz de instrumento de la variable habilidades gerenciales.....	76
Anexo 4: Matriz de instrumento de la variable desarrollo organizacional	77
Anexo 5: Matriz de consistencia.....	79

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Operacionalización de la variable habilidades gerenciales</i>	38
Tabla 2: <i>Operacionalización de la variable desarrollo organizacional</i>	39
Tabla 3: <i>Distribución de muestra según las características generales</i>	44
Tabla 4: <i>Distribución de muestra según la dimensión habilidades conceptuales</i>	45
Tabla 5: <i>Distribución de muestra según la dimensión habilidades técnicas</i>	46
Tabla 6: <i>Distribución de muestra según la dimensión habilidades humanas</i>	47
Tabla 7: <i>Distribución de muestra según las habilidades gerenciales</i>	48
Tabla 8: <i>Distribución según predominio de las habilidades gerenciales</i>	49
Tabla 9: <i>Distribución de la muestra según la dimensión sistema de incentivos</i>	51
Tabla 10: <i>Distribución según la dimensión orientación a los resultados</i>	52
Tabla 11: <i>Distribución de la tabla según la dimensión orientación sistémica</i>	53
Tabla 12: <i>Distribución de la tabla según la dimensión orientación al cambio</i>	54
Tabla 13: <i>Resumen general de la variable desarrollo organizacional</i>	55
Tabla 14: <i>Correlaciones de variables</i>	56
Tabla 15: <i>Correlaciones de dimensión habilidades conceptuales y variable desarrollo organizacional</i>	58
Tabla 16: <i>Correlaciones dimensión habilidades técnicas y variable desarrollo organizacional</i>	59
Tabla 17: <i>Correlación dimensión habilidades humanas y variable desarrollo organizacional</i>	61

Índice de figuras

<i>Figura 1:</i> Habilidades gerenciales del gerente	22
<i>Figura 2:</i> Distribución de muestra según las características generales de la población de estudio	44
<i>Figura 3:</i> Distribución de muestra según la dimensión habilidades conceptuales.....	46
<i>Figura 4:</i> Distribución de muestra según la dimensión habilidades técnicas.....	47
<i>Figura 5:</i> Distribución de la muestra según la dimensión habilidades humanas	48
<i>Figura 6:</i> Distribución de muestra según las habilidades gerenciales de las agencias de viaje de turismo de la ciudad del Cusco	49
<i>Figura 7:</i> Distribución de muestra según las habilidades gerenciales de las agencias de viaje de turismo de la ciudad del Cusco	50
<i>Figura 8:</i> Distribución de la tabla según el sistema de incentivos	51
<i>Figura 9:</i> Distribución de la tabla según la orientación a los resultados.....	52
<i>Figura 10:</i> Distribución de la tabla según la orientación sistémica	53
<i>Figura 11:</i> Distribución de la tabla según la orientación al cambio	54
<i>Figura 12:</i> Distribución de la tabla según desarrollo organizacional.....	55

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Según el reporte de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco, se tiene más de 1,700 agencias de viajes y turismo que operan en esta región, de los cuales el 37 % son agencias de viaje informales, por tanto, afecta de una manera directa a la demás agencias formales en la venta de paquetes turísticos. Las agencias informales tienen trabajadores o personal sin experiencia que no desarrollan sus actividades en forma competitiva, tampoco incorporan buenas prácticas en las diversas áreas en las que se desempeñan; para lograr altos estándares de calidad y estándares de servicio, el talento humano de las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco deben contar con una buena capacitación relacionada al manejo de las diferentes habilidades denominadas competencias, pues un turista satisfecho realizara el marketing boca a boca positivo, aconsejando a sus familiares o amigos que sigan visitando la ciudad; ocurrirá lo contrario con el turista insatisfecho quien realizara un marketing de efecto negativo, donde esa acción provocara que muchos de los turistas que quieran viajar a la ciudad preferirán otros destinos a los que han planeado al inicio de sus viajes; como consecuencia este efecto en la ciudad de cusco se reflejara los bajos ingresos económicos y pocos movimientos económicos por parte del turismo.

Asimismo, la mayoría de estas empresas están dedicadas a los servicios turísticos de transporte, alojamiento, alimentación, guía, agencias de viaje, etc. los cuales presentan dificultades, en cada una de las dimensiones del desarrollo organizacional los cuales se desarrollarán a continuación: en cuanto respecta a la existencia de sistemas de incentivos se refleja que muchas de las agencias de viaje y turismo si tienen implantado dicho sistema para

motivar a su personal a seguir cumplimiento con su meta establecido en un periodo dado, pero este sistema en algunas de las agencias de viaje no está establecido para todos los miembros de la organización sino solo para aquellos que ya laboran muchos años en la empresa, por lo que el nuevo personal que ingresa no se siente en igualdades de condiciones con los antiguos para acceder a dicho sistema.

Por otro lado otra de las falencias con las que cuentan estas agencias de viaje y turismo es que la mayoría de las personas que laboran en estas agencias no tienen una orientación a los resultados, este criterio básicamente está relacionado a los reconocimientos que se les otorga a los trabajadores que han destacado en su área de trabajo, lo cual no se refleja en la mayoría de las agencias de viaje y turismo pues la mayoría de los trabajadores aducen que los gerentes del lugar donde laboran nunca tuvieron la oportunidad de reconocerles frente al resto por las metas cumplidas en el menor tiempo posible, por otra parte se observa que estas agencias de viajes de turismo no permiten que sus trabajadores tengan un crecimiento personal o profesional dentro del trabajo, por lo que la mayoría de los profesionales que son del área prefieren abrir sus propias agencias de viajes y turismo que trabajar para otras personas, el crecimiento personal como profesional es de vital importancia pues con el tiempo permite al individuo mejorar su calidad de vida tanto personal como familiar; así también en algunas agencias de viaje y turismo se evidencia que algunos gerentes no establecen objetivos específicos para sus colaboradores por lo que algunos de ellos no se enfocan en lo que realmente quieren lograr y muchas de ellos pierden tiempo en cosas sin importancia.

En cuanto respecta a la orientación sistémica se evidencia que los colaboradores y los gerentes de algunas agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco no trabajan en

conjunto por lo que no es posible que se logre la producción organizacional basada en una interacción mutua entre ambos agentes; por otra parte algunas de las agencias de viaje no están preparados para responder a las nuevas necesidades tecnológicas que requieren las agencias de viaje por lo que pierden muchos clientes frente a la competencia que tiene y maneja perfectamente; las decisiones en muchas agencias de viajes y turismo es centralizado por lo que la mayoría de los colaboradores indican que el gerente no toma en cuenta las ideas de sus colaboradores, asimismo no les hace sentir parte de la organización por lo que muchos de ellos solo trabajan por trabajar y no por convicción; finalmente se evidencia que existen poca orientación al cambio por parte de los colaboradores y gerentes, es de conocimiento general que el proceso de globalización trae consigo una serie de cambios, donde los gerentes y los colaboradores deben aprender a adaptarse a dichos cambio, solucionando problemas en el momento oportuno y con las personas correctas; este tipo de soluciones permiten al individuo poseer un compromiso organizacional basado en la comunicación y valores organizacionales.

Las habilidades gerenciales están compuestos por varias características como: las estrategias, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y la práctica de la administración; la buena combinación de estas características permite lograr resultados eficaces dentro de la organización, las técnicas y las estrategias administrativas en otras palabras, son los bloques constructivos en los que se basa la administración efectiva. En la ciudad de Cusco se observa que la mayoría de los gerentes que tienen a su cargo agencias de viajes y turismo no poseen formación profesional relacionado a la administración por ende muchos de ellos desconocen o simplemente se guían empíricamente o por criterio personal, este tipo de casos ocurre también porque algunas de las agencias de viajes y turismo son de

corte familiar e informales, este tipo de obstáculos no permiten que las agencias de viaje y turismo se puedan expandir y crecer tanto en el mercado nacional como internacional.

Otra de las consecuencias generadas por los aspectos ya mencionados en el párrafo anterior, dificultan la toma de decisiones empresariales; pues como se sabe las buenas decisiones se toman en base a una oportuna información que existe sobre los requerimientos de los turistas que afluyen a la ciudad de Cusco; estas dos obstáculos no permiten que en las agencias de viajes y turismo haya un buen desarrollo organizacional basado en el buen conocimiento de la organización como en la plena realización de potencialidades.

Para (Guízar, 2013) el desarrollo organizacional se refiere a la mezcla la ciencia y el arte, lo cual le permite ser considerada como una disciplina que apasiona. Es una doctrina de acción social, así como también de investigación científica. Yendo de la mano con el desarrollo organizacional, se puede estudiar una extensa materia que engloba los resultados del cambio, la metodología del cambio organizacional y los elementos que influyen en el éxito del desarrollo organizacional. Por otra parte las empresas turísticas necesitan de una gran cantidad de personas para ofrecer sus servicios y de la cooperación activa de ellas para que los clientes (turistas) los reciban de forma correcta y agradable.

Las agencias de viajes y turismo que operan en la ciudad del Cusco, no tiene muy claro por así decir de la importancia del factor humano, ya que ellos son los que tienen el contacto directo con los turistas, por ello se hace muy importante la selección del personal idóneo para las diferentes labores, el personal debe ser capacitado constantemente ya que el mercado es cada vez más exigente, asimismo es necesario dotarle de las herramientas necesarias y nuevas de administración que le permitan un mejor desempeño laboral y por ende un mejor desarrollo organizacional dentro de la empresa; el factor “capital humano”

en el turismo está indisoluble junto a la calidad del producto turístico, de tal modo que la competitividad o no de las empresas y/o destinos turísticos, está estrechamente relacionada a los profesionales de los trabajadores capaces de transmitir a sus clientes una imagen positiva y una prestación de servicios, que posibilite la culminación de expectativas y la repetición o recomendación del lugar”.

Las agencias de viajes, vistas como una organización se tiene que los integrantes de la misma, al interactuar con los demás miembros de la misma, van generando un conjunto de significados compartidos que hacen potencial su vivencia. En ese sentido teniendo en cuenta que las organizaciones están dirigidas por gerentes, administradores y directores, las técnicas y estrategias gerenciales, tienen una impresión importante en el crecimiento de las mismas, en ese entender, si estas habilidades gerenciales fuesen las más adecuadas entonces, el crecimiento organizacional debe ser mejor y por ende esto debe repercutir la productividad y rentabilidad de las mismas.

En base a la problemática encontrada de un deficiente desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco, parte de la solución a esta problemática es mejorar las habilidades gerenciales de los que dirigen dichas agencias de viaje con el fin de mejorar la problemática encontrada por tanto se plantea el siguiente problema.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017?

1.2.2. Problemas específicos

¿En qué medida las habilidades conceptuales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017?

¿En qué medida las habilidades técnicas de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017?

¿En qué medida las habilidades humanas de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivos generales

Analizar en qué medida las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

Analizar en qué medida las habilidades conceptuales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Analizar en qué medida las habilidades técnicas de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Analizar en qué medida las habilidades humanas de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

1.4. Justificación de estudio

1.4.1. Conveniencia

El presente estudio es conveniente pues en ella se analiza las habilidades gerenciales que poseen los directivos en las agencias de viajes y turismo del Cusco, quienes tienen el reto de gestionar y desarrollar una organización que se adapte al cambio y la innovación para así asegurar su competitividad empresarial. Además, la presente investigación también pretende conocer que tan importantes son las habilidades gerenciales que poseen los directivos y como son aplicadas en el diario de la organización que dirigen.

1.4.2. Relevancia social

La presente investigación es de relevancia social, en cuanto los beneficiarios directos de este trabajo de investigación serán los gerentes como los colaboradores de las diferentes agencias de viajes y turismo que existen en la ciudad del Cusco; el tener un diagnóstico sobre el estado actual de desarrollo organizacional de una agencia de viajes permite al gerente mejorar y combinar sus tres habilidades gerenciales en base a las diferentes situaciones que se presenten en las agencias de viajes; del mismo modo se beneficiarán los colaboradores al tener un buen diagnóstico de desarrollo organizacional, ya que este diagnóstico permitirá que todas las energías que estos posean sean puestas al beneficio o logro de los objetivos organizacionales.

1.4.3. Justificación práctica

Los resultados que se obtengan de la presente investigación serán puestos o se pondrá a disposición de los directivos en las agencias de viajes y turismo del Cusco con el propósito de que fortalezcan las habilidades gerenciales que poseen en favor del desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo que dirigen. Así como favorezca también a mejorar de la eficiencia y eficacia laboral, y que les permita analizar y realizar cambios más eficaces en la toma de decisiones en su estructuración.

1.4.4. Justificación metodológica

El aporte metodológico de esta investigación sirve como referencia para futuras investigaciones que quieran ahondar más en el problema de habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional ya que el tema es amplio para ser desarrollado en esta investigación, por lo que quedan muchas interrogantes cuerdas sin haber sido contestadas.

1.5. Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones que se evidencio en este estudio es el acceso al recojo de datos que se tuvo que hacer, sin embargo, este aspecto fue superado con la solicitud que se presentó a cada directivo de las agencias de viajes, que voluntariamente quisieron participar, la otra limitante fue la poca existencia de antecedentes locales, pues bien si existe información sobre desarrollo organizacional pero esto no es del ámbito de estudio que pretende esta investigación; finalmente cabe mencionar la última limitante que está basado en la poca disponibilidad que tuvieron los gerentes para responder el cuestionario.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedente internacional

a) Autor: Karla Yesenia Reyes Maldonado

Título: "Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango, México)"

En un estudio realizado por Reyes (2016), tuvo por objetivo determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el desarrollo organizacional, este estudio fue aplicado a los gerentes de hoteles que pertenecen a la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango, la metodología utilizada corresponde a un estudio de alcance descriptivo y correlacional, la población de estudio estuvo compuesto por 20 directivos en su mayoría graduados de la universidad.

