

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**INFLUENCIA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL LIDERAZGO
DE RESPONSABLES DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR
GASTRONÓMICO. CASO DE ESTUDIO 4 EMPRESAS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR
MIRELLA DEL PILAR SERREPE SANTISTEBAN

ASESOR
ROCIO ELIZABETH SAAVEDRA YORENTE
<https://orcid.org/0000-0001-9452-083X>

Chiclayo, 2021

**INFLUENCIA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL
LIDERAZGO DE RESPONSABLES DE EMPRESAS
FAMILIARES DEL SECTOR GASTRONÓMICO. CASO DE
ESTUDIO 4 EMPRESAS**

PRESENTADO POR:

MIRELLA DEL PILAR SERREPE SANTISTEBAN

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Para optar el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernandez

SECRETARIO

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente

VOCAL

Dedicatoria

A Dios, por haberme dado las fuerzas necesarias para llegar hasta este momento de mi vida y poder seguir adelante, a mi familia por su gran apoyo incondicional y sobre todo por haber depositando su confianza en mí.

Agradecimiento

Agradezco a mi asesora la Mg. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente por la ardua labor para poder guiarme en cada paso que daba en mi proyecto de tesis, por ser tan comprometida, por su entusiasmo y sobre todo su tiempo, a mis profesores por estos 5 años que de alguna manera estuvieron presentes apoyándome.

Resumen

La siguiente investigación pretende determinar en qué nivel de competencias directivas se encuentran los responsables de cada empresa, tanto en el área de negocios con dimensión estratégica, en el área interpersonal con dimensión ejecutiva y por último en el área personal con dimensión de liderazgo personal ya que ni ellos mismos lo saben, y así puedan mejorar y ver cómo influyen esas competencias en su capacidad de liderazgo, por ende se tuvo como objetivo principal determinar la influencia que ejercen las competencias directivas en el liderazgo del responsable desde la percepción de los colaboradores en las empresas familiares. El método que se empleó fue enfoque cuantitativo ya que permitió analizar los datos de manera numérica, el nivel de la investigación fue explicativa porque trató de investigar el porqué de los hechos por medio de la relación entre causa-efecto de la influencia que ejercen las Competencias Directivas sobre el Liderazgo. La técnica que se empleó en esta investigación fue una encuesta estructura en base al modelo de liderazgo de Blake and Mouton y al modelo de competencias directivas de Cardona y Wilkinson, esta encuesta se aplicó a un total de 43 trabajadores. Tras haber llevado a cabo la ejecución de la encuesta se obtuvo como resultados que las competencias directivas influyen positivamente en el liderazgo de los responsables de las empresas investigadas.

Palabras clave: Empresas familiares, liderazgo, competencias de negocio, competencias interpersonales, competencias personales.

Clasificaciones JEL: M12, L66, L83, M14

Abstract

The purpose of this research is to see at what level of managerial competencies are those responsible, one in the business area with a strategic dimension, in the interpersonal area with an executive dimension and finally in the personal area with a dimension of personal leadership because neither they know it themselves so that they can improve and see how these competencies influence their leadership capacity, therefore, the main objective was to determine the influence that managerial competencies exert on the leadership of the person responsible from the perception of employees in family businesses. The method used was a quantitative approach that allowed the data to be examined numerically, the level of the investigation was explanatory because it tried to find the reason for the facts through the relationship between cause and effect of the influence exercised by the Directive Competences about Leadership. The technique used in this research was a structured survey based on the Blake and Mouton leadership model and the Cardona and Wilkinson managerial skills model. This survey was applied to a total of 43 workers, after having carried out the Execution of the survey was obtained as results that managerial competencies positively influence the leadership of those responsible for the companies investigated.

Keywords: Family businesses, leadership, business skills, interpersonal skills, personal skills.

JEL classifications: M12, L66, L83, M14

Índice	
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Resumen	5
Abstract	6
I. Introducción	10
II. Marco Teórico	13
2.1. Antecedentes del Problema	13
2.2. Bases Teórico Científicas	15
III. Metodología	22
3.1. Tipo y Nivel de Investigación	22
3.2. Diseño de Investigación	22
3.3. Población, Muestra y Muestreo	23
3.5. Criterios de Selección	23
3.6. Operacionalización de Variables	24
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	25
3.8. Procedimientos	27
3.9. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos	27
3.9. Matriz de consistencia	29
3.10. Consideraciones éticas	31
IV. Resultados y Discusión	32
V. Conclusiones	57
VI. Recomendaciones	58
VII. Lista de referencia	59
VIII. Anexos	61

Lista de Tablas

Tabla N° 1 Operacionalización de Variables	24
Tabla N° 2 Resumen de Procesamientos de casos	26
Tabla N° 3 Estadísticas de Fiabilidad de la Variable Liderazgo	26
Tabla N° 4 Resumen de Procesamiento de casos Variable Competencias Directivas	26
Tabla N° 5 Alfa de Cronbach de la Variable Competencias Directivas.....	27
Tabla N° 6 Resumen del modelo de variables Liderazgo y Competencias Directivas.....	44
Tabla N° 7 ANOVA de las variables Liderazgo y Competencias Directivas.....	44
Tabla N° 8 Coeficientes de las variables Liderazgo y Competencias Directivas.....	45
Tabla N° 9 Resumen del Modelo de la Variable Liderazgo y la Dimensión Competencia Interpersonal.....	45
Tabla N° 10 ANOVA de las Variables Liderazgo y la Dimensión Competencia Interpersonal	45
Tabla N° 11 Coeficientes de la Variable Liderazgo y la Dimensión Competencia Interpersonal.....	46
Tabla N° 12 Correlaciones de las Variables Liderazgo y Competencias Directivas	46
Tabla N° 13 Correlaciones de la Variable Liderazgo y la Dimensión Competencia Interpersonal.....	46
Tabla N° 14 Rango de Variables	32
Tabla N° 15 Resumen del Modelo de la Dimensión Orientación a las personas con las Dimensiones de Competencias Directivas	41
Tabla N° 16 ANOVA Dimensión Orientación a las personas con las Dimensiones de Competencias Directivas.....	41
Tabla N° 17 Coeficientes de la Dimensión Orientación a las personas con las Dimensiones de Competencias Directivas.....	42
Tabla N° 18 Resumen del Modelo de la Dimensión Orientación a las tareas con las Dimensiones de Competencias Directivas	42
Tabla N° 19 ANOVA de la Dimensión Orientación a las tareas con las Dimensiones de Competencias Directivas.....	42
Tabla N° 20 Coeficientes de la Dimensión Orientación a las tareas con las Dimensiones de Competencias Directivas.....	43
Tabla N° 20 Matriz de consistencia	44

Lista de figuras

Figura N° 1 Blake and Mouton Model of Leadership.....	32
Figura N° 2 Nivel de Liderazgo.....	32
Figura N° 3 Variable Liderazgo y sus Dimensiones	33
Figura N° 4 Dimensión Orientación a las Personas	34
Figura N° 5 Dimensión Orientación a las Tareas.....	35
Figura N° 6 Nivel de Competencias Directivas.....	36
Figura N° 7 Competencias Directivas y sus Dimensiones.....	37
Figura N° 8 Dimensión Competencia de Negocio.....	38
Figura N° 9 Dimensión Competencia Interpersonal	39
Figura N°10 Dimensión Competencia Personal	40
Figura N°11 Edad del Entrevistado.....	47
Figura N°12 Sexo del Entrevistado.....	48
Figura N°13 Estado Civil del Entrevistado.....	48
Figura N°14 Nombre de la Empresa a la que Pertenece	49
Figura N°15 Tiempo trabajando en este sector	50
Figura N°16 Tiempo trabajando en la Empresa	51
Figura N°17 Ingreso Económico	52
Figura N°18 Nivel Educativo.....	53

I. Introducción

Hoy en día las empresas familiares a nivel mundial están en constante movimiento debido a que gran parte de estas se enfocan básicamente en poder brindar servicios de excelente nivel a sus clientes generando en estos la confianza necesaria, por lo tanto dichas empresas son particularmente muy importantes debido a diversos factores como la fidelidad de sus clientes o a la gran influencia de la familia sobre la empresa, por tales motivos permanecen constantes y sostenibles en el tiempo. (Pancoro, 2018)

Como lo indicó Vallejo & Paredes (2017) las organizaciones que llevan más de 10 años compitiendo en el mercado es porque se diferencian por el liderazgo que desarrollan y sobre todo la competencia directiva que más surge.

La gestión por competencia constituye una de las herramientas más actuales, eficientes y generales para ejecutar con eficacia y éxito las actividades empresariales; inclusive son muy importantes en la actividad gastronómica, donde se muestran cuantiosas oportunidades de crecimiento, por otro lado, sólo un 20% de empresas familiares en el Perú corroboran que realmente los líderes interiorizan y realizan un buen liderazgo, bajo esta circunstancia es importante aclarar que en el Perú existen pequeñas empresas que no cuentan con una buena orientación para dirigir un negocio, debido a estos aspectos muchos de ellos solo llegan a funcionar por un período corto o escaso (Gestión 2017).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informo que en el Perú más del 90% de empresas son familiares, por lo tanto estas aportan más del 70% del PBI a nivel nacional, sin embargo actualmente no existe una investigación que muestre un análisis de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo indicando que competencia influye más en el liderazgo en el sector gastronómico. El INEI informó que en abril de 2018, el sector restaurantes (negocios de comidas y bebidas) se desarrolló un 3.04%, y en general el año pasado se registró en el primer cuatrimestre una variación acumulada de 2.88% según la Encuesta Mensual de Restaurantes, esto nos quiere decir que cada año el sector restaurante va incremento y es por la demanda que existe (Gestión 2018).

Es así como en este entorno en el sector gastronómico de la ciudad de Chiclayo se investigó la realidad de 4 restaurantes familiares, las cuales son Pollería “La granja Chicken”, Pollería “Don Fabio”, Restaurant Turístico “Di Limón”, Pollería y Restaurante “Tambo’s Chicken” la gran parte de estos negocios de comida fueron creados por personas emprendedoras que tuvieron una visión de tener un negocio familiar e independiente, pero con el paso del tiempo se ha reflejado evidencias de un mayor número de quejas en las empresas sobre diversos factores como la carencia de motivación por parte de los trabajadores debido a que no sienten que se les recompense de alguna manera por su trabajo, como también la falta de comunicación ya que sienten que no se les informa o no se les toma en cuenta en las decisiones que se toman, falta de planificación, visión de negocio y trabajo en equipo, por ende no se han evidenciado avances en dichas empresas ya que estos problemas restringen la posibilidad de que obtengan su desarrollo y que consigan brindar un servicio más competitivo.