Entre los resultados se verifican la existencia de la relación entre las variables habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional, siendo fundamental para estas empresas, que sus dirigentes usen sus conocimientos y en especial sus habilidades para dirigir al recurso humano hacia el logro de las metas establecidas, mejorando de esta manera el desarrollo de las mismas. Por otro lado el autor de la investigación propuso una guía de cuatro estímulos dirigida a los gerentes de los hoteles a fin de que les permita mejorar sus habilidades con diversas actividades, con el propósito de verificar que el desarrollo organizacional se logra cuando estas habilidades sean puestas de manifiesto en el quehacer diario. Asimismo se logra evidenciar que los gerentes de los hoteles tienen mayor dominio sobre las habilidades conceptuales y técnicas más no las habilidades humanas por lo que no

existe una buena interacción entre los directivos y sus colaboradores, por otro lado estos directivos indican que el hecho de realizar estudios sobre desarrollo organizacional es muy fundamental pues permite al gerente realizar un diagnóstico de la organización y ver qué cambios se requiere en esta.

b) Autores: Blanca Cristancho Valero - Angélica Myriam Rojas Forero

Título: El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión.

Por otro lado (Cristancho & Rojas, 2012) realizaron un estudio que tuvo por objetivo, Identificar las habilidades gerenciales que debe desarrollar un gerente en una empresa y describir la importancia de la ejecución de las técnicas y estrategias gerenciales para ayudar al logro de las metas de una organización.

Entre las conclusiones encontradas por estos autores se evidencian los siguientes: el manejo de las habilidades gerenciales es de suma importancia para el desarrollo organizacional de toda empresa; y las habilidades que mejor deben dominar los gerentes para ser exitosos son: habilidades técnicas, humanas y estratégicas, asimismo se logra evidenciar que la formación básica que los gerentes tienen en las aulas universitarias deben de ser reforzada a través de capacitaciones, charlas por parte de aquellas personas que ya tienen experiencia en el campo laboral. Por otro lado es de suma importancia que la formación de los futuros gerentes este basado en el factor prospectividad, lo cual indica que los gerentes deben anticiparse a las hechos relacionados a la innovación, creatividad de sus colaboradores con la finalidad de seguir manteniendo la competitividad de la organización.

Así también es necesario que los gerentes desarrollen las competencias de sus colaboradores con la finalidad de aumentar o mejorar los niveles de desempeño de estos colaboradores.

c) Autores: Ana Lucia Jiménez Guerrero y Br. Uriel Antonio Vásquez Gutiérrez

Título: Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional

Por otro lado está la investigación de (Jimenes & Vasquez, 2017) este estudio tuvo por objetivo reconocer las habilidades gerenciales y determinar la importancia que tienen estos para el desarrollo organización, la metodología utilizada corresponde a un estudio de revisión de literatura sobre aquellos aspectos relacionados a habilidades gerenciales y desarrollo organizacional; asimismo en el estudio se aborda principales modelos de implementación de desarrollo organizacional terminando finalmente con las habilidades gerenciales basados en el liderazgo comunicación entre los colaboradores y los gerentes.

Entre las conclusiones se logró evidenciar que la importancia de desarrollo organizacional inicia desde los años 1957 en la cual se observa la aplicación de cinco modelos de desarrollo organizacional, asimismo a través de la revisión de la literatura se pudo ver las diferentes definiciones que existe sobre desarrollo organizacional, también las posturas que mantienen diferentes autores sobre el desarrollo organizacional. Entre los modelos que se aplican en la actualidad al desarrollo organizacional son: Burke Litwin, Ralph Kilmann, Faria Mello y Kurt Lewin estos modelos se aplican en la administración de recursos humanos. Finalmente se concluye que las características más importantes que deben tener los gerentes de hoy son la buena actitud, comunicación y buenas relaciones interpersonales los cuales se reflejaran en un buen desarrollo organizacional.

d) Autor: Br. Alma Brenda Leyva Carreras, Joel Enrique Espejel Blanco, Judith Cavazos arroyo

Título: Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)

Por su parte (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017) realizaron el estudio que tuvo por objetivo medir la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas de México, la metodología utilizada en este estudio corresponde a un estudio de enfoque mixto, este enfoque estuvo basado en la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo, la muestra de estudio estuvo compuesto por 108 pymes; la técnica de recolección de datos en la primera parte fue la entrevista con su respectivo instrumento la guía de entrevista realizado a los expertos, en cambio en la segunda fase se aplicó la técnica de la encuesta como instrumento el cuestionario.

Entre las conclusiones del estudio se evidencio que los gerentes de hoy deben saber combinar tres capacidades: la capacidad de gestión, creatividad y espíritu empresarial; asimismo se logró determinar que la administración estratégica y la planeación estratégica son iguales; así también indican que es de suma importancia que los gerentes de hoy conozcan el sustento científico de ambos tanto de administración estratégica como de planeación estratégica con el fin de seguir manteniendo la excelencia empresarial. Concluyendo finalmente que las habilidades empresariales si influyen bastante en la competitividad empresarial de las empresas, a la vez es un factor interno que no se debe dejar de lado.

e) Autor: García Payares, Francisco José; Boom Cárcamo, Efraín Arnoldo; Molina Romero, Schneyder José.

Título: habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del cesar – Colombia

La investigación de (García, Boom, & Molina, 2017) tuvo por objetivo caracterizar las habilidades gerenciales de los gerentes de las empresas de Palmicultor en Colombia, la investigación realizada fue de alcance descriptivo de diseño no experimental de corte transversal o transeccional; la población de estudio estuvo compuesto por 18 gerentes de la empresa Palmicultor; entre las conclusiones que se obtuvo de la investigación fue que los gerentes de esa empresa debe aumentar la motivación de sus trabajadores con la finalidad de seguir mejorando su rendimiento, asimismo se identifica que las habilidades gerenciales requieren ser entrenados para seguir siendo competentes y creativos dentro de la organización; otro de los aspectos que se vio es que las empresas de Palmicultor deben evaluar la capacidad de innovación de sus colaboradores, así también la adaptabilidad de estos a su ambiente de trabajo.

f) Autor: Carlos Vinicio Mejía Vayas, Leonardo Gabriel Ballesteros López, Edwin Javier Santamaría Freire, Sisa Mazabanda, Segundo Mariano.

Título: Competencias gerenciales de los sectores productivos desde una perspectiva del Plan Nacional del Buen Vivir

Asimismo se tiene la investigación Mejía, Ballesteros, Santamaría y Sisa (2017) esta investigación tuvo por objetivo general conocer los diferentes modelos de habilidades que los gerentes manejan en el Plan Nacional del Buen Vivir; la metodología aplicada al estudio corresponde a un enfoque descriptivo con la finalidad de conocer las oportunidades de negocios que existen en el sector, la técnica aplicada en este estudio fue la encuesta para ambos participantes tanto para directivos como para dueños, la muestra de estudio estuvo

compuesto por 217 sectores productivos; entre los resultados se logró evidenciar que el modelo de competencia que los gerentes deberían manejar a la perfección es el trabajo en equipo y la toma de decisiones, los que menos debe tomar en cuenta son a los emprendedores de nuevos negocios así como a la comunicación en otro idioma; por otro lado se logra evidenciar que el liderazgo es la dimensión más considerada seguida por la especialidad en la administración del talento humano y resolución de problemas. Finalmente en este estudio se logra concluir que en todos los sectores productivos es necesario aplicar un modelo pues permite el crecimiento empresarial. (Mejia, Ballesteros, Santamaria, & Mazabanda, 2017)

2.1.2. Antecedentes nacionales

a) Autor: Br. César Julián Lozano Barriga

Título: “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016, Perú”.

La investigación de (Lozano, 2016) tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral del gerente, esta investigación utilizo el método cuantitativo de alcance correlacional, el tipo de estudio fue aplicada basada en resolver problemas reales de la sociedad en el caso de los gerentes; asimismo por su carácter es descriptivo de diseño no experimental de corte transeccional.

Entre las conclusiones se evidencio que existe una relación significativa entre la variable habilidades gerenciales y satisfacción laboral, asimismo se logró evidenciar que la dimensión comunicación de la habilidad gerencial se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, del mismo modo la dimensión liderazgo de habilidad gerencial se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, finalmente se evidencia que existe una relación significativa entre motivación y satisfacción laboral.

b) Autora: Viviana Janeth Huatuco Nanzer

Título: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate Perú

Por su parte (Huatuco, 2016) realizo un estudio el cual tuvo por objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate la investigación utilizo el método deductivo que va de lo general a lo particular, el tipo de investigación fue básica de diseño no experimental de corte transversal; el alcance del estudio fue correlacional; la muestra del estudio estuvo compuesto por 120 trabajadores ; al realizar un cálculo estadístico se pudo describir la variable habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

Entre las conclusiones la autora llego a concluir que sí existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el Municipio Distrital de Ate; Asimismo, las tres dimensiones de las habilidades gerenciales conformadas por las habilidades personales, interpersonales y grupales tienen una relación positiva con el desarrollo organizacional.

2.1.3. Antecedentes locales

a) Autora: Lic. Vilma Canahuire

Título: Habilidades gerenciales y desarrollo Empresarial de las empresas Panificadoras del Distrito De Cusco.

El estudio realizado por (Canahuire, 2016) tuvo por objetivo determinar el grado de relación de las habilidades gerenciales y crecimiento empresarial de las empresas panificadoras del distrito de Cusco, la investigación fue de enfoque cuantitativo de alcance

descriptivo/correlacional, diseño no experimental, la muestra de estudio estaba comprendido por 79 empresas productoras de pan.

Las conclusiones evidencian que no existe relación entre las habilidades gerenciales y crecimiento empresarial en las empresas panificadoras como se determinó a través del coeficiente de correlación de Pearson que equivale a $r = 0.040$, asimismo las habilidades gerenciales son de nivel regular, el crecimiento empresarial es de nivel bajo y no existe relación entre las habilidades conceptuales, humanas y técnicas de los empresarios con el crecimiento empresarial de las empresas panificadoras.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de habilidades gerenciales

Para definir que son las habilidades gerenciales es importante el primer lugar definir que es una habilidad y que es gerencia. Según (Guthie, 2007) define la habilidad, como el talento del individuo, obtenida por la enseñanza, y así lograr resultados con certeza. Por su parte (Urquijo & Bonilla, 2008) indican que las habilidades gerenciales: son aprendizajes gerenciales que implica obtener resultados de manera íntegra y conjunta en distintas áreas de la empresa tanto así llevando al éxito la empresa.

Por otro lado se tiene la definición de gerencia realizado por (Sallenave, 2002) este autor indica que la gerencia es una destreza de relacionarse en diferentes aspectos de la administración de una organización para generar mayor competitividad ; asimismo (Gómez, 2006) refiere que los gerentes en la actualidad deben desenvolverse en sus destrezas y desarrollar capacidades con el fin que el resultado sea de mejor beneficio para la organización y tener conocimientos que les permitan conducir a sus equipos de trabajo al éxito, posicionándolos en los primeros lugares con calidad, logrando

resultados sorprendentes e implantando un auténtico cambio organizacional. (Márquez, 2008), La gerencia es un trabajo humano, que radica en lograr objetivos y resultados.

Así también (Fernández, 2011), afirmó que: Las organizaciones en el transcurso de los años han demostrado diferenciarse una de las otras debido a las competencias. Es por eso que hoy en día las organizaciones demandan de resultados competitivos por medio de las habilidades gerenciales con el fin de adaptarse al cambio.

(Belker & Topchik, 2007) Comenta que el gerente cuando designa tareas a sus trabajadores estos realice sus funciones con gusto y no por compromiso, los trabajadores necesitan que confíen en ellos y de esa manera desenvolverse en el área designada.

Funciones del gerente.- Para (Münch & García Martínez, 2010), existen cuatro funciones del gerente los cuales se mencionaran a continuación:

- **Planeación.-** El proceso de planeación del gerente está básicamente basado en “el establecimiento de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.
- **Organización.-** “la institución de la estructura es importante para la organización racional de los bienes, mediante la selección de jerarquías, disposición, correlación y conjunto de acciones, con el fin de poder efectuar y facilitar las funciones al conjunto social”.

- **Dirección.-** “la realización de los propósitos de acuerdo con la estructura organizacional, a través de la dirección y los esfuerzos del grupo social mediante la incentivación, la comunicación y supervisión”
- **Control.-** “la evaluación y medición de la realización de los planes, con el objetivo de detectar y prever desviaciones, para implantar las medidas correctivas necesarias”.

Para (Whetten & Cameron, 2011), define las habilidades gerenciales como aquellas capacidades de relacionarse con otros. En los últimos años fueron cambios, de frecuentes pero algo no cambiara que son las habilidades porque es esencial en el desarrollo y logro de las personas.

Importancia de las habilidades gerenciales.- Según (Cuevas, 2012), refiere que las habilidades gerenciales se “aplican de manera estratégica en la administración con el fin de buscar metas eficientes”. Las organizaciones que cuentan con gerentes talentosos e idóneos obtienen buenos resultados gracias a su habilidad que desempeñan. Las habilidades gerenciales son elementales para las empresas que buscan el éxito, de esta manera deben contar con gerentes competentes y proactivos para tener una gestión de calidad.

Clasificación de las habilidades gerenciales.- Para (Whetten & Cameron, 2005), las habilidades gerenciales esenciales son 10, (Estrategia, comunicaciones interpersonales, manejo de conflictos, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, negociaciones, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, gerencia de procesos de cambio); agrupadas en conjunto en tres categorías: entre la primera categoría esta las habilidades personales,

estas son propias de cada individuo, la segunda categoría es las habilidades Interpersonales que refleja comunicación que esta tiene con el resto de sus compañeros por ultimo esta la habilidad colectividad, esta habilidad está relacionado al trabajo en equipo que desarrolla el gerente.

Para el autor antes citado nos dice que el trato de un gerente con sus trabajadores es relacionarse con respeto, esto se consigue a través de una formación y orientación objetiva. Pero según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) dos tipos de habilidades de los administradores:

- ***Las habilidades técnicas.-*** Son de máxima importancia para los supervisores. Las habilidades e ideales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos.
- ***Las habilidades humanas.-*** Son útiles y reciprocas frecuentes con subordinados Según (Hernández, 2006) refiere que las habilidades sociales o humanas es el arte con la que cuenta un gerente para que en el trabajo pueda motivar, guiar, persuadir estar en constante renovación y persuadir a sus colaboradores en favor de los objetivos de la organización.

Para (Adler & Marquardt, 2005), es la habilidad de la buena comunicación, negociación y manejo de conflictos, que debe poseer un gerente, el cual va utilizar entre los obreros que comparten una mismo área y conjunto de trabajo dentro de una agrupación.

Según (García, 2013) , las habilidades humanas son importantes según la función que cumplen dentro de la organización, es así que el gerente y los trabajadores deben comprometerse e interactúen eficientemente con la finalidad de mejorar el ambiente laboral para una buena productividad.

Por otro lado (Koontz & Weihrich, 2009), comentan que el trato diario en una organización debe ser un proceso en los momentos en que se toman decisiones, sino también en la conducta diaria del trabajador llamado habilidad.

Para (Robbins & Coulter, 2006) consideraron que las habilidades gerenciales en 3 grupos: (i) habilidades técnicas, estas habilidades se aplican más que todo en el campo de la ingeniería, cómputo y contabilidad; ya que implica el manejo de las diferentes destrezas que uno posee, (ii) habilidades de trato personal, estas habilidades están básicamente relacionados a la sinergia que estos tienen con otras personas o consigo mismo, (iii) habilidades conceptuales, enfocan todo lo relacionado al conocimiento teórico adquirido por la persona que dirige una organización.

Dimensiones de las habilidades gerenciales.- Para (Kotler, 2010) las dimensiones y hábitos gerenciales son los siguientes:

- ***Habilidades conceptuales.-*** El gerente debe analizar situaciones y problemas que ocurren dentro de la empresa, con el objetivo de lograr que todo el conjunto de trabajadores sea representado como un todo. Si cada trabajador pondría en práctica el resultado sería el éxito de la empresa con un buen clima laboral.
Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, análisis de procesos, manejo de la calidad, innovación y creatividad, planificación, manejo del entorno, etc.
- ***Habilidades técnicas.-*** Son habilidades que el individuo adquirió a través de su desarrollo, pero lo más importante es que este nuevo gerente adquiriera estas

habilidades para poder trabajar y efectuar las funciones proactivas para mejorar el crecimiento de la Institución.

Involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa. Por ejemplo: softwares, apps, máquinas, manuales de operación, procedimientos, nuevas tecnologías, tablets, etc.

- ***Habilidades humanas.***- Es importante relacionarse con todos los empleados de la organización con el fin de interactuar entre ellos, para un gerente es necesario intercambiar información y apoyar a sus empleados para el resultado de la empresa basada en las destrezas que cada uno desempeña, esto ayuda a una mejor producción dentro de los cambios de la organización.

Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con tus colaboradores, o bien con clientes, proveedores, entre otros. Es decir, conectar con la calidad humana y valores sociales. Ser empáticos, motivadores, guías y coach de personas y de equipos de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas. Liderazgo, inteligencia emocional, manejo del estrés, manejo de conflictos, comunicación efectiva, etc.

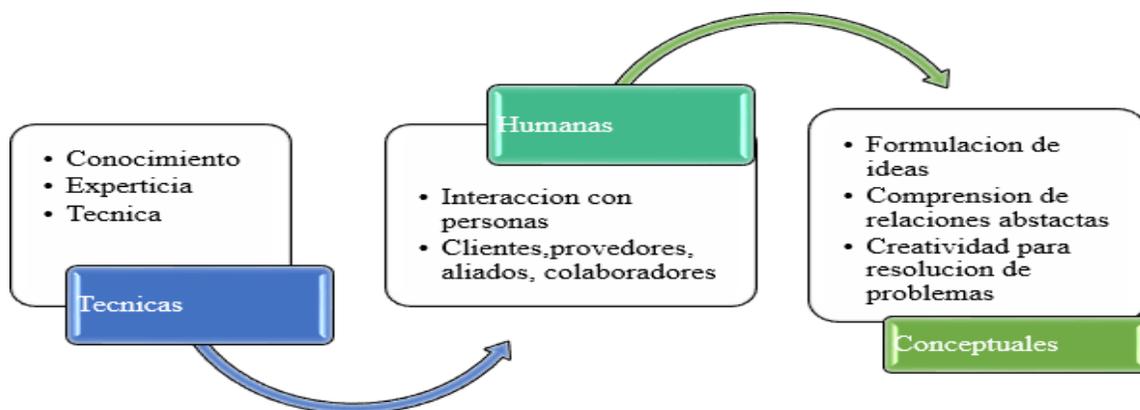


Figura 1: habilidades gerenciales del gerente

Fuente: (Whetten & Cameron, 2011)

2.2.2. Definición de desarrollo organizacional

Según (Reyes, 2004) define organización como: “la organización técnica de las relaciones, que debe establecerse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales imprescindible en una organización social para su mayor eficiencia”.

(Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014), Define que una organización está compuesta por un conjunto de personas, procedimientos y reglas para lograr un determinado objetivo”

Para (Guizar, 2004) refiere, a un grupo de capacidades dentro de la organización, representado por los gerentes para aumentar la calidad de la organización, basados en valores, y placer de los trabajadores.

(George & Álvarez, 2005), define que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una forma educativa que procura cambiar las creencias, formas, valores y repartición de las organizaciones para que estas se adecuen al mejor ambiente laboral.

Para (Chiavenato, 2008), Define el desarrollo organizacional como el estudio de la conducta de las personas en relación a los objetivos de una organización, para hacer frente al ambiente interno y externo, y lograr así mejorar la productividad del propio.

Éste se ha transformado en el elemento más utilizado para lograr el cambio que persigue como una mayor y mejor eficiencia organizacional.

Según (Zambrano, 2011), explica que el desarrollo organizacional es un proceso dinámico que se encuentra presente en la gestión pública, la cual establece las funciones y tareas de los gobernantes con la finalidad de lograr productos de calidad, con bajos costos y ahorro de tiempo.

Por otro lado (De Faria, 2004), es un proceso continuo en donde se presentan cambios dinámicos mediante un plan con un sistema abierto de aspecto social y técnico, la cual permite se pueda aumentar la eficacia y eficiencia de la organización asegurando el crecimiento mutuo de los empleados que la conforman.

Importancia del desarrollo organizacional.- Para (Garzón, 2005), el desarrollo organizacional es importante porque resulta de la capacidad humana, y es por eso que la organización consigue disponer entre el éxito o frustración. Es por ello que los gerentes y los trabajadores deben evitar problemas y buscar por dar salida de manera eficaz.

Características del desarrollo organizacional.- Según (Davis & Newstrom, 2011), donde destaca que el desarrollo organizacional tiene las siguientes características: Tiene valores humanísticos porque existen apreciaciones positivas sobre el potencial de los trabajadores y un anhelo por ver cómo van creciendo en realidad, renovando sus capacidades, ampliando sus habilidades y aumentando sus aportes a la empresa o institución.

Está orientada a los sistemas, hoy que la organización utiliza instrumentos avanzados de tecnologías logrando que tener una organización influyente entre las relaciones

laborales de los grupos de trabajadores, que sean personas que trabajen en conjunto con eficacia, es un agente del cambio, mediante un consultor o asesor externo independiente a la organización cuya misión será lograr implementar un ambiente de estimulación dentro del grupo de trabajo, como también deberá coordinar con la administración los cambios que se presenten en la organización.

Así también se puede realizar soluciones a los problemas, por medio de un procedimiento en donde se investigará, se evaluará la situación actual y se busquen soluciones estratégicas, como de la misma manera se capacitará a los empleados para que se sientan estimulados y así identifiquen los problemas y actúen logrando hábilmente conquistar sus propios retos. Por otro lado existe aprendizaje a través de las experiencias, en donde los empleados de la empresa participan aprendiendo a salir de conflictos o situaciones negativas de su entorno laboral, a fin de que mediante continuos entrenamientos sientan cambios positivos en sus comportamientos que los ayuda a enfrentar y lidiar con problemas y de esta forma van adquirir experiencia laboral.

Retroalimentar también es una de las actividades que debe realizar un gerente, donde los empleados de la empresa fundamentan sus propias decisiones para conseguir datos concretos, mejorando su comportamiento estimulándose, ejecutando acciones auto correctivas, consiguiendo que sean más desenvueltos y logren ser más eficaces en cualquier situación que tengan que afrontar.

También debe orientar hacia la contingencia, porque los diversos procedimientos son situacionales, flexibles y pragmáticos, estas tareas se adaptan a las necesidades, consiguiendo investigar diversas alternativas para luego plantear resultados a los

problemas. Finalmente debe construir los mejores equipos de trabajo, los cuales se obtienen planteando cooperación, integración y superación en las labores que realizan los miembros del equipo obteniendo equipos más solidez para bienestar para el grupo de la empresa.

Proceso del desarrollo organizacional.- Para (George & Álvarez, 2005) sugiere cinco etapas que se describen a continuación:

- ***Reconocimiento.***- Radica en la presentación de la persona que está encargada del proceso de cambio y los agentes internos que participaron en el cambio. Ambas partes definen las expectativas que tienen y se hace un pequeño diagnóstico sobre el poder de la estructura organizacional
- ***Diagnóstico.***- Es imprescindible enfocarse en la visión que tienen los trabajadores de la empresa, para luego tomar esa información como punto de partida.
- ***Planeación.***- Indica que en esta fase deben observarse cinco líneas: La forma de actuar, las actitudes gerenciales, el inicio de equipos, las tácticas y el procedimiento de recompensas y crear planes para cada una de ellas
- ***Actuación.***- Se maneja la táctica de cambio, los planes deben ponerse en práctica en el orden establecido.
- ***Evaluación.***- Es la producción de la intervención del trabajo.

Principios del desarrollo organizacional.- Para (Guízar, 2013), el desarrollo organizacional sirve para alcanzar resultados positivos dentro de una organización, porque se maneja con estrategias, esta actividad se efectúa en base a principios que ayudan a que los equipos de trabajo laboren con más motivación y son los siguientes:

- El hombre es bondadoso por naturaleza.
- Se consideran a los sujetos como seres humanos.
- Las personas pueden mejorar, cambiar y desarrollarse, mediante un proceso de crecimiento.
- Se aceptan plenamente las diferencias individuales.
- Se emplean estatutos para alcanzar objetivos en la organización.
- Existen expresiones adecuadas mediante los sentimientos que ayudan a dar confianza entre las personas.
- Disposición de desear la aceptación de los riesgos.
- Énfasis primordial en la colaboración entre personas.
- Se visualiza al individuo como una persona integral.
- Se desempeña una conducta auténtica mediante actitud y comportamientos prácticos.

Elementos de desarrollo organizacional.- Según (Zambrano, 2011), el desarrollo organizacional está conformado por cinco elementos y son:

- ***Eficacia.***- “Los indicadores de la eficacia miden también el nivel de logro o alcance del objetivo, meta, producto y resultado durante un periodo parcial o completo”
- ***Eficiencia.***- “El nivel de eficiencia de un gobierno viene con el funcionamiento del método de petición y entrega de cuentas.”

Según (Lusthaus, 2002), define la eficiencia como la unidad de medida que califica los resultados de una organización.

- **Efectividad.-** Que la efectividad es un indicador con el que se hace posible realizar el seguimiento, la medición, efectuar la rendición de cuentas y medir los resultados mediante la expresión del impacto social y económico de la gestión realizada por una institución pública.

Para (Fuentes, 2012), define que la efectividad es la suma final de las valoraciones totales de los resultados que produce una organización. Por su parte (Sols, 2000), indica que la efectividad es la relación que existe entre las prestaciones reales de un sistema y las que se habrían requerido de él. En cuanto mayor medida satisface un sistema lo que de él se ha requerido, más efectivo es para su usuario.”

- **Calidad.-** El indicador de la calidad también sirve para medir el producto final que satisface a un cliente.

Para (Álvarez, Álvarez, & Bullón, 2006) refiere que la calidad forma parte de un sistema de gestión de una organización que manufactura un producto u ofrece un servicio, el cual le permite mejorar y optimizar los objetivos del desarrollo, mediante un mejor control de las tareas que se ejecutan para llegar a un resultado. Por otro lado (Alcalde, 2009), define como la capacidad innata que tiene un ser humano por hacer bien las cosas. También se convirtió en algo fundamental para que las empresas sobrevivan, logrando así que se incremente las expectativas y por ende los cambios orientados para que el usuario con el producto o servicio y encontrarse complacido.

- **Economía.-** Según (Zambrano, 2011), refiere que con la economía podemos medir el uso oportuno de los recursos de una institución.