Ante esto, se planteó la siguiente interrogante del problema de investigación ¿Cómo influyen las competencias directivas en el liderazgo de los responsables de las empresas familiares del sector gastronómico de la ciudad de Chiclayo?

Para ello se ha plantearon los siguientes objetivos que permitirán dar solución al problema de investigación. El Objetivo General: Determinar la influencia que ejercen las competencias directivas en el liderazgo del responsable desde la percepción de los colaboradores en las empresas familiares del sector gastronómico. Y los objetivos específicos: Determinar el nivel de liderazgo que posee el responsable desde la percepción de los colaboradores de la empresa familiar; Determinar el nivel de las competencias directivas (de negocio, interpersonal y personal) que posee el responsable desde la percepción de los colaboradores de la empresa familiar; Determinar la influencia que ejerce cada una de las dimensiones de competencias directivas (de negocio, interpersonal y personal) con las dimensiones del liderazgo en las empresas familiares del sector gastronómico.

El presente estudio se justificó debido a un déficit de liderazgo que se identifica en las empresas familiares del sector gastronómico, y esto origina varios problemas, como la mala comunicación entre trabajadores, carencia de trabajo en equipo y baja productividad de las empresas; baja competitividad, para este tipo de problemas se hizo una identificación para saber si las competencias directivas influyen en el liderazgo y

esto conlleve al desarrollo personal tanto del líder como de sus miembros, pues de tal manera que se logre eliminar lo que les impiden realizar un mejor liderazgo, considerando los niveles de competencia de cada uno ya que en este caso los directivos serían los beneficiados.

Esta investigación está dividida por capítulos, donde en el capítulo I se encuentra la introducción; capítulo II, se encuentran los antecedentes y marco teórico, donde se menciona de manera específica los aportes que definieron el avance del trabajo; capítulo III, se encuentra la metodología determinando en enfoque, nivel, población, operacionalización de variables, procedimiento y análisis de datos; capítulo IV, se relató los resultados y por consiguiente la discusión del estudio; capítulo V, se describió las conclusiones obtenidas de los resultados; capítulo VI, las recomendaciones dadas para un mejor liderazgo y mejor manejo de las competencias directivas; capítulo VII, se menciona la lista de referencias utilizados para la elaboración del estudio; y en el capítulo VIII, el apéndice siendo base para el relato de los resultados en el trabajo de investigación.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del Problema

Peñarreta (2016) en su investigación tuvo como objetivo determinar si el liderazgo influye en los niveles de habilidades directivas en un restaurante de Ecuador-Quito, la problemática de este estudio se desarrolló en la ciudad de Quito donde la mayoría de restaurantes son de familias que han querido hacer negocios de tipo conservadores, por tal motivo tienen problemas como estancamiento, mala rentabilidad, entre otros, lo que ocasiona a que dicho restaurante no tome las precauciones necesarias para ofrecer un servicio de calidad siendo así no tan competitivos. Se empleó un enfoque cuantitativo, utilizando como instrumentos de información la encuesta de Grid Gerencial de Blake and Mouton. En donde se obtuvo como resultados que existe un déficit de liderazgo en los directivos tanto en la dimensión orientación a las personas como a las tareas, lo cual causa que el nivel de habilidades directivas sea baja, lo que conlleva a que el directivo no ha estado realizando de una manera eficiente su puesto de trabajo.

Hanges (2016) tuvo como objetivo en su investigación determinar el nivel de liderazgo en los directivos de la empresa San Felipe SA. El problema principal fue saber los factores que afectan en el liderazgo mediante un diseño descriptivo, el liderazgo puede obtener un resultado satisfactorio, siempre y cuando, las personas estén calificadas para realizar su respectivo trabajo. Se aplicó un enfoque cuantitativo y el instrumento que se empleó fue un cuestionario, la cual se basa en el modelo de Grid Gerencial. Así mismo se llegó a la conclusión que se obtuvo un nivel de liderazgo alto debido a que los directivos de la empresa San Felipe SA, son comprometidos cuando trabajan en equipo, solucionan los problemas de manera rápida, la comunicación es buena, es decir las personas están calificadas para realizar su respectivo trabajo.

Colon (2017) tuvo como objetivo determinar el liderazgo transformacional en la gestión de dos empresas en el estado Yaracuy. El problema principal fue considerar la gestión de estas empresas, ya que actualmente las organizaciones deben estar preparadas para afrontar los cambios y contingencias con el fin de lograr la efectividad en sus procesos. Se aplicó el instrumento encuesta de Grid Gerencial con escala de cinco alternativas. Se llegó a la conclusión que existe poca participación en la toma de decisiones, debido a que los directivos no comunican las decisiones oportunamente, no se incentiva sobre el

manejo de estrategias para la resolución de problemas, debido a que no cuentan con una evaluación y seguimiento en la gestión, por lo cual se tiene que impulsar el liderazgo transformacional en los directivos con el fin de propiciar una buena gestión organizacional.

De tal manera, Aburto (2016) en su estudio buscó analizar las habilidades directivas determinantes en el liderazgo, lo cual refirió que las habilidades: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos; influyen de una forma satisfactoria en el liderazgo. Se apoyó de los modelos de habilidades directivas de Lombardía y de Blake and Mouton de liderazgo, orientándose en 3 dimensiones que fueron personal, interpersonal, negocio y en los tipos de liderazgo. El método que se utilizó fue cuantitativo, el instrumento fue la encuesta en base a los modelos. Concluye que el tipo de liderazgo que se percibió conforme a la teoría de Blake and Mouton fue un liderazgo de tipo autoritario y conforme al modelo de Lombardía de habilidades directivas fue interpersonal, lo cual conlleva a que las habilidades directivas no influyen en el liderazgo, ya que existieron problemas laborales, falta de comunicación y desintegración de equipo, falta de comunicación.

Vaca (2016) en su investigación tuvo como objetivo principal analizar las dimensiones de las competencias directivas en la empresa DEMPEN, utilizando un método cuantitativo. Para esto se realizó una encuesta basado en la escala de respuesta de tipo Likert, a través del cual llegó a la conclusión de que los dirigentes evaluados poseían un bajo dominio sobre las habilidades analíticas, motivacionales y valóricas y un mayor dominio en lo que son habilidades interpersonales y emocionales.

Perrin (2017) en su estudio tuvo como objetivo determinar las competencias personales y gerenciales de una empresa familiar. El método fue mixto, se aplicó un cuestionario y entrevista dirigido a 45 directivos. Se llegó a la conclusión que los gerentes tienen un mayor dominio de competencias directivas, especialmente las de planeación, autocontrol, visión de negocio, autorrealización, de la misma manera cumplen con las competencias gerenciales debido a que son buenos mentores, tienen ambición, optimismo, carisma, ya que cumplen con niveles altos que están desde 2.98 hasta 3.44 ubicándolos en un nivel alto de competencias directivas.

La investigación publicada por Aranda y Molotla (2012) tuvo como propósito apoyar el estudio de caso de Yin (1994) para investigar la realidad específica de las empresas familiares, dichos autores identifican un estancamiento en las empresas familiares, porque la mayoría están destinadas a una vida corta, a una falta de liderazgo, evitan el crecimiento, tienen estrategias conservadoras, entre otras, estos autores propusieron una forma de entender a las empresas familiares de manera particular y partieron de diferentes casos con semejanza para poder obtener teorías relevantes que colaboren a demostrar y entender su realidad que con una mejor investigación.

Según Anderson (2017) en su investigación tuvo como objetivo estudiar las empresas familiares con relación en el liderazgo y competencias directivas, pese a que este estudio no va de la mano con un buen liderazgo o de una buena identificación de competencias directivas, pues esto genera que el 53% de los ambientes de trabajo no estén motivados, existe una gran brecha en dichas empresas ya que los directivos que las lideran no tienen la misma percepción que los colaboradores. El método fue cuantitativo, la técnica utilizada fue una encuesta estructurada. Se concluyó que dichas organizaciones todavía no son conscientes de lo importante que es reconocer y capacitar correctamente a su personal, pues debido a esto los ambientes de trabajo son desfavorables y poco motivantes para todo el personal de la empresa.

Cabaleiro (2016), tuvo como propósito examinar como las competencias directivas son influenciadas por el liderazgo. Se apoyó de los modelos de liderazgo propuesto por Blake and Mouton y por el modelo de competencias directivas propuesto por Cardona y Wilkinson. Se aplicó un enfoque cuantitativo y se utilizó como instrumento el cuestionario de Grid gerencial y Cardona. Se concluyó que existe una fuerte influencia positiva entre las variables competencias y liderazgo por ende en su investigación proponen que con el modelo del Grid Gerencial se evidencia las conexiones de causalidad entre liderazgo y competencias directivas.

2.2. Bases Teórico Científicas

2.2.1. Liderazgo:

Blake & Mouton (1980) Desarrollaron la investigación del Grid Gerencial en la cual sostienen que el liderazgo se puede enseñar. Explica en una matriz las diferentes conductas de los líderes. Su matriz demuestra cuales son los

componentes que dominan en el líder para obtener resultados. Determina que la importancia del liderazgo es exitosa cuando existe una correlación con la preocupación de los colaboradores y el logro de las tareas.

El líder es aquel que posee la capacidad y la habilidad para guiar e inspirar a los que están a su lado, son capaces de influir en los mismos para que se establezcan metas y propósitos, formula estrategias que posibiliten de una manera eficaz cumplir con los objetivos, por lo que ejecutan controles para verificar el desarrollo y avance de los mismos; así como también ejerce su capacidad de poder para otorgarles responsabilidades a sus colaboradores, con la finalidad de obtener un personal satisfecho con su trabajo y responsable con sus actividades y funciones. (Sánchez, 2007)

Blake and Mouton (1964), plantean dos dimensiones:

Orientado hacia las tareas:

La dimensión orientado hacia las tareas se centra especialmente en alcanzar los objetivos planteados dentro de una organización, lo cual permite que sus colaboradores manejen de una manera eficiente o clara las tareas que se les asigna, teniendo como guía a su directivo, los cuales tienen que emplear un mejor dominio de destrezas, conocimientos y visión de estas, para que así logren las metas propuestas por la organización.

Orientado hacia las personas:

La dimensión orientada hacia las personas se centraliza en que el directivo debe velar por la prosperidad de sus colaboradores, es decir en cómo estos se sientan cómodos, satisfechos, identificados, que trabajen en un ambiente laboral estable, esto conlleva a que el directivo maneje de una manera eficiente al personal en la organización y así se podrá obtener buenos resultados.

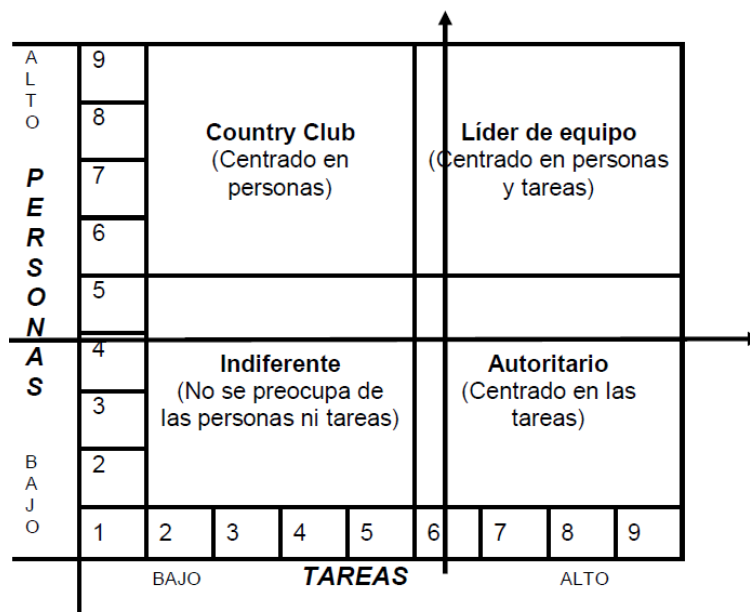


Figura 1 Blake and Mouton Model of Leadership

En el Grid Gerencial lo encontramos como:

Dirección tipo club campestre la cual quiere decir un bajo nivel de orientación a las labores y alto nivel por orientación a los trabajadores.

Tipo Dictatorial (9.1): El líder dictatorial es el que desea que todas las tareas se cumplan con efectividad por ende trata a sus trabajadores como máquinas de producción. No interesándole la necesidades de sus colaboradores, solo los resultados y beneficios para la empresa.

Dirección de Tareas, la cual consiste en un nivel alto de orientación hacia las tareas y un nivel bajo en orientación hacia los trabajadores.

Tipo Punto medio (5.5): Por otro lado este líder tiene una visión muy equilibrada y le pone mucho interés tanto a las tareas de la empresa como a las personas, este líder no trabajo con presiones a sus colaboradores. Para que estos se sientan cómodos en su área laboral.

Péndulo amortiguado la cual quiere decir preocupación media por las personas y por la tarea.

Tipo Ideal (9.9): Blake y Mouton, lo relacionan con la Teoría Y de Douglas McGregor. La cual incentiva el trabajo en equipo para que mediante esta se dé un buen clima laboral en la empresa. Este tipo de

líder se caracteriza por que demuestra preocupación tanto por las tareas de la empresa y de las personas.

Dirección de equipo, la cual quiere decir nivel alto de orientación hacia las tareas y nivel alto hacia los trabajadores.

El liderazgo es fundamental en las organizaciones debido a que es la capacidad que tiene una persona para influenciar ante un grupo de colaboradores. Si la influencia del líder es muy alta, el éxito de la organización será aún mayor, lo que generará reconocimientos y beneficios económicos a la misma. (Blanchard, 2007)

Blake and Mouton (1964) respaldan su matriz Grid Gerencial los cuales están estructuradas en 6 etapas, En la 1 etapa se centra en la conducta de la institución por medio de una preparación externa, En la etapa 2 se enfoca en el desempeño del directivo en como afrontar los problemas con respecto al trabajo de los colaboradores, En la 3 etapa se enfoca básicamente en algo similar ya que se centra en la contribución y combinación de las tareas, En la etapa 4 se observa de que forma se desempeñan los equipos de trabajo en la empresa, En la etapa 5 se centra en la variación de resultados y en la etapa 6 evalúa esa variación de resultados para que así se lleguen a cumplir los objetivos trazados.

2.2.2. Competencias:

Cardona y Wilkinson (2009) realizaron un estudio destinado a conocer las competencias más valoradas por las empresas familiares, el estudio dio claros resultados, en este listado se reparte en tres dimensiones las cuales son competencias de negocios, competencias personales e interpersonales.

Cejas (2005) concreta que por medio de las competencias podemos observar la habilidad que se emplea dentro de una organización, como experiencia y aprendizaje, concluye que las competencias directivas es la combinación perfecta de hacer las cosas y ser buen competente.

Alles (2005) manifiesta que una competencia es el temperamento de un directivo porque presagia la conducta de este en diferentes circunstancias del entorno, pues dichas competencias se visualizan de una forma distinta en los diferentes ámbitos de la organización.

Cardona y Wilkinson (2009) desarrollan 3 dimensiones

Competencia de Negocio:

Las competencias de negocio se enfocan en las ganancias de la empresa, es decir todo lo referente directamente a los beneficios económicos de la organización.

Por consiguiente, Cardona y Wilkinson (2009) describe los siguientes indicadores:

Visión de negocio: Se enfoca en observar, registrar los riesgos y aprovechar las circunstancias de negocio.

Visión de la organización: Se trata de la interacción que ocurre en diferentes áreas de la organización.

Orientación al cliente: Se centra en que la organización cumpla con satisfacer la necesidad del cliente.

Gestión de Recursos: Se trata de que la organización proporcione recursos para obtener buenos resultados.

Negociación: Está orientado para que ambas partes se sientan satisfechos con los acordado.

Networking: Se enfoca en respaldar y manejar una desarrollada relaciones con persona clave para la organización.

Competencias Interpersonales:

Las competencias interpersonales están enfocadas en como los colaboradores realizan de una manera eficiente su trabajo. Constituyen las conductas para poder relacionarse con la sociedad y sobre todo para poder desempeñarnos en diferentes trabajos.

Comunicación: Es una acción que intercambia información o ideas de una forma clara y precisa.

Gestión de Conflictos: Se enfoca en corregir las contrariedades que se puedan mostrar en la organización.

Carisma: Se trata que el directivo transmita confianza y motivación a sus colaboradores.

Delegación: Se enfoca que el líder desempeñe su rol en la toma de decisiones para que así se pueda alcanzar los objetivos planteados.

Trabajo en Equipo: Se centra en que los colaboradores trabajen de forma conjunta manteniendo la comunicación y confianza entre todos.

Competencias Personales:

+9oiuytre Las competencias personales se basan en fomentar el compañerismo y la identificación en los colaboradores, ya que se exige un alto dominio de autocontrol y un buen manejo de cambio personal.

Iniciativa creativa: Se trata de que los colaboradores manifiesten ideas nuevas para poder utilizarlo en la organización.

Optimismo: Se enfoca en observar el lado positivo del entorno.

Ambición: Se centra en proponer objetivos los cuales se tienen que perseguir con determinación para poder lograrlos.

Capacidad de cambio-aprendizaje: Se trata de que los colaboradores se logren adaptar al cambio que puede vivirse en la organización, obteniendo nuevos conocimientos y habilidades.

Toma de decisiones: Se trata en analizar todas las opciones necesarias para el logro de metas.

Integridad: Se centra en el comportamiento honrado de la persona ante la organización.

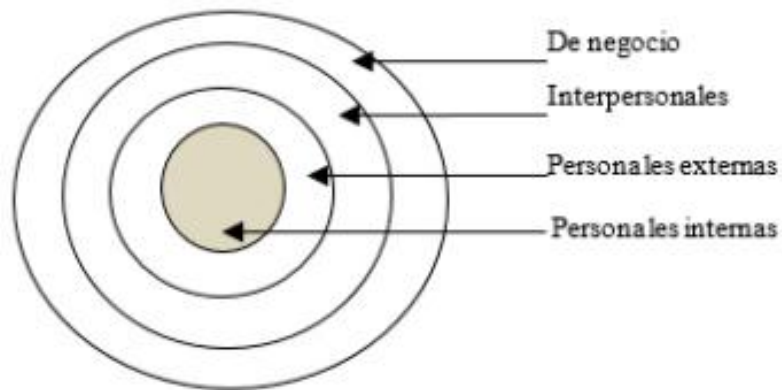


Figura 2 Niveles de Competencias Directivas

Cardona y Wilkinson (2009) detallan que las competencias directivas trazan un perfil equilibrado del dirigente, con el cual son idóneos para entender la visión de negocio, que se encuentran preparados para dirigir personas y enseñarles como trabajar ante dificultades, adquiriendo estas competencias los directivos son capaces de obtener un gran impacto en los resultados.

3. Metodología

3.1. Tipo y Nivel de Investigación

3.1.1. Enfoque

- La presente investigación fue abordada bajo un enfoque cuantitativo debido a que se utilizó instrumentos de recolección de datos como el cuestionario y el análisis de datos para responder las preguntas de investigación, las cuales ayudaron a profundizar y obtener evidencias más verídicas sobre la influencia de las competencias directivas en el liderazgo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Bautista (2014) este método prueba y rechaza hipótesis establecidas, además está respaldado por el cálculo numérico, conteo y uso de estadística, generando la validez, confiabilidad y factibilidad de los resultados obtenidos.

3.1.2. Tipo y Nivel

- La investigación fue de tipo aplicada, porque se encargó de resolver un determinado problema enfocándose en la búsqueda de solución y en la fijación del conocimiento para su aplicación y con la finalidad de evidenciar la influencia del nivel de competencias directivas con el liderazgo de los responsables y por ello es preciso apoyarse en el conocimiento teórico (Morales, 2012)
- El nivel de investigación es explicativo, porque busco el porqué de los hechos por medio de la relación entre causa-efecto de la influencia que ejercen las Competencias Directivas sobre el Liderazgo.

3.2. Diseño de Investigación

Según Hernández (2014) el diseño de investigación permite determinar la forma de recolección de información para obtención de los resultados de los objetivos y demostración de hipótesis.

- El diseño de investigación fue no experimental debido a que no se manipuló las variables de estudio (Liderazgo y Competencias directivas). Así mismo se aplicó un diseño transversal ya que se recolectaron datos en un solo periodo de tiempo, el propósito esencial fue analizar la influencia del nivel de competencias directivas en el liderazgo de los responsables de las empresas familiares en un momento determinado. Por último, el diseño de la investigación también será

prospectivo debido a que se registró la información según como ocurrieron los hechos.