Para (Schettino, 2002), puntualiza que la economía es una ciencia social que estudia la manera de asignar con eficacia la escasez de los recursos que se utilizan en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, en donde la productividad y el gasto de los bienes juega un papel importante, como también las actividades que tienen como meta facilitar las operaciones que se efectúan en las organizaciones.

El desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI.- Según (Castellanos & Nevado, 2007), definen ambos autores explican que el crecimiento de las organizaciones debe de tener siempre presente también la gestión del cambio y de la diversidad, ya que las dos variables son claves para su configuración futura. Es muy importante saber adaptarse a los constantes cambios que marquen el entorno en que se actúa y la manera en que los gerentes saben liderar y gestionar ese cambio, que es primordial para obtener superioridad de competencia frente a otras organizaciones. De la misma forma, la diversidad, debe ser entendida como el conjunto de características humanas que hacen que las personas sean distintas entre sí, esta diversidad se fundamenta en un reto importante a gestionar por los directivos de las organizaciones, ya que dichas diferencias se convierten en un elemento clave de competitividad en los puestos de venta.

En terminantemente las organizaciones del siglo XXI deben calificar por estructuras horizontales y no jerárquicas, centradas en la satisfacción hacia el cliente, apoyadas en una gestión de competencias, de los intangibles, de la invocación, de sistemas de información, con una cultura organizativa que se adapte a los cambios y que tenga

integrada en su filosofía comportamiento éticos, unido a una gestión de la diversidad que les permita afrontar el futuro con garantías de éxito.

El avance de las organizaciones en este siglo va a estar marcado por el incremento de la productividad, el uso más eficiente de los recursos y la eliminación de todos mecanismos que no añadan mérito. Para lograr todo esto, se hace necesario que las empresas tengan una estructura más horizontal para favorecer la toma de decisiones, y permitir una mayor implicación e integración de los trabajadores con la cultura, misión, estrategia, valores y códigos éticos, todos ellos unidos a la disposición de sistemas de información que apoyen y mejoren su variación.

El desarrollo de una organización innovadora y dinámica.- (Kantis & Drucaroff, 2011) indican que el proceso que permite el rápido crecimiento de las organizaciones jóvenes demandan respuestas empresariales, tales como: armar un equipo de trabajo, crear las diferentes áreas y gerencias, desarrollar instrucciones y facultar funciones son fracción de la agenda. Lo que se espera lograr es incrementar en la compañía desde una visión global coherente debido a que la tendencia natural de toda la empresa dinámica es hacia la desorganización. Eso es así, por ejemplo, porque el crecimiento comercial suele ir más lento del incremento de soporte corporativo.

Además, el acelerado crecimiento permite ver ciertas contradicciones a la preferencia de mantener un estilo de gestión puramente emprendedor, altamente intuitivo desde un punto de vista más equilibrado que implica las distintas dimensiones organizacionales. Si esto no ocurre en algún momento, lo más probable es que la empresa deba enfrentar una crisis de crecimiento. Para evitar que esto suceda, la clave consiste en convertir la

gestión empresarial para poder responder a las demandas de estructuración y dirección en procesos, aunque sin perder la mente de ser un emprendedor y la creatividad.

Dimensiones del Desarrollo organizacional.- Según la teoría de (Guizar, 2004) se basan en cuatro pilares que van a producir logros de producción y que los trabajadores se sientan a gusto en su entidad.

- ***Sistema de incentivos.***- Al realizar este tipo de motivación para el colaborador ayuda en los resultados de producción tanto del colaborador como para el desarrollo de la empresa. En la administración tradicional fue donde el colaborador recibía dinero y la organización recibía divisas, pero no era algo que al trabajador le generaba satisfacción, sino que ellos buscan estar seguros en el ambiente laboral, pero hoy en día los trabajadores buscan capacitarse para que pueda desenvolverse dentro de la organización. Para muchas empresas el motivar a sus trabajadores era dar dinero extra o una forma de incentivo, pero según estudios se han comprobado que ellos se sienten bien con otro tipo de incentivos que puedan lograr sus objetivos basada en valores morales que ha servido de mucho para llegar a sus metas.
- ***Orientación de los resultados.***- Es por ello que lograr buenos resultados no solo es producción sino una serie de acciones innatas del ser humano. La generación del éxito, del buen rendimiento han hecho que las grandes organizaciones planten sus objetivos como indispensables, logrando un trabajo en equipo con la gerencia, grandes cambios y buenos resultados, así mismo conociendo las debilidades, subsanado los errores, y reevaluando los planes estratégicos para la buena producción.

- **Orientación sistémica.-** Es una guía entre los directivos y colaboradores, pues este proceso no puede darse por separado. La eficiencia y eficacia apoyan a que se desempeñen con los objetivos de la organización, pero con interrelación del grupo y los gerentes.

Es una orientación de la gestión gerencial que se centra en el proceso administrativo, en lugar de enfocarse en el resultado final. Este tipo de administración tiene que ver con la organización, supervisión y control en la conducción de una empresa o actividad, basada en procesos y procedimientos racionales.

- **Orientación al cambio.-** (Guizar, 2004) Señala, que las organizaciones requieren adaptarse al desarrollo de la administración para crear crecimientos en la organización.

Es un proceso interactivo de investigación-acción de diagnosticar; comprende un conjunto de intervenciones de cambio planeado que tienen como eje fundamental los valores humanistas y democráticos, para lograr los objetivos del personal y de la organización.

(Hampton, 2005) Señala, que los gerentes de la organización trazan sus objetivos relacionados con el colaborador para lograr que sus funciones sean en un ambiente capacitado.

2.3. Definición de términos

Agencias de Viajes y Turismo: Persona natural o jurídica que se dedica al ejercicio de actividades de organización, mediación, coordinación, promoción, asesoría y venta de servicios turísticos, de acuerdo a su clasificación, pudiendo utilizar medios propios

o contratados para la prestación de los mismos. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012 - 2013)

Cultura Organizacional: “Es la forma en que interactúan los integrantes de una organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. (Ritter, 2008, p.53)

Desempeño: “Es el rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligando a ejecutar”. Altuve y Cerrano (citado en Zapana y Cutisaca, 1999, p.37)

Responsabilidad: Se refiere al cumplimiento de obligaciones al realizar algo, también se dice que es un valor y una cualidad de la persona, de esta manera son capaces de comprometerse y actuar de manera correcta.

Puntualidad: Es una disciplina de estar a tiempo para desempeñar sus obligaciones, esto ayuda para una entrevista de trabajo, reuniones, entre otros; es una cualidad de la persona para que pueda realizar las cosas a su debido tiempo.

Competitividad: Es la capacidad de competir, también se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

Liderazgo: “Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos” (Hellriegel y Slocum, 2004).

Toma de decisiones: Se refiere a un proceso que atraviesan ya sea problemas leves o graves dentro de una organización lo cual el gerente debe tomar decisiones y elegir sabiamente entre distintas opciones para poder encontrar la solución al problema.

Paquete Turístico: Es el conjunto de atractivos y servicios prestados sobre la base de un itinerario organizado previamente, que es adquirido en forma de bloque a un precio único y global. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012 - 2013)

Programa Turístico: Es el itinerario detallado, el cual organiza y describe los atractivos, actividades y servicios contratados por el viajero. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012 - 2013)

Motivación: Es la capacidad de conducir a una persona a mantener y dirigir hacia un objetivo.

Compromiso: Es considerado un valor y una virtud, ya que esto suele asegurar el éxito en los proyectos futuros y la plenitud; se dice también que es una obligación que tiene la persona con los demás ante una situación con el fin de cumplir.

Productividad: Es el conjunto de medidas o indicadores de la producción de un individuo, grupo u organización en relación con los factores o recursos que se hayan utilizado. (Zambrano, 2011)

Efectividad: Es un indicador con el cual es posible hacer el seguimiento, la medición, la rendición de cuentas y los resultados mediante la expresión del impacto social y económico de la gestión de una institución pública. (Zambrano, 2011)

Eficiencia: afirma: “El nivel de eficiencia de un gobierno viene dado por el funcionamiento del sistema de petición y rendición de cuentas.” (Zambrano, 2011)

Calidad: Lo define como la capacidad que tiene un ser humano por hacer bien las cosas.” (Alcalde, 2009)

Sentido de pertenencia: Se refiere al sentido de propiedad o de posesión que tiene una persona sobre un objeto o un bien material.

Trabajo en equipo: Es un conjunto de personas que pueden interactuar y aportar para que puedan realizar sus actividades de manera conjunta el trabajo.

La sinergia: Es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final.

Empatía: Es la capacidad y preocupación de ayudar a los demás.

Remuneración: Se refiere al pago o retribución de un servicio o trabajo establecido en el contrato de trabajo.

Premios: Se otorga a una persona una distinción, un galardón o una recompensa que por un mérito o servicio; también se considera una compensación o un incentivo que se entrega con la compra de un producto o el uso de un servicio.

Desarrollo: Es el crecimiento, progreso y desenvolvimiento o evolución de algo, por lo cual puede aplicar a una tarea, una persona, una sociedad, un país o cualquier otra cosa.

Metas: Es el resultado que un persona o organización espera obtener o alcanzar un proposito específico.

Objetivos: Es el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.

Tecnología: Se conoce como tecnología a **un producto o solución** conformado por un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas **diseñados para resolver un problema.**

Generalmente, se asocia la tecnología con el saber científico y la ingeniería; sin embargo, tecnología es toda noción que pueda facilitar la vida en sociedad, o que permita satisfacer demandas o necesidades individuales o colectivas, ajustadas a los requerimientos de una época específica.

Tecnología: Es un conjunto de nociones y conocimientos utilizados para lograr un objetivo preciso, que de lugar a la solución de un problema específico del individuo o a la satisfacción de alguna de sus necesidades.

Empowerment: Se refiere a una estrategia de gestión empresarial, que consiste en facultar a los trabajadores para ejercer mayor autonomía y poder en la toma de decisiones, a fin de optimizar el rendimiento de la empresa.

Empoderamiento: Constituye la potestad de delegar autoridad y poder a los subordinados para actuar y tomar decisiones con responsabilidad, transmitiéndoles el compromiso como factor fundamental para el desarrollo de la nueva gerencia, donde cada trabajador es cabeza de su trabajo.

Mejora continua: Se trata de la mejora de los productos, servicios y procesos de una empresa con el fin de subsanar errores, reforzar aciertos y mejorar

Reconocimiento: Es la acción y efecto de reconocer algo, a alguien, a los otros o de reconocerse a sí mismo.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

Las habilidades conceptuales de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Las habilidades técnicas de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Las habilidades humanas de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017.

2.5. Variables

Variable 1 Habilidades Gerenciales

Variable 2 Desarrollo Organizacional

2.5.1. Definición conceptual de la variable

Habilidades Gerenciales.- “Las habilidades son un conjunto de capacidades y destrezas que poseen los emprendedores dueños de las empresas para orientar actividades de manera eficiente y productiva al personal de su empresa para lograr metas organizacionales”. (Chiavenato, 2008)

Desarrollo Organizacional.- Para (Guizar, 2004) refiere, a un grupo de capacidades dentro de la organización, representado por los gerentes para aumentar la calidad de la organización, basados en valores, y placer de los trabajadores.

2.5.2. Definición operacional de las variables

Habilidades gerenciales.- Las habilidades gerenciales serán medidas con las dimensiones habilidades conceptuales, técnicas y humanas establecidas por Kotler. (Kotler, 2010)

Desarrollo organizacional.- Esta variable será medida a través de las dimensiones: sistema de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistémica y orientación al cambio. (Guizar, 2004)

2.6. Operacionalización de las variables de investigación

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Variab les	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Habilidades Gerenciales	Son un conjunto de capacidades, conocimientos y competencia que el gerente o líder debe poseer, dentro de una organización, hay muchas características de las habilidades gerenciales y prácticas administrativas, que pueden ser medidas con la observación, que a diferencia de los atributos que son fijos y mentales en cada persona, también son controlables. (Whetten & Cameron, 2011)	Las habilidades gerenciales de los gerentes de las agencias de viajes y turismo serán medidas a través de tres dimensiones: habilidades técnicas, conceptuales y humanas.	Conceptuales	Responsabilidad
				Puntualidad
				Productividad
				Competitividad
				Eficacia
				Eficiencia
				Comunicación
			Técnicas	Toma de decisiones
				Trabajo en equipo
				Motivación
	Compromiso			
	Sentido de pertenencia			
	Sinergia			
	Reconocimiento			
	Empatía			

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría existente

Tabla 2***Operacionalización de la variable desarrollo organizacional***

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Organizacional	El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional. (Chiavenato, 2004)	El desarrollo organizacional se medirá a través de cinco dimensiones: sistema de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistémica y orientación al cambio	Sistema de incentivos Orientación a los resultados Orientación sistémica cambio	Remuneración Premios Reconocimiento Desarrollo Metas Objetivos Tecnología Toma de decisiones Empowerment Compromiso Mejora continua

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría existente

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es básica, según (Carrasco, 2013) este estudio consiste en profundizar más las características, las teorías, las definiciones, las dimensiones de las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

Asimismo, este estudio es de nivel descriptivo correlacional, es descriptivo por que busca especificar características, propiedades de las variables de estudio como es habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en tanto es correlacional según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) este estudio busco asociar la variable habilidades gerenciales y desarrollo organizacional dentro de la zona en estudio.

3.2. Enfoque y diseño de investigación

Es de enfoque cuantitativo, pues el estudio amerita el uso de la estadística para probar las hipótesis; asimismo el estudio se realizó de manera secuencial es decir una etapa precede a la otra etapa.