3.3. Población, Muestra y Muestreo

Población: Responsables y Colaboradores de las empresas familiares del sector gastronómico Caso de estudio 4 empresas de la ciudad de Chiclayo.

Por consiguiente, la población es finita debido a que está compuesta por 43 personas entre ellos responsables y colaboradores de empresas familiares del sector gastronómico caso de estudio 4 empresas de la ciudad de Chiclayo (Información proporcionada por las empresas).

La investigación no contempla muestra ni muestreo; ya que es una población censal.

3.5. Criterios de Selección

Al ser una población finita y pequeña se aplicó el instrumento de recolección de datos a la totalidad, ya que son todos los que están involucrados en el estudio que se hizo, con el fin de obtener información precisa.

Para la investigación se seleccionaron 4 empresas familiares del sector gastronómico de la ciudad de Chiclayo; Pollería “La granja Chicken”, Pollería “Don Fabio”, Restaurant Turístico “Di Limón”, Pollería y Restaurante “Tambo’s Chicken”; basándonos en que son empresas familiares y del mismo sector, permitiendo tanto a los colaboradores y trabajadores mejorar su capacidad y así maximizar su rentabilidad.

3.6. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Variab les	Definición conceptual	Dimensio nes	Indicadores	Escal a	Instrumento	Técnica
Lidera zgo (Varia ble Depen diente)	Liderazgo es el proceso de Influencia de un líder y sus trabajadores con un objetivo en común. (Blake and Mouton, 1964)	Orientado hacia las tarea	- Estratega (2,3,15,18) - Gestión de tareas(5, 7,8,11,13)		Cuestionario	
Comp etencia s Directi vas (Varia ble Indepe ndient e)	Las competencias directivas son conocimientos y habilidades que harán posible la acción eficaz de las personas frente a situaciones laborales que realizan (Cardona, 2010)	Compete ncias de Negocios	- Visión de Negocio - Orientación al cliente - Gestión de Recursos - Negociación - Networking	Likert		Encuesta
		Compete ncias Interpers onales	- Comunicación - Gestión de Conflictos - Carisma - Delegación - Trabajo en Equipo.			
		Compete ncias Personale s	- Iniciativa Creativa - Optimismo - Ambición - Capacidad de Cambio aprendizaje - Toma de decisiones - Integridad Autocritica			

Fuente: Blake and Mouton, Cardona y Wilkinson

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.7.1. Técnicas: Encuesta

La presente investigación utilizó como técnica una encuesta estructurada, con el objetivo de conocer más sobre la influencia de las competencias directivas en el liderazgo.

3.7.2. Instrumentos

Los instrumentos que facilitaron encontrar la información necesaria para el desarrollo de la investigación fueron dos cuestionarios. Según Hernández, et al. (2014) muestra que el cuestionario “está estructurado por un conjunto de interrogantes en relación a una o más variables a medir” (p.217). Este instrumento permitió determinar la influencia de las competencias directivas en el liderazgo de los responsables de las empresas familiares.

Los cuestionarios que se utilizaron fueron dos, uno en base al modelo de Liderazgo de Blake and Mouton (1964), el cual tiene un alto nivel de validez y confiabilidad, este modelo plantea determinar el liderazgo, el cual tiene 18 preguntas divididos en 2 dimensiones (orientación a las personas y orientación a las tareas). Así mismo los trabajadores pueden evaluar el liderazgo de su directivo de 0 a 5, dando uso de la escala Likert, donde 0 significa nada y 5 equivale a siempre.

El segundo cuestionario se basó en el modelo de competencias directivas de Cardona y Wilkinson (2009) donde cuenta con un alto nivel de validez y confiabilidad, el modelo plantea determinar en qué nivel de competencias directivas se encuentran los directivos gracias a 45 ítems divididos en 3 dimensiones (competencia personal, interpersonal y de negocio), donde se empleó de la escala Likert, donde 1 significa total desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

Los cuestionarios fueron aplicados con el propósito de medir los niveles y la influencia del liderazgo y las competencias directivas dentro de las empresas investigadas. Además, a los resultados de las encuestas se aplicó la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach, para ver la confiabilidad de cada instrumento y la Prueba de KMO y Bartlett, para ver la confiabilidad de cada constructo.

Los Resultados para el alfa de cronbach del primer cuestionario que es sobre la variable Liderazgo:

Tabla 2

Resumen de Procesamientos de casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	43	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	43	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Tabla 3

Estadísticas de Fiabilidad de la Variable Liderazgo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,829	18

Con respecto a la tabla n°3, los valores dados por el análisis de alfa de CronBach, arrojaron que la variable liderazgo con .829 se acerca más a su valor máximo 1, por lo que genera una mayor fiabilidad de la escala.

Los Resultados para el alpha de cronbach del segundo cuestionario que es sobre la variable Competencias Directivas:

Tabla 4

Resumen de Procesamiento de casos Variable Competencias Directivas

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	43	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	43	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Tabla 5

Alfa de Cronbach de la Variable Competencias Directivas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	39

Con respecto a la tabla n°5, los valores dados por el análisis de alfa de Cronbach, arrojaron que la variable competencias directivas con .847 se acerca más a su valor máximo 1, por lo que genera una mayor fiabilidad de la escala.

3.8. Procedimientos

Para obtener la información de la encuesta la cual contó con 65 ítems en total, esto con el objetivo de conocer la influencia de las competencias directivas en el liderazgo, se inició con la aplicación de las encuestas en las empresas, asistiendo 4 días a la semana de forma alternada durante el día y la noche, en el día con cada uno de los responsables de las empresas para así conocer a fondo su realidad, posteriormente por la noche nos reunimos con los colaboradores en sesiones independientes (por cada empresa), ya que en la noche pueden responder con más tranquilidad las encuestas, adicionalmente tal vez se tendrá que venir más días para poder realizar una buena investigación y tener datos contundentes. En definitiva para el análisis de datos se utilizaron los programas Microsoft Excel y SPSS, herramientas que facilitaron la tabulación y obtención de los resultados.

3.9. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos

La obtención de resultados de ambos métodos se comparó y analizó en el programa SPSS versión 25, como una forma de comprobar la concordancia entre las respuestas de las encuestas.

En cuanto se obtuvo la información codificada en el programa SPSS versión 25 se comenzó realizando un resumen descriptivo correspondiente a cada pregunta perteneciente a su determinada variable y dimensión. Luego cada resultado adquirido fue trasladado por un análisis de tratamiento descriptivo con la finalidad de ordenar la información y agruparlas en tablas que resuman los resultados que se obtuvieron. Para lograr los objetivos se procedió analizar los resultados individualmente para cada variable, por lo cual se obtuvo la medición para el liderazgo (orientación a las personas

y orientación a las tareas) y para cada competencia, que son tres grupos de competencias (de negocio, interpersonales y personales), que permitan demostrar de una manera más sencilla y confiable la información.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 6

Problema	Objetivo Principal	Variables			Hipótesis	Población	Diseño de investigación y Técnica	Tipo de investigación
		Dimensiones	Indicadores					
¿Cómo influyen las competencias directivas en el liderazgo de los responsables desde la percepción de los trabajadores de las empresas familiares del sector gastronómico de la ciudad de Chiclayo?	Determinar la influencia que ejercen las competencias directivas en el liderazgo del responsable desde la percepción de los colaboradores en las empresas familiares del sector gastronómico.	Liderazgo	Orientación hacia las tareas	- Estratega (2,3,15,18) - Gestión de tareas(5, 7,8,11,13)	Las competencias directivas influyen positivamente en el liderazgo de los responsables de las empresas familiares del sector gastronómico de la ciudad de Chiclayo	43 trabajadores	No experimental Transversal	Cuantitativo Aplicada
			Orientación hacia las personas	- Actitud en la dirección (6, 12,16,17) - Influencia en el grupo de trabajo. (1,4,9,10,14)				
	Competencias Directivas	- Visión de Negocio (1,2,3) - Orientación al cliente(4,5,6,7) - Gestión de Recursos (8,9) - Negociación (10,11,12,13) - Networking (14,15,16,17)						
	Competencia de Negocios	- Comunicación (18,19,20,21) - Gestión de Conflictos (22,23,24)						
	Objetivos Específicos							
	Determinar el nivel de liderazgo que posee el responsable desde la percepción de los colaboradores de la empresa familiar.							
	Determinar el nivel de las competencias directivas (de negocio, interpersonal							

y personal) que posee el responsable desde la percepción de los colaboradores de la empresa familiar.

Competencia Interpersonal

- Carisma (25,26,27,28)
- Delegación (29,30,31)
- Trabajo en Equipo. (32,33,34,35)

Determinar la influencia que ejerce cada una de las dimensiones de competencias directivas (de negocio, interpersonal y personal) sobre el liderazgo en las empresas familiares del sector gastronómico

Competencia Personal

- Iniciativa Creativa(36,37)
 - Optimismo (38,39)
 - Ambición (40)
 - Capacidad de Cambio aprendizaje (41)
 - Toma de decisiones (42,43)
 - Integridad (44)
 - Autocritica(45)
-

3.10. Consideraciones éticas

En esta investigación se tomaron ciertas consideraciones éticas, entre ellas tenemos:

- Toda la información procede de libros, artículos científicos, revistas correctamente citadas, adicionalmente se realizaron las referencias bibliográficas correspondientes, para no incurrir en un plagio.
- Las personas encuestadas en este caso fueron los colaboradores y responsables, los cuales fueron informados acerca del uso de sus futuras respuestas, así mismo se podrá desarrollar la investigación de una manera apropiada.
- Con respecto a la recolección de datos se pidió permiso a los encuestados y entrevistados para obtener información, también se les informo que después del procesamiento y análisis de datos se les dará un ejemplar a cada empresa.

IV. Resultados

Objetivos Específicos:

4.1 Determinar el Nivel de Liderazgo que posee el Responsable desde la Percepción de los colaboradores de la empresa familiar.

La figura 3, muestra el nivel de calificación que alcanza la variable por parte de los entrevistados, en lo cual se identifica un nivel de liderazgo alto, debido a que el responsable logra trabajar en equipo de una manera adecuada, es un buen estratega, tiene mucha influencia en equipo de trabajo, ayuda de manera clara y precisa en sus tareas a su colaboradores y sobre todo mantiene una buena comunicación.

Tabla 6

Rango de Variables

Rango	Calificación
1,00 - 1,66	Bajo
1,67 - 3,32	Medio
3,33 - 5,00	Alto

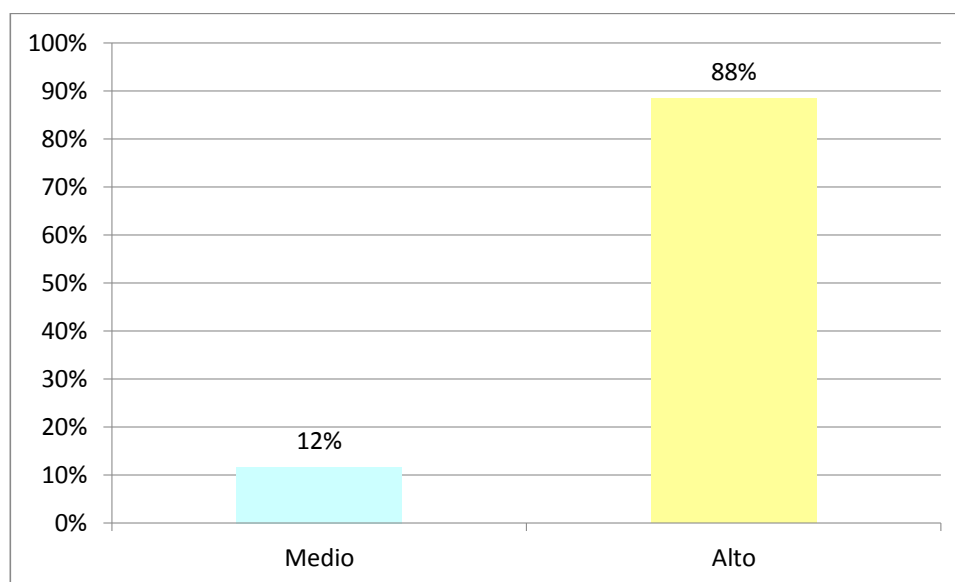


Figura 3 Nivel de Liderazgo

Asimismo en la figura N°4 se muestra que la dimensión orientación a las tareas es la que tiene mayor promedio y una menor brecha a comparación de la dimensión orientación a las personas, por lo cual se evidencia que el responsable pone mayor énfasis en gestionar las labores y ser un buen estratega al momento de repartir las tareas, por otro lado en la figura se muestra que en la dimensión orientación a las personas el responsable pone un menor énfasis a comparación de la otra dimensión (orientación a las tareas), esto debido a que el directivo no tiene una buena actitud en la dirección frente a la empresa.

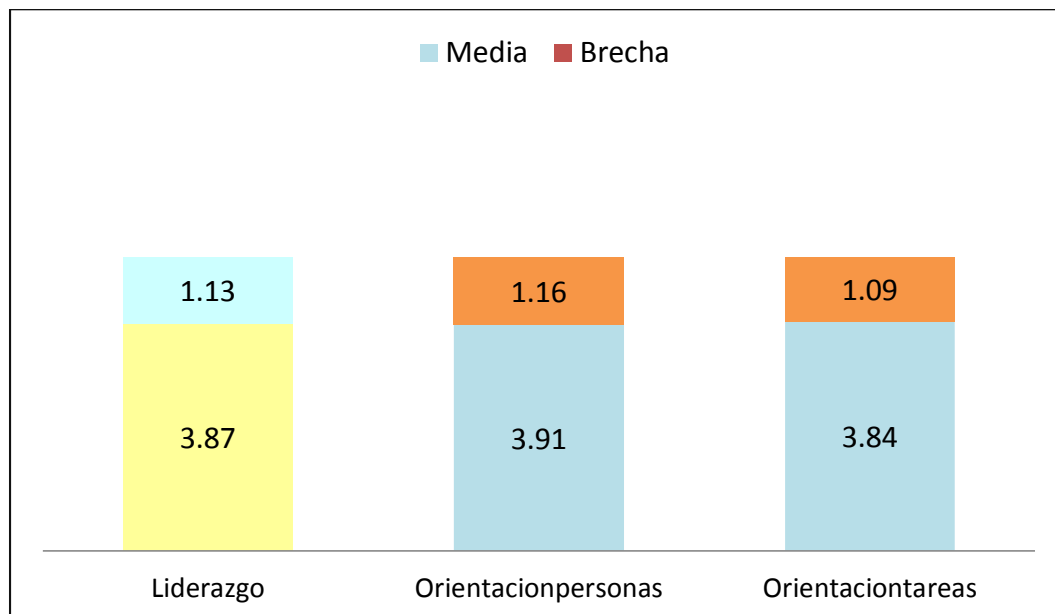


Figura 4 Variable Liderazgo y sus Dimensiones

Seguidamente se observa en la figura 5 donde se muestra que el ítem de la dimensión orientación a las personas con mayor promedio y menor brecha es cuando el responsable ayuda a los demás a realizar nuevas, es decir la mayor parte de los colaboradores entiende de manera efectiva las ideas que transmiten los responsables al momento de delegar sus funciones.

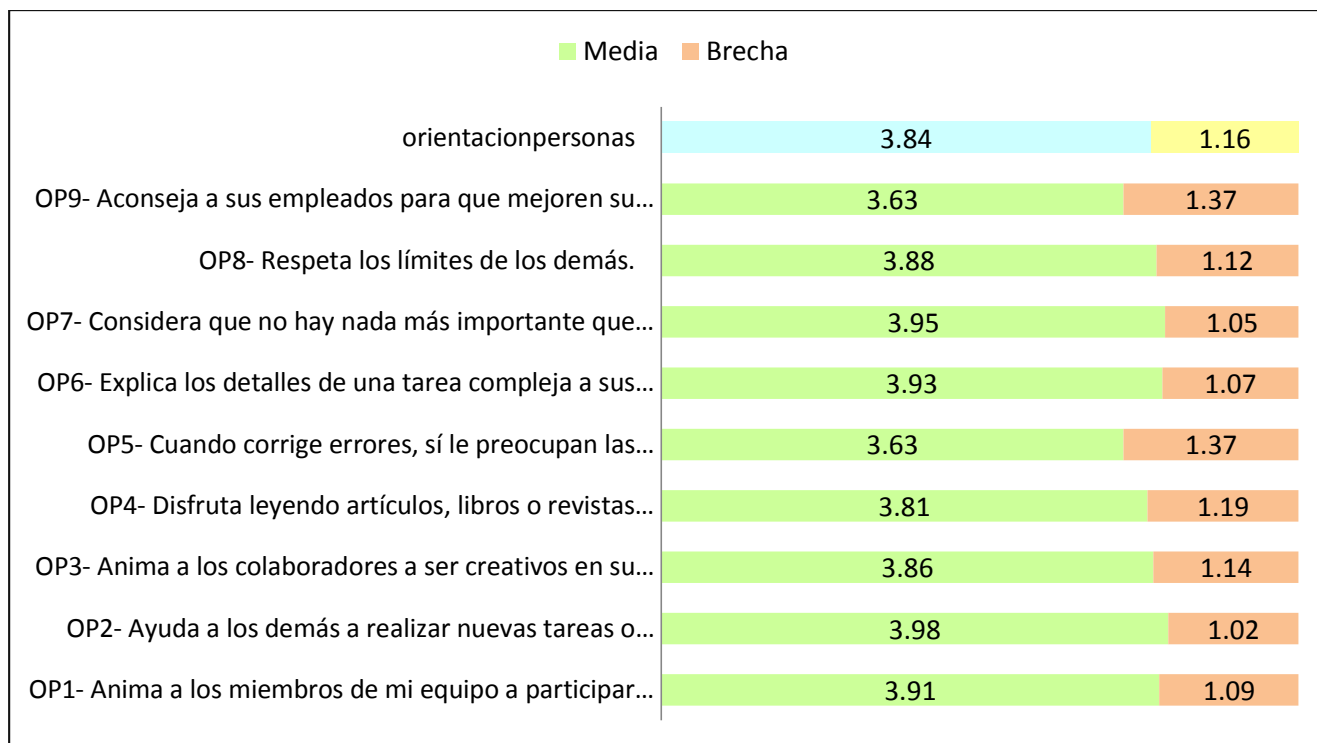


Figura 5 Dimensión Orientación a las Personas

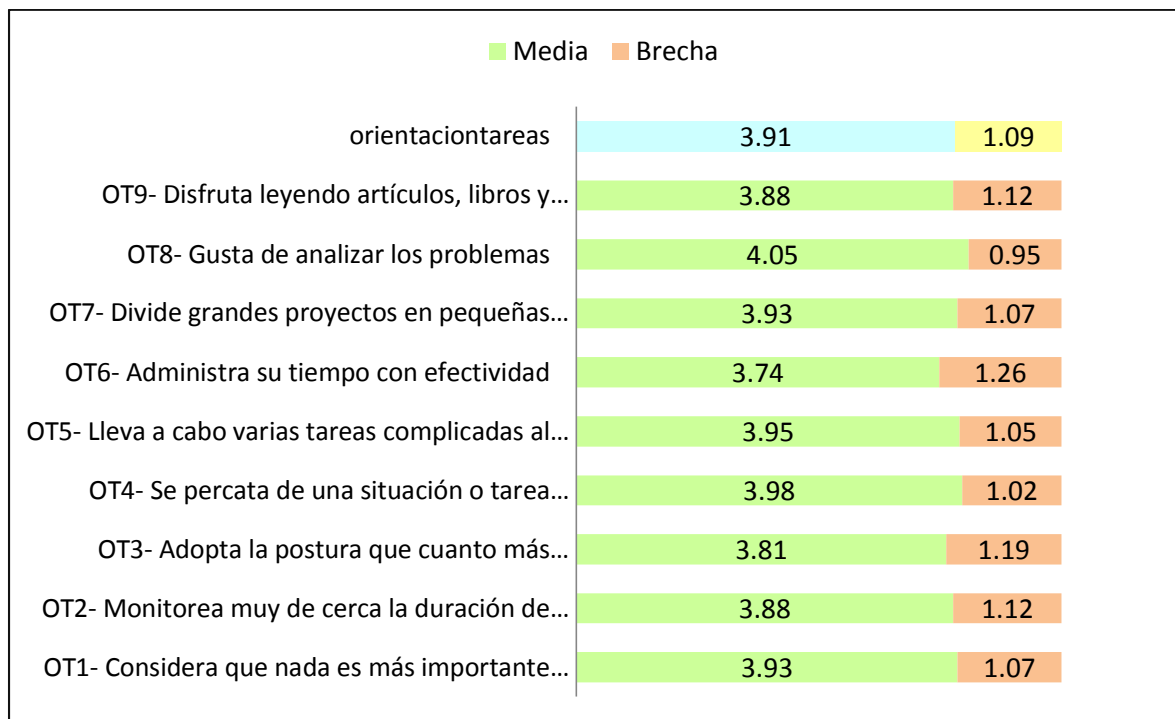


Figura 6 Dimensión Orientación a las Tareas

A continuación en la siguiente figura 6 se observa la dimensión orientación a las tareas donde se muestra que según la percepción de los colaboradores el responsable si analiza los problemas que se presentan en la organización, ya que considera que nada es más importante que el colaborador se encuentre satisfecho y trabaje libre de cualquier conflicto.