El presente estudio es de diseño no experimental de corte transversal; se dice que es no experimental ya que en este estudio no hubo ninguna manipulación de las variables, en este caso la información solo se recolecto tal cual se presentaron en su contexto natural; es de corte transversal puesto que la recolección de datos se realizó en un momento único.

3.3. Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de estudio del presente trabajo de investigación es la ciudad del Cusco, esta ciudad está ubicado en el centro sur del país, en la región andina, además cuenta con ocho distritos: San Sebastián, San Jerónimo, Wanchaq, Santiago, Ccorca, Poroy, Saylla y Cusco.

3.4. Población y muestra

El número total de agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco según el reporte de Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) es de 1071 agencias registradas.

La muestra será de tipo probabilístico con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Para este efecto se utiliza la siguiente fórmula para el muestreo aleatorio simple.

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

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra
- z = Nivel de confianza al 95 % = 1,96
- p = Proporción de aciertos = 0,5
- q = 1 - p = 0,5
- N = Tamaño de la población = 1071 agencias
- E = Error del 5 % = 0,05

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1071}{0,05^2(1071 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

Reemplazando se tiene:

$$n = \frac{0,9604 * 1071}{0,0025(1071) + 0,9604}$$

$$n = \frac{1,028.58}{3,6379} = 282.74$$

Dividiendo resulta el tamaño de muestra igual a 282,74 el mismo que redondeando se tiene una muestra probabilística de 283 agencias de viaje a ser encuestadas.

3.5. Las Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Según (Rodríguez, 2010), Define que estas técnicas son el medio para recopilar información, que incluye observaciones, cuestionarios, entrevistas y encuestas.

Para cuantificar las variables y habilidades gerenciales se hizo uso de la técnica de recolección de datos, encuestas, para este fin, se va a tomo en cuenta la operacionalización de la variable el mismo que considera tres dimensiones, el instrumento aplicado fue el cuestionario, que se generó a partir de los indicadores propuestos, los mismos que tenían ítems o reactivos con categorías en escala Lickert.

Para medir la variable desarrollo organizacional, también se hizo uso de la técnica de la encuesta para la medición se tomó en cuenta también la operacionalización de las variable el mismo que considera cuatro dimensiones, el instrumento fue el cuestionario, que se generó a partir de los indicadores propuestos, los mismos que tuvieron ítems o reactivos con categorías en escala Lickert.

3.6. Validez y confiabilidad del instrumento

Los instrumentos de recolección de datos antes de ser aplicados, han sido sometidos a la validación del instrumento mediante juicio de expertos y para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, para este fin se aplica la siguiente formula:

Donde la ecuación es:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario

k : Número de ítems del instrumento

S_t^2 : Varianza total del instrumento.

$\sum S_i^2$: Sumatoria de los ítems y varianzas.

Determinando así que la confiabilidad del instrumento es de 0,737, lo que significa que el instrumento es confiable.

3.7. Plan de recolección de datos y procesamiento de datos

Los datos recogidos en el trabajo de campo, fueron procesados y analizados con ayuda del programa SPSS. Versión 25.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Descripción de las características generales de la población de estudio

Tabla 3

Distribución de muestra según las características generales de la población de estudio

variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Edad	Hasta los 30 años	108	38.16
	de 31 hasta los 45	97	34.28
	de 46 hasta los 60	78	27.56
Sexo	Femenino	185	65.37
	Masculino	98	34.63
Estado civil	Soltero	145	51.24
	Casado	85	30.04
	Divorciado	30	10.60
	Viudo	23	8.13
Grado de instrucción	Primaria	44	15.55
	Secundaria	60	21.20
	Bachiller	150	53.00
	Maestría	26	9.19
	Doctorado	3	1.06
Ingreso familiar	930 - 1500 soles	27	9.54
	1501 - 2071	50	17.67
	2012 - mas	206	72.79

Fuente: Base de datos en base a la encuesta aplicada a los trabajadores de las agencias de viaje.

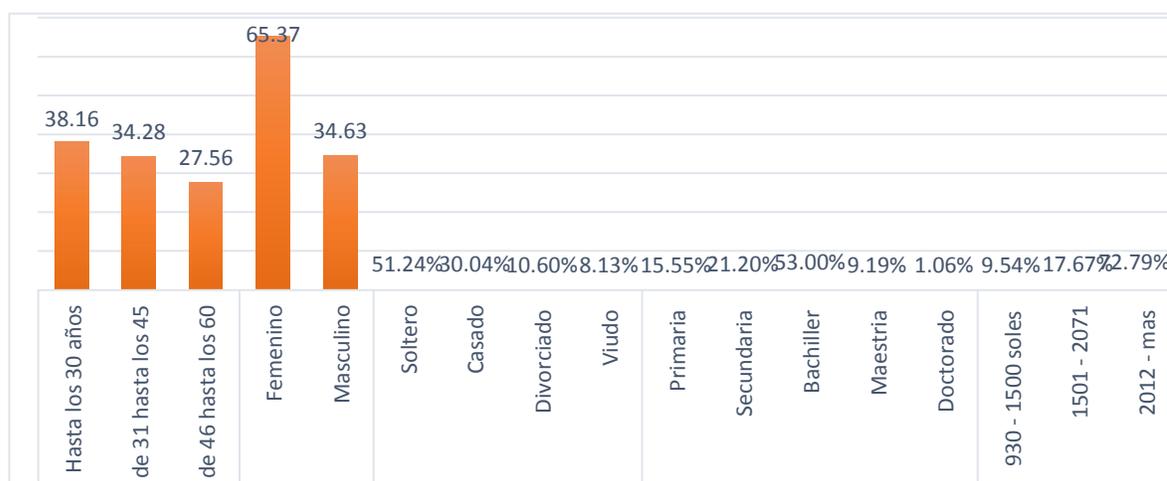


Figura 2: Distribución de muestra según las características generales de la población de estudio

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

Como muestra la tabla 3 el 65, 37% de la población de estudio son del sexo femenino mientras que el sexo masculino es el 34, 63%, esto quiere decir la mayoría de las personas que trabajan en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco son mujeres porque son más responsables y empeñosas esto refleja el empoderamiento que tienen las mujeres en el ámbito laboral comparado a los años anteriores, mientras que los varones en la actualidad son considerados pocos responsables. El estado civil de las unidades de analisis de los gerentes de las Agencias de Viaje y Turismo de la ciudad del Cusco en un 51,24% son solteros, seguidos por 30,04% que indica que es casado; el 18.73% de la poblacion esta representado por el estado civil divorciado y viudo. Entre tanto el grado de instruccion de estos gerentes en su mayoria es de bachiller seguida por secundaria completa, segun estos resultados se logra evidenciar la necesidad de la formacion academica que en la actualidad es fundamental; el ingreso familiar de estos gerentes es mas de 2012 soles, lo que indica que el mercado laboral de los administradores no es tan mala.

4.2. Descripción de la variable habilidades gerenciales en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco.

4.2.1. Distribución de muestra según las dimensiones de la variable habilidades gerenciales

Tabla 4

Distribución de muestra según la dimensión habilidades conceptuales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	45	15.90%
Bueno	160	56.54%
Excelente	78	27.56%
Total	283	100.00%

Fuente: Base de datos en base a la encuesta aplicada a los trabajadores de las agencias de viaje.

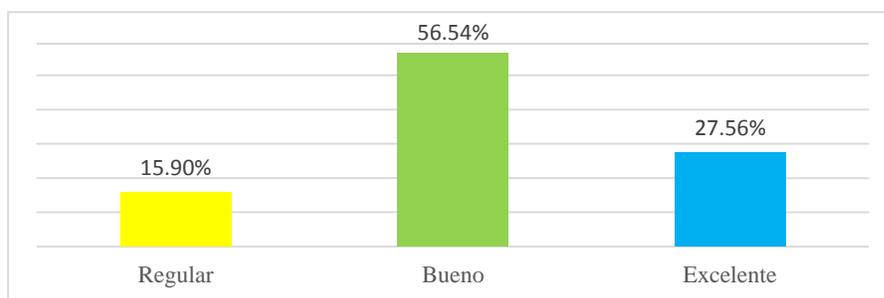


Figura 3: Distribución de muestra según la dimensión habilidades conceptuales

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

Como se muestra en la tabla 4, según la dimensión de habilidades conceptuales da como resultado el 56,54% de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del cusco considera como bueno el cumplimiento de sus funciones relacionada a la responsabilidad, puntualidad, productividad, competitividad, eficacia, eficiencia, por otro lado, el 15,90% de las agencias consideran como regular el cumplimiento de las funciones Si cada trabajador pondría en práctica el resultado sería el éxito de la empresa con un buen clima laboral agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco.

Tabla 5

Distribución de muestra según la dimensión habilidades técnicas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	90	31.80%
Bueno	131	46.29%
Excelente	62	21.91%
Total	283	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

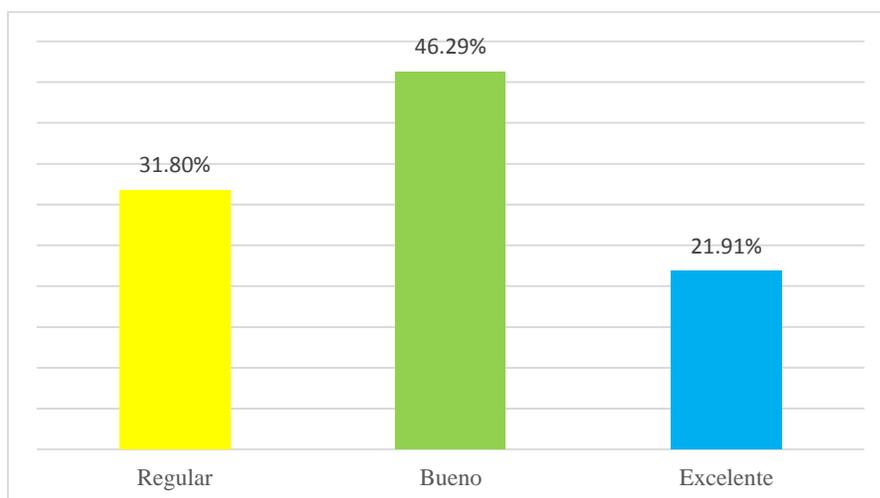


Figura 4: Distribución de muestra según la dimensión habilidades técnicas.

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

De las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco, un 46,29% de los gerentes encuestados consideran como bueno el uso de habilidades comunicativas, el trabajo en equipo, y la toma de decisiones, para mantener un clima armónico entre sus empleados, mientras que el 21,91% de las agencias encuestadas considera como excelentes estas habilidades; por otra parte el 31,80% de los encuestados indican que regularmente aplican este tipo de habilidades; pues básicamente las decisiones que se toman en la organización lo realizan solo los gerentes por lo que no existe mucha comunicación entre el gerente y el colaborador, y es poca el trabajo en equipo realizado.

Tabla 6

Distribución de muestra según la dimensión habilidades humanas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	57	20.14%
Bueno	162	57.24%
Excelente	64	22.61%
Total	283	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

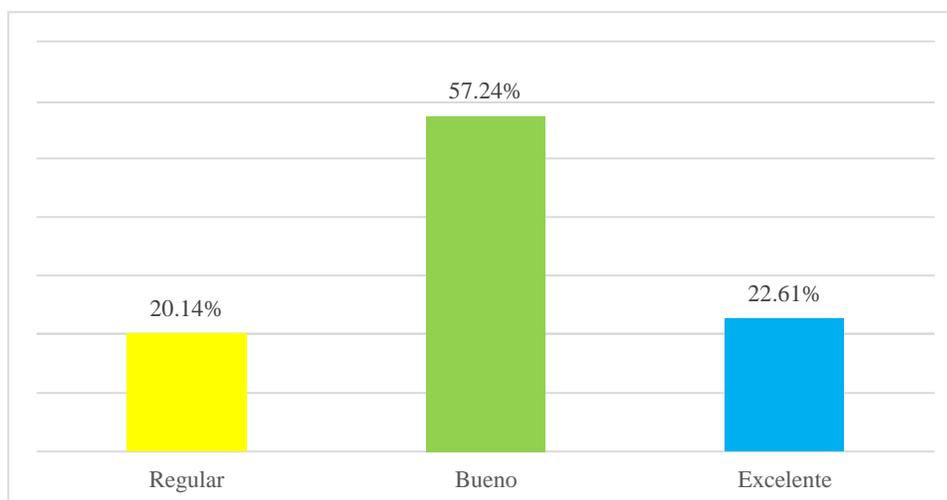


Figura 5: Distribución de la muestra según la dimensión habilidades humanas.