4.2 Determinar el nivel de las competencias directivas que posee el responsable desde la percepción de los colaboradores de la empresa familiar.

La figura 7, muestra el nivel de calificación que alcanza la variable por parte de los entrevistados, donde se identifica un nivel de competencias directivas alta, debido a que el responsable es carismático con los colaboradores, sabe delegar funciones a los colaboradores de una manera óptima, tiene empatía al momento de trabajar en equipo y sobre todo se enfoca en corregir las contrariedades que se puedan mostrar en la empresa.

Rango	Calificación
1,00 - 1,66	Bajo
1,67 - 3,32	Medio
3,33 - 5,00	Alto

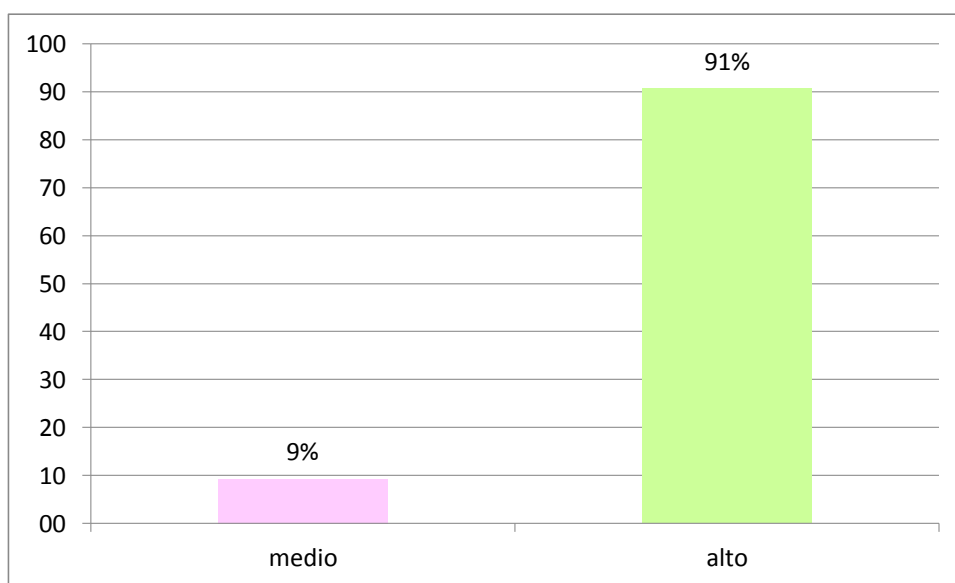


Figura 7 Nivel de Competencias Directivas

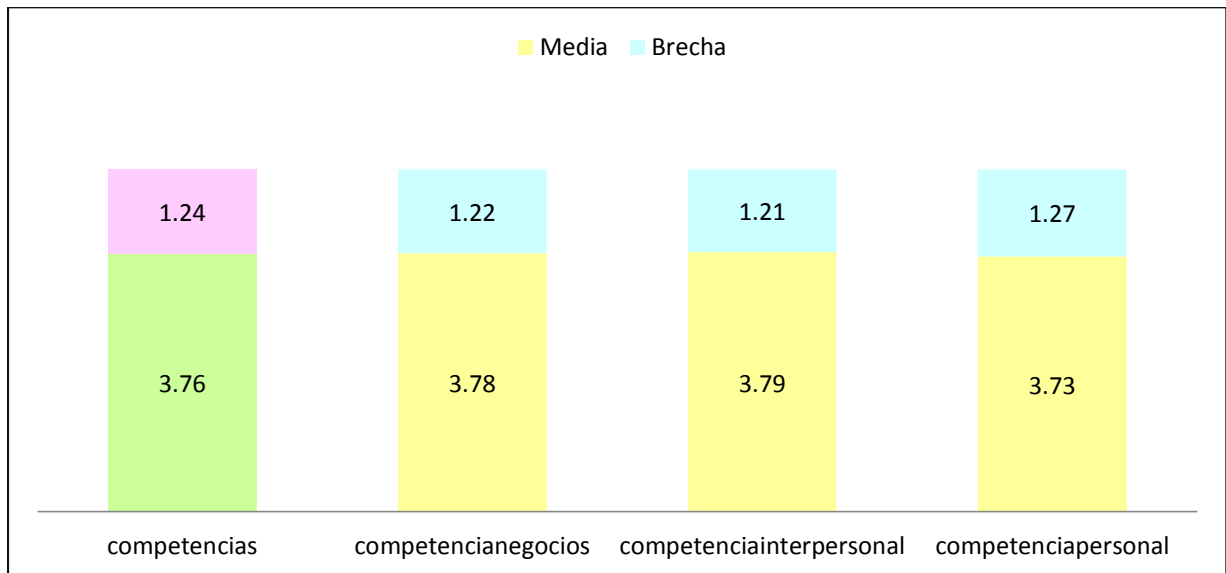


Figura 8 Competencias Directivas y sus Dimensiones

En la Figura 8 nos muestra que la dimensión con mayor promedio es la competencia interpersonal, debido a que el responsable sabe comunicarse con sus colaboradores de manera clara y precisa por lo cual influye mucho en su equipo de trabajo ya que es carismático con sus colaboradores así mismo mantiene una buena gestión de conflictos.

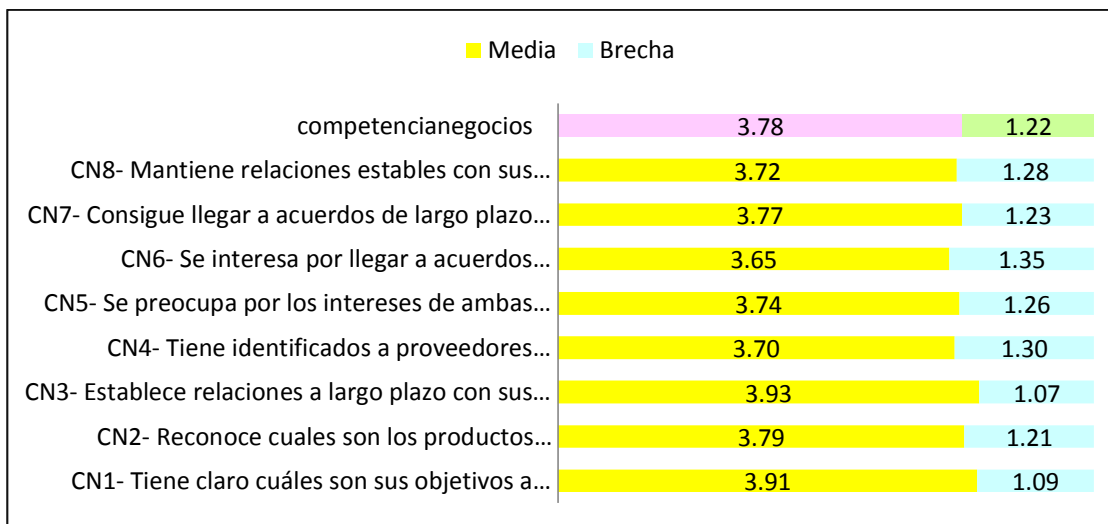


Figura 9 Dimensión Competencia de Negocio

Como se puede ver a continuación en la figura 9 nos muestra el promedio de la dimensión Competencia de Negocios que alcanzan un promedio 3.78 y una brecha de 1.22, con sus respectivos ítems, donde el ítem con mayor promedio es que el responsable tiene claro cuáles son sus objetivos a largo plazo con la empresa, es decir tiene una visión de negocio clara para su empresa por cual se preocupa por sus intereses económicos.

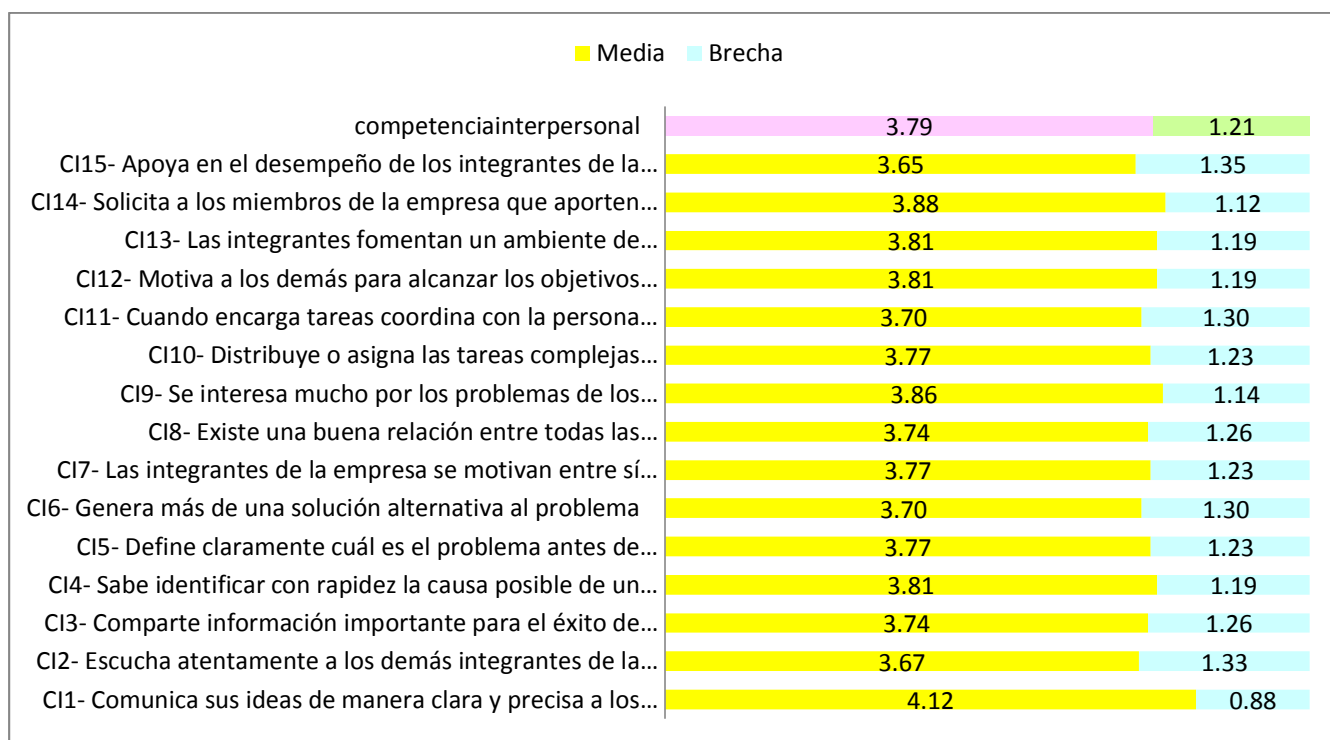


Figura 10 Dimensión Competencia Interpersonal

Como se puede ver a continuación en la figura 10 nos muestra el promedio de la dimensión Competencia Interpersonal que alcanzan un promedio 3.79 y una brecha de 1.21, con sus respectivos ítems, donde el ítem con mayor promedio es cuando el responsable comunica de manera clara y precisa sus ideas a los colaboradores ya que estos realizan de manera eficiente y efectiva sus actividades.

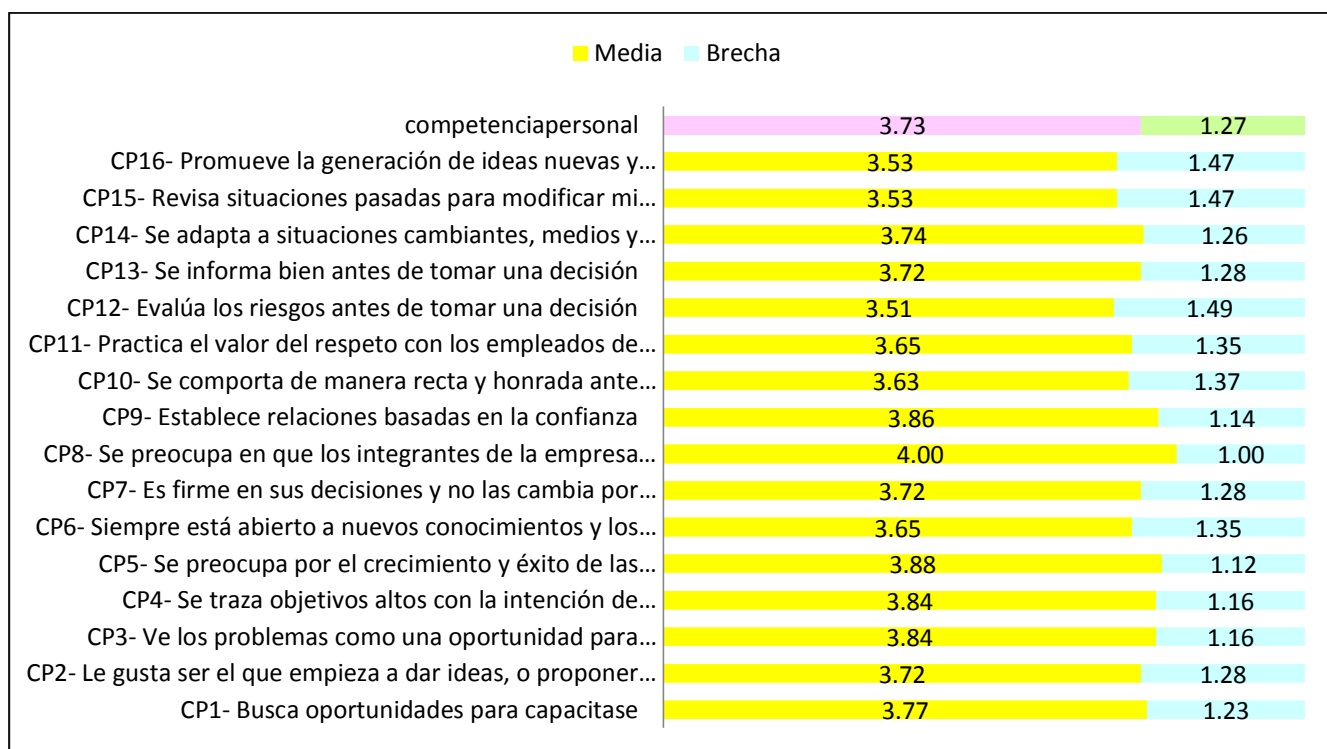


Figura 11 Dimensión Competencia Personal

Como se puede ver a continuación en la figura 11 nos muestra el promedio de la dimensión Competencia Personal que alcanzan un promedio 3.73 y una brecha de 1.21, con sus respectivos ítems, donde el ítem con mayor promedio es que el responsable se preocupa por los integrantes de la empresa, es decir los colaboradores sienten seguridad y confianza al momento de realizar sus actividades o tareas, ya que perciben que el directivo se preocupa por ellos.

4.3 Determinar la influencia que ejerce cada una de las dimensiones de competencias directivas (de negocio, interpersonal y personal) con las dimensiones del liderazgo en las empresas familiares del sector gastronómico.

A continuación se realizó el estudio correspondiente de regresión para analizar el reporte ANOVA a la dimensión de liderazgo (orientación a las personas) con las 3 dimensiones de competencias directivas (negocio, interpersonal y personal) donde en la dimensión orientación a las personas cumple una relación directa del 41% con la dimensión competencia interpersonal, ya que es significativamente positiva a comparación de las otras dos que son negativas, es decir aquella persona que ejerce un liderazgo llevándose bien con los trabajadores es el que más logra influenciar en ellos.

Tabla 7

Resumen del Modelo de la Dimensión Orientación a las personas con las Dimensiones de Competencias Directivas

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,419 ^a	,175	,112	,41337
a. Predictores: (Constante), competencia personal, competencia negocios, competencia interpersonal				

Tabla 8

ANOVA Dimensión Orientación a las personas con las Dimensiones de Competencias Directivas

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,416	3	,472	2,762	,055 ^b
	Residuo	6,664	39	,171		
	Total	8,080	42			
a. Variable dependiente: orientación personas						
b. Predictores: (Constante), competencia personal, competencia negocios, competencia interpersonal						

Tabla 9

Coefficientes de la Dimensión Orientación a las personas con las Dimensiones de Competencias Directivas

Coefficientes ^a						
Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	3,705	,957		3,870	,000
	Competencia negocios	-,231	,136	-,317	-1,694	,098
	Competencia interpersonal	,528	,185	,537	2,846	,007
	Competencia personal	-,266	,228	-,176	-1,163	,252

a. Variable dependiente: orientación personas

En las siguientes tablas se realizó el estudio correspondiente de regresión para analizar el reporte ANOVA a la dimensión de liderazgo (orientación a las tareas) con las 3 dimensiones de competencias directivas (negocio, interpersonal y personal) donde en la dimensión orientación a las tareas cumple una relación directa del 68% con la dimensión competencia interpersonal, ya que es significativamente positiva a comparación de las otras dos que son negativas.

Tabla 10

Resumen del Modelo de la Dimensión Orientación a las tareas con las Dimensiones de Competencias Directivas

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,686 ^a	,471	,431	,30006

a. Predictores: (Constante), competencia personal, competencia negocios, competencia interpersonal

Tabla 11

ANOVA de la Dimensión Orientación a las tareas con las Dimensiones de Competencias Directivas

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,129	3	1,043	11,584	,000 ^b
	Residuo	3,511	39	,090		
	Total	6,640	42			

a. Variable dependiente: orientación tareas
b. Predictores: (Constante), competencia personal, competencia negocios, competencia interpersonal

Tabla 12

Coefficientes de la Dimensión Orientación a las tareas con las Dimensiones de Competencias Directivas

Coefficientes^a						
Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	3,219	,695		4,633	,000
	Competencia negocios	-,029	,099	-,044	-,297	,768
	competencia interpersonal	,620	,135	,696	4,606	,000
	Competencia personal	-,416	,166	-,305	-2,510	,016

a. Variable dependiente: orientación tareas

4.4 Influencia de las competencias directivas en el liderazgo

Respecto a la influencia que ejercen las competencias directivas en el liderazgo del responsable desde la percepción de los colaboradores en las empresas familiares del sector gastronómico, se ven en las tablas 6, 7 y 8, los resultados de la regresión indican que el 32% de los cambios en el liderazgo se deben a las competencias directivas. Se confirma que existe una relación causal positiva entre las competencias directivas y el liderazgo, el coeficiente es 0,423 e inelástica; es decir, si aumenta en 1 las competencias directivas y el liderazgo aumenta en 0.423. El coeficiente beta además es estadísticamente significativo, por lo cual se evidencia que el responsable ayuda a sus colaboradores a ser más eficientes y eficaces en la organización.

Tabla 13

Resumen del modelo de variables Liderazgo y Competencias Directivas

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,323 ^a	,105	,083	,37339
a. Predictores: (Constante), competencias				

Tabla 14

ANOVA de las variables Liderazgo y Competencias Directivas

ANOVA						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,667	1	,667	4,785	,034b
	Residuo	5,716	41	,139		
	Total	6,383	42			
a. Variable dependiente: liderazgo						
b. Predictores: (Constante), competencias						

Tabla 15

Coeficientes de las variables Liderazgo y Competencias Directivas

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	2,282	,730		3,126	,003
	competencias	,423	,194	,323	2,188	,034
a. Variable dependiente: liderazgo						

Una segunda regresión se llevó a cabo entre liderazgo y las dimensiones de la competencia directiva (negocio, interpersonal y personal), se encontró que la dimensión interpersonal es estadísticamente significativa y las otras no lo son.

Es por ello que se llevó a cabo una tercera regresión de la variable liderazgo y la dimensión competencia interpersonal, nos arrojó el resultado que el 50% de los cambios en la variable liderazgo se debe a cambios en las competencias interpersonales; es decir, aquella persona que ejerce un liderazgo llevándose bien con los trabajadores, siendo empático, amigable, integro, etc., es el que más influye en la empresa.