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

Como se muestra en la tabla 6, el 57,24% de los directivos de las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco consideran como bueno el compromiso del personal que tienen los colaboradores con la organización, así también la motivación lo ven de manera buena, basada en la empatía que significa ponerse en lugar del otro. Por otro lado, el 22,61% de los directivos consideran como regular la integración entre el personal de dicho trabajo, si bien es cierto que existe compromiso del personal con el objetivo de la organización hay algunos de los colaboradores que ni siquiera conocen ni la misión ni visión de la organización por lo que no colaboran en su mayoría con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Tabla 7

Distribución de muestra según las habilidades gerenciales de las agencias de viaje de turismo en la ciudad del Cusco.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	45	15.90%
Bueno	165	58.30%
Excelente	73	25.80%
Total	283	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

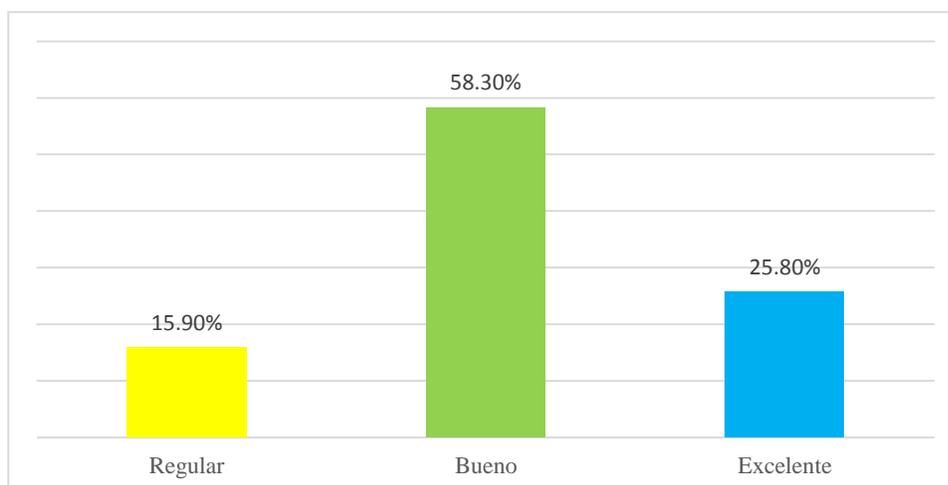


Figura 6: Distribución de muestra según las habilidades gerenciales de las agencias de viaje de turismo en la ciudad del Cusco.

Fuente: Base de datos en base a la encuesta aplicada a los trabajadores de las agencias de viaje.

Como muestra la tabla 7 el 58,30% de las agencias de viajes y turismos encuestados consideran como bueno, las habilidades gerenciales de los directivos, entre estas habilidades están las habilidades conceptuales, técnicas y humanas, los cuales son aplicadas de manera más idónea posible; por otro lado, el 15,90% de los encuestados consideran como regular el uso de estas habilidades gerenciales, es decir los directivos de las agencias de viaje si bien es cierto aplican o manejan los tres tipos de habilidades existe uno que predomina ante todos estos que hace que los colaboradores no se sientan conformes con todo.

Tabla 8

Distribución de muestra según la predominancia de las habilidades gerenciales en las agencias de viaje de turismo en la ciudad del Cusco.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades conceptuales	132	46.6%
Habilidades técnicas	88	31.1%
Habilidades humanas	63	22.3%
Total	283	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

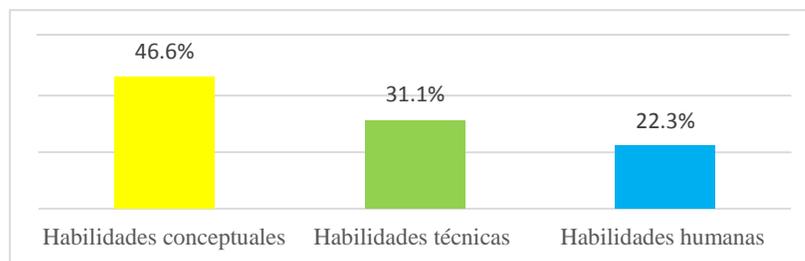


Figura 7: Distribución de muestra según el predominio de las habilidades gerenciales de las agencias de viaje de turismo en la ciudad del Cusco.

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

Entre los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los directivos de las agencias de viaje de turismo en la ciudad del Cusco se evidencia que el 46,6% de los directivos tienen dominio de las habilidades conceptuales, es decir que la mayoría de los gerentes de las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco poseen formación profesional, que permite al gerente utilizar los diferentes conocimientos que aprendió para solucionar los diferentes problemas que se susciten en la organización y también para hacerle frente al cambio; asimismo se evidencia que el 31,1% tiene dominio de las habilidades técnicas, estas habilidades básicamente están basados en el manejo de las tecnologías de información e comunicación los cuales les permiten a los gerentes y a las agencias de viajes ser conocidos y reconocidos a nivel nacional e internacional.

4.3. Descripción de la variable desarrollo organizacional

Tabla 9

Distribución de la muestra según la dimensión sistema de incentivos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Malo	11	3.89%
Regular	75	26.50%
Bueno	98	34.63%
Excelente	99	34.98%
Total	283	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

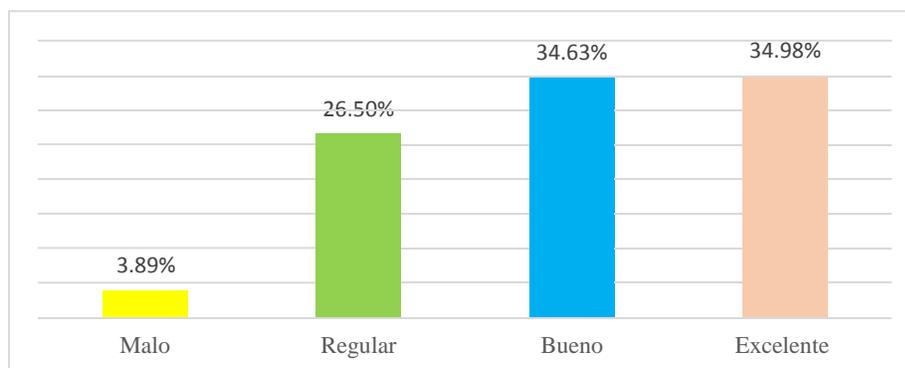


Figura 8: Distribución de la muestra según el sistema de incentivos

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

Como se muestra en la tabla 9 el 34,98% de las agencias de viajes y turismo encuestadas consideran como excelente el sistema de incentivos dirigido a los empleados que laboran en este tipo de empresas, puesto que este tipo de incentivos permite al personal motivar a sus colaboradores a seguir esforzándose más por lograr sus objetivos establecidos ya sea acorto, mediano o largo plazo; también un 34,63% considera como bueno, las bonificaciones que reciben sus trabajadores, las bonificaciones que se dan dentro de las agencias de viaje no son tan elevadas como uno cree pero permite incentivar al colaborar; Por otro lado 3,89% de estas agencias cree que es malo su sistema de incentivos; puesto que el personal solo trabaja por esa bonificación mas no por convicción ni por amor a la organización.

Tabla 10

Distribución de la muestra según la dimensión orientación a los resultados.

categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	112	39.58%
Bueno	140	49.47%
Excelente	31	10.95%
Total	283	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

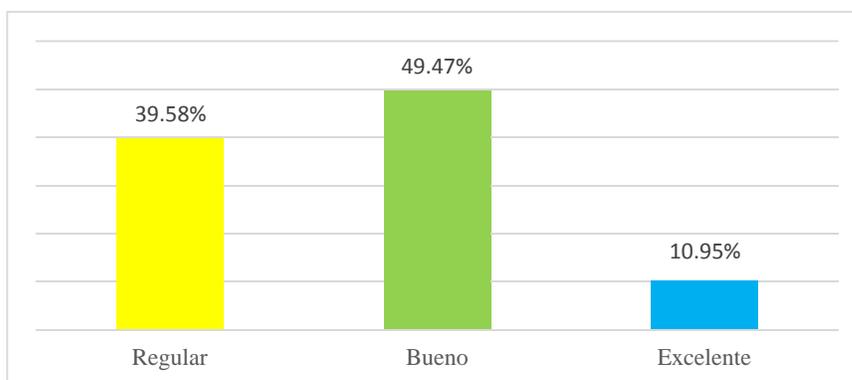


Figura 9: Distribución de la muestra según la orientación a los resultados.

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

Como se observa en la tabla 10 el 49,47% de las agencias de viajes y turismo encuestadas consideran como bueno, el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores, las metas, la organización, y los objetivos dentro de la empresa donde laboran, si bien es cierto que estas agencias de viajes reconocen que es bueno dar el reconocimiento correspondiente a cada trabajador por su esfuerzo, pero esta afirmación no lo llevan a la vida practica pues muchos de los colaboradores indican que no existe ningún tipo de reconocimiento por parte de las agencias de viajes; por otro lado, el 10,95% de estas agencias de viajes y turismo, consideran como excelente el reconocimiento al desempeño de sus trabajadores por su productividad, al realizar un análisis sobre estos resultados se evidencia que una pequeña parte de las agencias de viaje y turismo lo ven como excelente este tipo de reconocimientos.

Tabla 11

Distribución de la tabla según la dimensión orientación sistémica.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10	3.53%
Regular	76	26.86%
Bueno	163	57.60%
Excelente	34	12.01%
Total	283	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

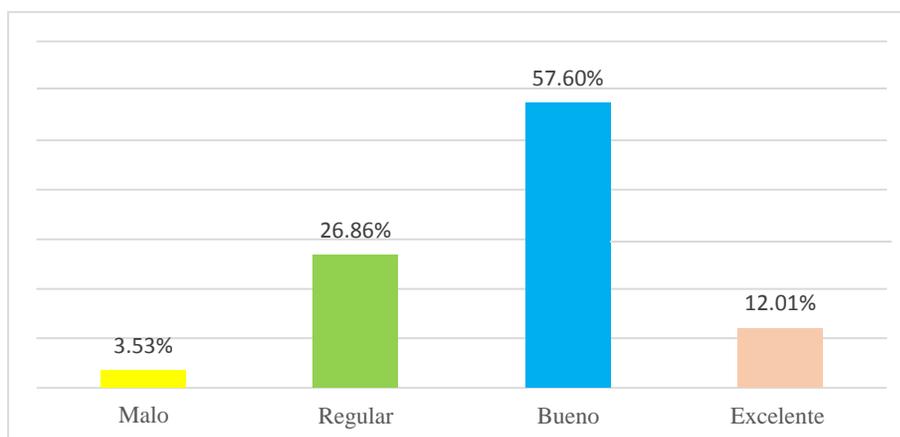


Figura 10: Distribución de la muestra según la orientación sistémica.

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

Como se observa en la tabla 11 el 57,60% de las agencias de viajes y turismo encuestadas consideran como bueno su desenvolvimiento en tecnología y la toma de decisiones, la cual le trae mayores ingresos, el manejo de las tecnologías de información y comunicación dentro de las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco son fundamentales, pues permite al gerente poder tener toda la información a su alcance para poder tomar las mejores decisiones organizacionales que permitan seguir abarcando más segmentos de mercados potenciales; mientras que un 12,01% de estas agencias consideran como excelente el uso de la tecnología y a la vez la toma de decisiones, y por último un 3,53% de la agenciad de viaje y turismo considera como malo, el uso de su orientación sistémica.

Tabla 12

Distribución de la tabla según la dimensión orientación al cambio.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	90	31.80%
Bueno	152	53.71%
Excelente	41	14.49%
Total	283	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

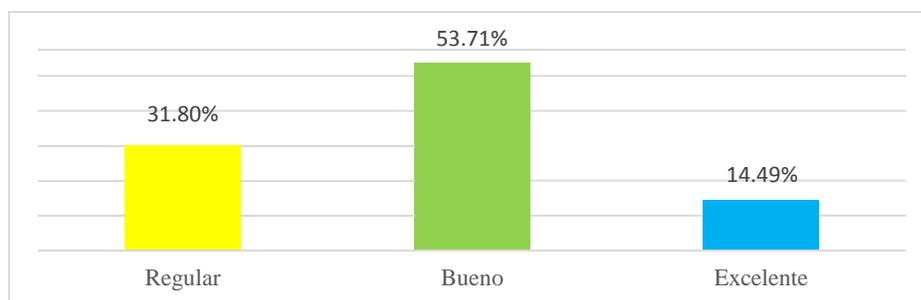


Figura 11: Distribución de la muestra según la orientación al cambio.

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

Un 53,71% de las agencias de viajes y turismo encuestadas considera como bueno la solución de problemas, el compromiso ante agentes de cambio, así como el compromiso organizacional que estas realizan, si bien esta tabla evidencia que más de la mitad de las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco tienen la capacidad de solucionar problemas y se consideran los agentes de cambio; la realidad indica que esto no es siempre como ellos indican pues algunas investigaciones concluyen que muchos de los gerentes temen al cambio por tanto tienen temor a los cambios y no actúan en su mayoría como agente de cambio. Por otro lado un 31,80% considera como regular la orientación al cambio que realiza como organización, y por último en un menor porcentaje de 14,49% de las agencias de viajes y turismo en el Cusco cree que es excelente el uso de esta orientación relacionada al cambio.

Tabla 13

Resumen general de la variable desarrollo organizacional

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Regular	65	23.0%
Bueno	165	58.3%
Excelente	53	18.7%
Total	283	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

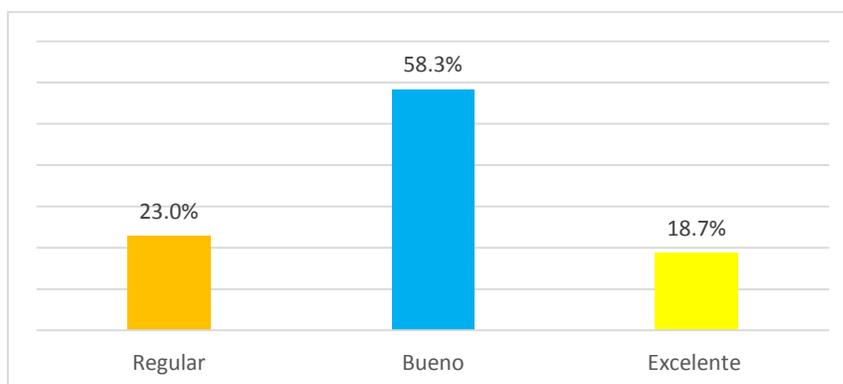


Figura 12: Distribución de la muestra según desarrollo organizacional

Fuente: Encuesta aplicada en las agencias de viaje de turismo.

Como muestra la tabla 13 el 58,3% de las agencias de viajes y turismo encuestadas consideran como bueno, el desarrollo organizacional, tanto el sistema de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistémica, y la orientación al cambio, por otro lado, el 18,7% considera como excelente el proceso del desarrollo organizacional. Si bien es cierto que la mayoría de la población de estudio evidencian que el desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo va de bueno a excelente; existen también encuestados que indican que el desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco es regular, es decir no existe un buen sistema de incentivos que permita al colaborador estar motivado siempre; por otro lado también no hay una buena orientación a los cambios por parte de gerentes hacia los trabajadores por lo que muchos de ellos no se enfocan en los objetivos a lograr desperdiciando tiempo en cosas vanas.

4.4. Prueba de hipótesis

4.4.1. Hipótesis general

H₁: La variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional están relacionadas significativamente.

Ho: La variable habilidades gerenciales y el variable desarrollo organizacional no se relacionan significativamente

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Criterios de evaluación:

Si P valor $> \alpha = 0.05$ se acepta Ho

Si P valor $< \alpha = 0.05$ se acepta H₁

Tabla 14

Correlaciones de la variable habilidades gerenciales y desarrollo organizacional

Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional			Total
	Regular	Bueno	Excelente	
Regular	43	0	2	45
Bueno	19	140	6	165
Excelente	0	23	50	73
Total	62	163	58	283

Chi cuadrado = 282,406 p = 0.000

Tau b de Kendall = 0,737 p = 0,000

En la tabla 14, se puede observar que el P valor = 0.000 es $< \alpha = 0.05$, existe suficiente evidencia estadística para aceptar H₁ “La variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional están relacionadas”, con un nivel de confianza de 95%.

En lo que respecta a la correlación de tau b de Kendall el valor es de 0.737 lo que indica que existe una buena correlación. Asimismo se logra evidenciar que las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de las agencias de viaje y turismo de la ciudad del Cusco se encuentran en categoría buena mas no excelente; este resultado implica que los gerentes de hoy son muy responsables, puntuales, productivos, competitivos y eficaces así también existe el trabajo en equipo basado en una buena comunicación que permite tomar buenas decisiones a futuro; el sentido de pertenencia de estas unidades de análisis es buena, puesto que la

organización siempre cada cierto tiempo motiva y capacita a su personal y a la vez le realiza reconocimientos por sus esfuerzos; lo cual se refleja en el aumento de los salarios y premios. Para lograr que la organización funcione de manera adecuada los gerentes siempre les hacen conocer las metas que se deben lograr en un periodo para lo cual delega responsabilidades a cada uno de los miembros de la organización por lo que a diario en la organización se ve la mejora continua.

4.4.2. Hipótesis específicas

H1: Las habilidades conceptuales de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Ho: Las habilidades conceptuales de los directivos no se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Criterios de evaluación:

Si P valor $> \alpha = 0.05$ se acepta Ho

Si P valor $< \alpha = 0.05$ se acepta H1

Tabla 15

Correlaciones de dimensión habilidades conceptuales y variable desarrollo organizacional

Habilidades conceptuales	Desarrollo organizacional			Total
	Regular	Bueno	Excelente	
Regular	43	0	2	45
Bueno	18	138	4	160
Excelente	0	25	53	78
Total	61	163	59	283

Chi cuadrado = 209,002 $p = 0.000$

Tau b de Kendall = 0,643 $p = 0,000$

En la tabla 15, Se puede observar que el P valor = 0.000 es $< \alpha = 0.05$, existe suficiente evidencia estadística para aceptar H1 “La dimensión habilidades conceptuales y la variable desarrollo organizacional están relacionadas”, con un nivel de confianza de 95%. En lo que respecta a la correlación de tau b de Kendall el valor es de 0.643 lo que indica que existe una buena correlación. Asimismo en esta tabla se observa que las habilidades conceptuales de los gerentes de las diferentes agencia de viaje de la ciudad del Cusco se relacionan de manera buena con el desarrollo organizacional. Esto implica que un gerente con buenas habilidades conceptuales puede establece una buena sistema de incentivos basados en una buena remuneracion, premios, reconocimientos, así también es bueno estableciendo objetivos y metas de la organización; por otro lado delega responsabilidades con facilidad a sus colaboradores.

H1: Las habilidades técnicas de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Ho: Las habilidades técnicas de los directivos no se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Criterios de evaluación:

Si P valor $> \alpha = 0.05$ se acepta Ho

Si P valor $< \alpha = 0.05$ se acepta H1

Tabla 16***Correlaciones dimensión habilidades técnicas y variable desarrollo organizacional***

Habilidades técnicas	Desarrollo organizacional			Total
	Regular	Bueno	Excelente	
Regular	48	40	2	90
Bueno	16	104	11	131
Excelente	0	21	41	62
Total	64	165	54	283

Chi cuadrado = 333,690 p = 0.000

Tau b de Kendall = 0,788 p = 0,000

En la tabla 16, Se puede observar que el P valor = 0.000 es $< \alpha = 0.05$, existe suficiente evidencia estadística para aceptar H1 “La dimensión habilidades técnicas y la variable desarrollo organizacional están relacionadas”, con un nivel de confianza de 95%. En lo que respecta a la correlación de tau b de Kendall el valor es de 0.788 lo que indica que existe una buena correlación. Así también se observa que las habilidades técnicas de los gerentes es buena por lo que también colabora en el buen desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo reflejando el buen cumplimiento de los objetivos y metas de la organización a través de la utilización de diferentes estrategias como la delegación de funciones a los subordinados que implica que estos colaboradores estén comprometidos con la organización en todos los aspectos, por otro lado el manejo de la tecnología también juega un papel importante para la mejora continua de la organización.

H1: Las habilidades humanas de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Ho: Las habilidades humanas de los directivos no se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Criterios de evaluación:

Si P valor $> \alpha = 0.05$ se acepta Ho

Si P valor $< \alpha = 0.05$ se acepta H1

Tabla 17

Correlación dimensión habilidades humanas y variable desarrollo organizacional

Habilidades humanas	Desarrollo organizacional			Total
	Regular	Bueno	Excelente	
Regular	49	5	3	57
Bueno	14	140	8	162
Excelente	0	17	47	64
Total	63	162	58	283

Chi cuadrado = 282,406 $p = 0.000$

Tau b de Kendall = 0,737 $p = 0,000$

En la tabla 17, Se puede observar que el P valor = 0.000 es $< \alpha = 0.05$, existe suficiente evidencia estadística para aceptar H1 “la dimensión habilidades humanas y la variable desarrollo organizacional están relacionadas”, con un nivel de confianza de 95%. En lo que respecta a la correlación de tau b de Kendall el valor es de 0.737 lo que indica que existe una buena correlación. Estos resultados indican que las habilidades humanas de los gerentes de las agencias de viaje y turismo son buenas ya que realizan un buena motivacion, sinergia,compromiso, sentido de pertenencia y empatia entre sus colaboradores esto como consecuencia trae consigo en el buen desarrollo organizacional de las agencias basados en buen sistema de incentivos, orientacion al cambio y una buena orientacion sistematica que permite una orientacion al cambio.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Hallazgos más importantes del estudio

Las habilidades conceptuales de las personas que dirigen las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco son buenas en un 56,54%, asimismo se logra evidenciar que las habilidades gerenciales que más predominio tienen en los gerentes son las habilidades conceptuales, lo que indica que los gerentes de las agencias de viajes ponen más énfasis en la parte conceptual y técnica, mas no en la parte humana; por otro lado, se evidencia que las habilidades técnicas de estos mismos son bueno en un 46,29%, lo que implica que los gerentes de hoy están siempre a la vanguardia de la tecnología y del procesos de globalización; asimismo se evidencia que las habilidades humanas aplicadas por los gerentes son buenas en un 57,24% realizando un análisis general se evidencia que las habilidades gerenciales de estos gerentes son buenas en un 58,30%.

El desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco es bueno en un 58,3%, asimismo un 49,47% de los directivos encuestados indican que la dimensión orientación a los resultados se desarrolla de manera bueno, es decir que la mayoría de los colaboradores de estas agencias si conocen y se identifican tanto con los objetivos establecidos por las organizaciones.

En cuanto respecta a la dimensión orientación sistémica se evidencia que se desarrolla de manera buena en un 57,60%, así también se observa que la dimensión orientación al cambio se desarrolla de manera buena; haciendo un análisis general de todos los resultados obtenidos de la variable desarrollo organizacional se evidencia que el desarrollo organizacional de la mayoría de las agencias de viaje en la ciudad del Cusco es bueno con una tendencia a regular. Entre tanto al realizar las tablas cruzadas entre habilidades

conceptuales y desarrollo organizacional se evidencia que ambas variables se relacionan muy significativamente, este mismo efecto se logra evidenciar entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional; entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional y finalmente entre las habilidades humanas y desarrollo organizacional. Por lo que para el primer caso se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula como evidencia la tabla 14. Para el segundo caso también se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula como evidencia la tabla 15, para el tercer caso también se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula como evidencia la tabla 16; finalmente para el cuarta hipótesis se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula como evidencia la tabla 17

Todos estos resultados evidencian claramente que las correlaciones entre ambas variables y las correlaciones entre las dimensiones de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional es de buena correlación, puesto que los datos de Tau b de Kendall son mayores a 0,60 lo que indica que hay una buena correlación.

5.2. Comparación crítica con la literatura existente

Al realizar las comparaciones críticas entre los hallazgos obtenidos en este estudio y algunos antecedentes existentes sobre este estudio se evidencian lo siguientes: en el estudio de Reyes (2016) se evidencio que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Por otro lado, se concluyó que en las empresas hoteleras es primordial que sus directivos posean una serie de habilidades y conocimientos sobre el funcionamiento y dirección de las agencias de viaje; en cuanto respecta a los hallazgos encontrados por reyes cabe mencionar que en este estudio también se logró evidenciar una relación significativa entre las variables desarrollo organizacional y habilidades gerenciales; la similitud de hallazgos encontrados en ambos estudios implica que ambos estudios se

realizaron en contextos similares como es el caso de agencias de viaje, asimismo en este estudio también se logra evidenciar la necesidad que tienen los gerentes de poder manejar y combinar de la manera más adecuada posible sus habilidades gerenciales para llevar adelante cualquier tipo de objetivos.

Por su parte Cristancho y Rojas (2012) en su estudio evidencian que el manejo de las habilidades gerenciales es de suma importancia para el desarrollo organizacional de toda empresa; y las habilidades que mejor deben dominar los gerentes para ser exitosos deben de ser: las habilidades técnicas, humanas y estratégicas, por otro lado evidencian que la formación básica que los gerentes tienen en las aulas universitarias deben de ser reforzada a través de capacitaciones, charlas por parte de aquellas personas que ya tienen experiencia en el campo laboral. En base a estas conclusiones, este estudio también afirma los hallazgos encontrados los cuales fueron determinadas a través de las pruebas estadísticas de Chi cuadrado y tau b de Kendall, donde se determinó que existe un relación entre ambas variables y que esta correlación existente es buena por lo que podemos indicar y a mayor o mejor manejo de habilidades gerenciales habrá mayor desarrollo organizacional; en cuanto a las capacitaciones en este estudio se logró evidenciar que más que las capacitaciones conceptuales, los gerentes de las agencias de viajes y turismo requieren tener contacto con los colaboradores con la finalidad de sensibilizar sobre la importancia del talento humano dentro de las agencias de viaje y así poder mejorar el desarrollo de la organización.

Por otro lado entre los hallazgos encontrados por Canahuire (2016) se evidencian que no existe relación entre las habilidades gerenciales y crecimiento empresarial en las empresas panificadoras como se determinó a través del coeficiente de correlación de Pearson que equivale a $r = 0.040$, asimismo las habilidades gerenciales son de nivel regular, el crecimiento

empresarial es de nivel bajo y no existe relación entre las habilidades conceptuales, humanas y técnicas de los empresarios con el crecimiento empresarial de las empresas panificadoras. En cuanto a estos hallazgos encontrados solo queda indicar que si bien es cierto se tocó la variable de interés habilidades gerenciales, pero se correlaciono con otra variable que no tiene nada que ver con lo que se está estudiando; asimismo respecto a los hallazgos de la habilidades gerenciales se evidencio que es regular, este hallazgo difiere de los resultados de este estudio porque ambas investigaciones se realizaron en ámbitos diferentes por lo que no existe punto de comparación. Otro de los criterios que se puede analizar de la investigación de la autora es el tipo de prueba que eligió para realizar la prueba de correlaciones, pues ambos estudios tienen mediciones ordinales por tanto la prueba estadística correcta para analizar el estudio fue la prueba Chi cuadrado para la relación y Tau b de Kendall para la correlación por lo que también el resultado es diferente.

En cuanto a los resultados obtenidos por Huatuco (2016) se evidencio que sí existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el Municipio Distrital de Ate; Asimismo, las tres dimensiones de las habilidades gerenciales conformadas por las habilidades personales, interpersonales y grupales tienen una relación positiva con el desarrollo organizacional. Como se puede apreciar la variable habilidades gerenciales en esta investigación fueron medidos a través de diferentes dimensiones que de esta investigación, pero aun así se pudo evidenciar que si existe una relación significativa entre ambas variables, asimismo se logra evidenciar que el ámbito de estudio difiere del ámbito de estudio de esta investigación por lo que es entendible el uso de otras dimensiones; la metodología utilizada por este estudio es similar a la del autor por lo que en ese criterio no existe diferencias significativas.

CONCLUSIONES

1. Las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco 2017, la relación entre las dos variables mediante la prueba de Chi cuadrado dio como resultado 0.737 y el valor de $p = 0.00$, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; asimismo existe una buena correlación entre ambas como evidencia la tabla 14.
2. La dimensión habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco 2017, la relación entre ambas mediante la prueba de Chi cuadrado dio como resultado 209.002 y el valor de $p = 0.00$, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; asimismo existe una buena correlación como evidencia la tabla 15.
3. La dimensión habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco 2017, la relación entre ambas mediante la prueba de Chi cuadrado dio como resultado 0.864 y el valor de $p = 0.00$, en base a este resultado se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; asimismo existe una buena correlación como evidencia la tabla 16.
4. La dimensión habilidades humanas se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco 2017, la relación entre ambas mediante la prueba Chi cuadrado dio como resultado 0.737 y el valor de $p = 0.00$, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; asimismo existe una buena correlación como evidencia la tabla 17.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los gerentes de las agencias de viajes y turismo de la ciudad de Cusco realizar programas de capacitación, para difundir la misión, visión y objetivos de las agencias de viajes, para lograr que los colaboradores tengan una visión sistémica que permita mejorar desarrollo organizacional.
2. Se recomienda a los dueños de las agencias de viajes y turismo invertir en la capacitación de sus gerentes, relacionadas al buen manejo de las diferentes habilidades gerenciales; pues este agente es aquel que estará frente a frente con el colaborador por lo que es necesario que este pueda manejar y combinar los tres habilidades, con la finalidad de llevar buenas relaciones con los colaboradores y así mejorar el desarrollo organizacional.
3. Por otro lado se recomienda a las instituciones públicas o privadas fomentar programas de desarrollo de habilidades directivas, ya que si los gerentes crecen como persona, propiciarán también el crecimiento del equipo de trabajo y por ende de la organización.
4. Se recomienda a los gerentes de las agencias de viaje y turismo de la ciudad de cusco realizar un diagnóstico general de la organización con la finalidad de ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respectivamente; esto con el fin de mejorar el desarrollo organizacional.
5. Así también se sugiere a los investigadores que realicen investigaciones futuras sobre el tema realizar estudios correlacionales entre las dimensiones de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional con el fin de que a futuro se pueda realizar una investigación de alcance explicativo que permita solucionar problemas reales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, T., & Marquardt, R. (2005). *Relaciones interpersonales*. México, D.F.: McGraw - Hill.
- Alcalde, P. (2009). *Calidad*. España.: Ediciones Paraninfo S.A. .
- Álvarez, J., Álvarez, I., & Bullón, J. (2006). *Introducción a la Calidad, Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*, . España.: Ideas propias Editorial .
- Belker, L., & Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. . Estados Unidos: Grupo Nelson: 5ta. Edición.
- Canahuire, v. (2016). *habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de las empresas panificadoras del distrito cusco*. cusco.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima - Perú: San Marcos.
- Castellanos, & Nevado. (2007). *Capacitación y Desarrollo de Personal. El desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI*. . México.: Cuarta edición. .
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: 3ra. Edición: McGraw-Hill.
- Cristancho, V., & Rojas, F. M. (2012). *el desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestion*. colombia.
- Cuevas, M. (2012). *Liderazgo, una Habilidad Directiva a Desarrollar en las Organizaciones*. Mexico: Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. . México.: Editorial Mc Graw- Hill.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Editorial Limusa, S.A. .

- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. USA: (Tesis doctoral). Universidad Tecana of América.
- Fuentes, J. (2012). *El rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas: un estudio empírico*. España: Editorial Tentanda SLU.
- García, F. J., Boom, E. A., & Molina, S. J. (2017). *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar*. Colombia.
- García, R. (2013). *Las habilidades gerenciales*. México: Interamericana Editores.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá – Colombia.: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: 2da. Edición.
- Gómez. (2006). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Temas de Ciencia y Tecnología.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México.: Cuarta edición, Editorial Mc Graw- Hill.
- Guthie, K. (2007). *Habilidad gerencial*. Buenos Aires.
- Hampton, D. (2005). *Administración*. México.
- Hernández, A. (2006). *Habilidades grupales*. México: Limusa.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de investigacion* . Mexico: Mc Graw Hill.

- Huatuco, N. V. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la municipalidad Ate*. Peru.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid – España.: Ediciones Paraninfo S.A. 2º edición.
- Jimenes, G. A., & Vasquez, G. U. (2017). *Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2011). *Corriendo Fronteras Para Crear y Potenciar Empresas*. México.: Ediciones Granica. .
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2009). *Administración una Perspectiva Global*. México: 10ma Editorial: Pearson.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion, Una Perspectiva Global y Epresimal*. Mexico D.F. : McGraw-hill/interamericana editores S.A. de C.V. - Decimocuarta edición.
- Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing*. México.
- Leyva, C. A., Espejel, B. J., & Cavazos, A. (2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. mexico: Universidad de Sonora.
- Lozano, B. C. (2016). *Habilidades gerenciales y la satisfaccion laboral en el personal de la gerencia de bienestar en el ministerio publico*. peru.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. Washington, EUA: Ediciones IDB Bookstore.

- Márquez, J. (2008). *La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales*. . Venezuela.: Primera edición, Editorial Horizonte, Barquisimeto.
- Mejia, C., Ballesteros, L., Santamaria, E., & Mazabanda, S. (2017). *Competencias gerenciales de los sectores productivos desde una perspectiva del Plan Nacional del Buen Vivir*”,. Ecuador: Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador,.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012 - 2013). *Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes* . Lima - Peru: Informe de MINCETUR.
- Münch, L., & García Martínez, J. G. (2010). *Fundamentos de la Administración*. Ed. Trillas.
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas : teoría y práctica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). *Administración*. México.: Sexta Edición, Editorial Pearson.
- Rodríguez, P. M. (2010). *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia Integral*. . Colombia.: Editorial Norma.
- Schettino, M. (2002). *Introducción a la Economía para no Economistas*. México.: Editorial Pearson Educación.
- Sols, A. (2000). *Fiabilidad, Mantenibilidad, Efectividad*. España: Univ Pontificia de Comillas.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo, manual para la gestión de Sueldos y salarios*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Whetten, D., & Cameron. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: 8ta. Edición.

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México.

Zambrano, A. (2011). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*, . Caracas – Venezuela.: Editorial Texto, C.A.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES GERENCIALES

	Reactivos	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones					
2	Cumple puntualmente con todas las funciones de la agencia de viaje					
3	Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales					
4	Ejecuta estrategias innovadoras					
5	Logra los objetivos que se plantea de la organización					
6	Alcanza las metas a través de los recursos que provienen de la empresa					
7	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre sus empleados					
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas					
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la agencia de viaje					
10	Propicia la motivación en el desempeño del personal					
11	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la organización					
12	Promueve en sus empleados la identificación con la Institución y su desarrollo.					
13	Se preocupa por la agencia y su funcionamiento					
14	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por sus empleados.					
15	Estimula la integración entre el personal que labora en la agencia y el directivo					
16	Comparte con sus empleados las actividades extra asistenciales para celebrar los logros					
17	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad					
18	Demuestra receptividad ante los planteamientos de sus empleados					
19	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema					
20	Participa su jefe con usted en el Trabajo en Equipo					

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Reactivos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿Considera Ud. que es necesario que las agencias de viaje con un sistema de incentivos?					
¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales incide en la productividad del personal					
¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal					
¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en la agencia de viajes?					
¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?					
¿Considera Ud. que, en las agencias de viaje, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?					
¿Considera Ud. que en las agencias de viajes y turismo se aplica la evaluación de desempeño en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?					
¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del trabajador?					
¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo de la agencia de viajes?					
¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción de los trabajadores					
¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del trabajador?					
¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en el trabajador de las agencias de viaje, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?					
¿Considera Ud. que su agencia de viajes, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
¿Cree Ud. que la toma de decisiones en su agencia de viaje está centralizada?					
¿Considera Ud. que, en su agencia de viajes, el personal recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?					
¿Considera Ud. ¿Que su agencia de viajes tiene una administración con orientación a la solución de problemas?					
¿Considera Ud. que, en su agencia de viajes, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?					

Reactivos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de su agencia de viajes?					
¿Considera Ud. que, en su agencia de viajes, el personal se encuentra comprometida con la labor de su organización					
¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal de su agencia de viajes?					
¿Considera Ud. que, en su agencia de viajes, el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo					
¿Cree Ud. que los cambios planeados en su agencia de viajes se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?					
¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal de su agencia?					
¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal de su agencia de viajes?					
¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal de su agencia de viajes					

ANEXO 3

**MATRIZ DE INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA
VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES**

Dimensiones	Indicadores	Peso	N.º de Ítems	Reactivos	Criterios de evaluación
Habilidades conceptuales	Responsabilidad	30%	6	¿Usted está comprometido en el cumplimiento de sus funciones?	Nunca = 1 Casi Nunca= 2 A veces= 3 Casi siempre= 4 Siempre= 5
	Puntualidad			¿Usted desempeña con todas las funciones de las agencias de viaje?	
	Productividad			¿Usted realiza planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales?	
	Competitividad			¿Usted elabora estrategias innovadoras?	
	Eficacia			¿Usted logra los objetivos que se proyecta dentro de la organización?	
	Eficiencia			¿Usted logra las metas a través de los recursos que provienen de la empresa?	
Habilidades técnicas	Comunicación	15,0%	3	¿Usted utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre sus empleados?	
	Toma de decisiones			¿Usted toma decisiones consensuadas y acertadas?	
	Trabajo en equipo			¿Usted promueve el trabajo en equipo dentro de la agencia de viaje?	
Habilidades humanas	Motivación	55,0%	11	¿Usted Propicia la motivación en el desempeño del personal?	
	Compromiso			¿Usted propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la organización?	
	Sentido de pertenencia			¿Usted Promueve en sus empleados la identificación con la Institución y su desarrollo?	
	Reconocimiento			¿Usted se preocupa por la agencia y su funcionamiento?	
				¿Usted Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por sus empleados?	
	Empatía			¿Usted demuestra receptividad ante los planteamientos de sus empleados?	
				¿Usted escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema?	
	Sinergia			¿Usted estimula la integración entre el personal que labora en la agencia y el directivo?	
				¿Usted comparte con sus empleados las actividades extra asistenciales para celebrar los logros?	
				¿Usted ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad?	
				¿Usted participa su jefe con usted en el trabajo en equipo?	
		100%	20		

ANEXO 4:

MATRIZ DE INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA

VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dimensiones	Indicadores	Peso	Nº de Ítems	Reactivos	Criterios de evaluación
Sistema de incentivos	Incentivos	12%	3	¿Considera Ud. que es necesario que las agencias de viaje con un sistema de incentivos?	Nunca = 1 Casi Nunca= 2 A veces= 3 Casi siempre= 4 Siempre= 5
				¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales incide en la productividad del personal	
				¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal	
Orientación a los resultados	Reconocimiento	36%	9	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en la agencia de viajes?	
	Desarrollo personal			¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?	
				¿Considera Ud. que, en las agencias de viaje, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?	
				¿Considera Ud. que en las agencias de viajes y turismo se aplica la evaluación de desempeño en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?	
	Metas			¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del trabajador?	
				¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo de la agencia de viajes?	
				¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción de los trabajadores	
	Objetivos			¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del trabajador?	
				¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en el trabajador de las agencias de viaje, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	
Orientación sistémica	Tecnología	12%	3	¿Considera Ud. que su agencia de viajes, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?	
	Toma de decisiones			¿Cree Ud. que la toma de decisiones en su agencia de viaje está centralizada?	
				¿Considera Ud. que, en su agencia de viajes, el personal recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?	
Orientación al cambio	Solución de problemas	40%	10	¿Considera Ud. ¿Que su agencia de viajes tiene una administración con orientación a la solución de problemas?	
				¿Considera Ud. que, en su agencia de viajes, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	
	Compromiso organizacional			¿Se siente Ud. coparticipe junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de su agencia de viajes?	
				¿Considera Ud. que, en su agencia de viajes, el personal se encuentra comprometida con la labor de su organización	

				¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del cambio para lograr mayor productividad del personal de su agencia de viajes?	
				¿Considera Ud. que, en su agencia de viajes, el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo	
	Agentes de cambio			¿Cree Ud. que los cambios planeados en su agencia de viajes se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?	
				¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal de su agencia?	
				¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal de su agencia de viajes?	
				¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal de su agencia de viajes	
TOTAL		100 %	25		

ANEXO 5

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN AGENCIAS DE VIAJE Y

TURISMO EN LA CIUDAD DEL CUSCO - 2017

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Método	Población y muestra
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿En qué medida las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco 2017?	Determinar en qué medida las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017	Las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017.	V1 = Habilidades gerenciales.	Tipo: Básica	1071 agencias de viajes y turismo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			
1. ¿En qué medida las habilidades conceptuales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco 2017?	1. Determinar en qué medida las habilidades conceptuales de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017	1. Las habilidades conceptuales de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017	V2= Desarrollo Organizacional	Nivel: Descriptivo correlacional	283 agencias de viaje Técnica: Encuesta
2. ¿En qué medida las habilidades técnicas de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco 2017?	2. Determinar en qué medida las habilidades técnicas de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017	2. Las habilidades técnicas de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017			
3. ¿En qué medida las habilidades humanas de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional en las agencias de viaje y turismo en la ciudad del Cusco 2017?	3. Determinar en qué medida las habilidades humanas de los directivos se relacionan con el desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017	3. Las habilidades humanas de los directivos se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco en el año 2017		Diseño: No experimental transversal	