Tabla 16

Resumen del Modelo de la Variable Liderazgo y la Dimensión Competencia Interpersonal

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,495 ^a	,245	,227	,34276
a. Predictores: (Constante), competencia interpersonal				

Tabla 17

ANOVA de las Variables Liderazgo y la Dimensión Competencia Interpersonal

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,566	1	1,566	13,332	,001 ^b
	Residuo	4,817	41	,117		
	Total	6,383	42			
a. Variable dependiente: liderazgo						
b. Predictores: (Constante), competencia interpersonal						

Tabla 18

Coeficientes de la Variable Liderazgo y la Dimensión Competencia Interpersonal

Coeficientes^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	2,237	,452		4,953	,000
	Competencia interpersonal	,432	,118	,495	3,651	,001

a. Variable dependiente: liderazgo

Seguidamente en la Tabla 12, se realizó el reporte de correlaciones de la variable liderazgo y competencias directivas encontrándose que esta es de, 267, pero no resultando estadísticamente significativa.

Tabla 19

Correlaciones de las Variables Liderazgo y Competencias Directivas

Correlaciones					
				liderazgo	competencias
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación		1,000	,267
		Sig. (bilateral)		.	,083
		N		43	43
	competencias	Coeficiente de correlación		,267	1,000
		Sig. (bilateral)		,083	.
		N		43	43

Por otro lado, en la Tabla 13 se considera una correlación entre el liderazgo y la competencia interpersonal, se encuentra una correlación de ,459 y es estadísticamente significativa.

Tabla 20

Correlaciones de la Variable Liderazgo y la Dimensión Competencia Interpersonal

Correlaciones					
				liderazgo	Competencia interpersonal
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación		1,000	,459**
		Sig. (bilateral)		.	,002
		N		43	43
	Competencia interpersonal	Coeficiente de correlación		,459**	1,000
		Sig. (bilateral)		,002	.
		N		43	43

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

4.5 Perfil del Entrevistado:

Los entrevistados fueron trabajadores y colaboradores de 4 empresas familiares del sector gastronómico las cuales son Tambo's Chicken, Don Fabio, Di Limón y La Granja Chicken.

4.5.1 Edad del entrevistado:

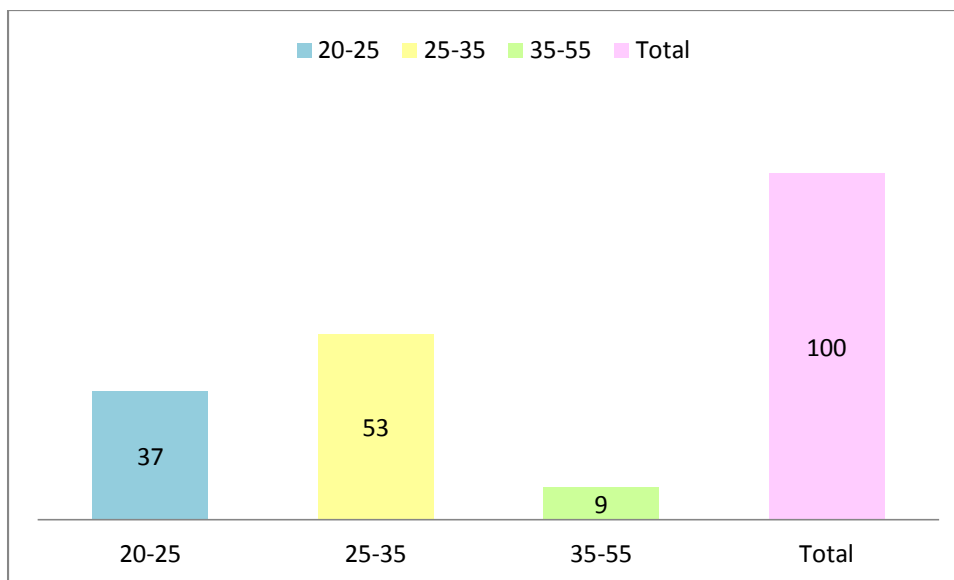


Figura 12 Edad del Entrevistado

En la figura 12 muestra la distribución de edades de los trabajadores encuestados de 4 empresas familiares del sector gastronómico las cuales son Tambo's Chicken, Don Fabio, Di Limón y La Granja Chicken los cuales nos dan como resultados, que el 37% es de 20 a 25 años, 53% son de 25-35 años y el 9% son de 35 a 55 años.

4.5.2 Sexo del entrevistado:

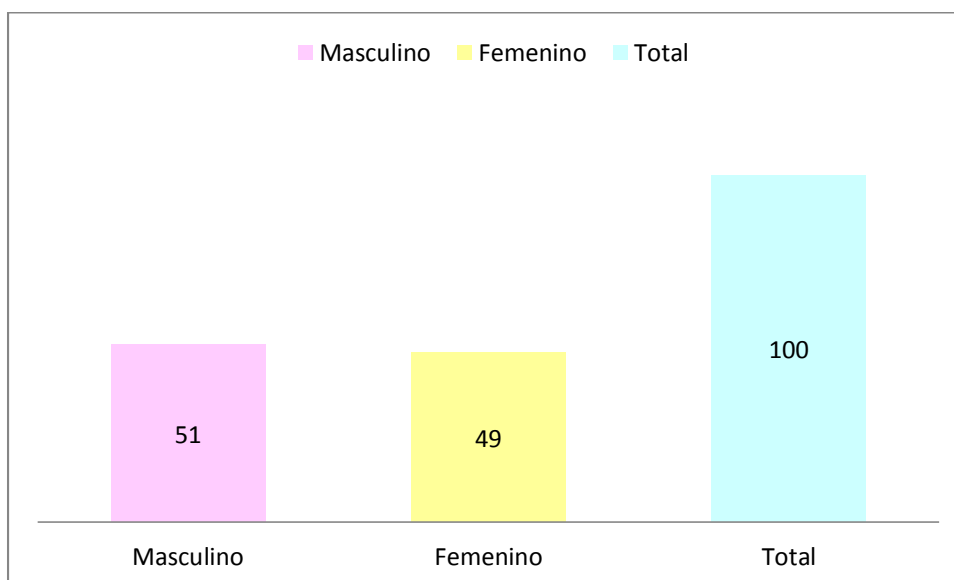


Figura 13 Sexo del Entrevistado

En la figura 13 muestra la distribución de los trabajadores encuestados de 4 empresas familiares del sector gastronómico los cuales nos dan como resultados, que el 51% son de sexo masculino, y el 49% son de sexo femenino.

4.5.3 Estado civil del entrevistado:

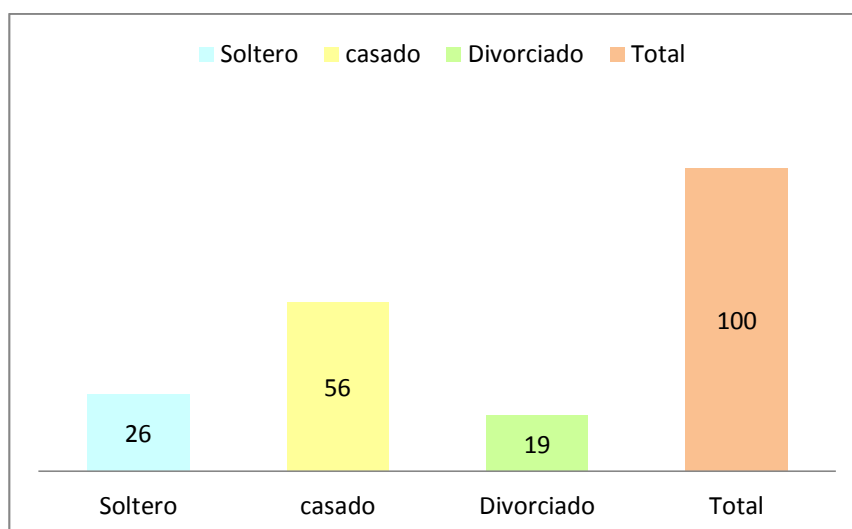


Figura 14 Estado Civil del Entrevistado

En la figura 14 muestra la distribución de los trabajadores encuestados de 4 empresas familiares del sector gastronómico los cuales nos dan como resultados, que el 26% es soltero, 56% es casado, y el 19% divorciado.

4.5.4 Nombre de la empresa a la que pertenece:

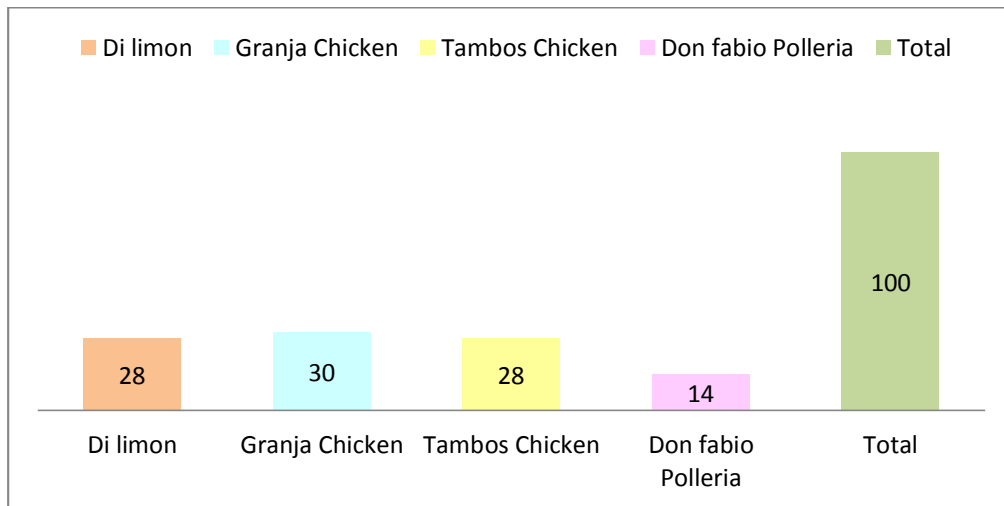


Figura 15 Nombre de la Empresa a la que Pertenece

En la figura 15 muestra la distribución de los trabajadores encuestados de 4 empresas familiares del sector gastronómico los cuales nos dan como resultados, que el 28% pertenece a la empresa Di Limón, el 30% a Granja Chicken, el 28% a Tambo´s Chicken y el 14% a Don Fabio Pollería.

4.5.5 Tiempo trabajando en este sector:

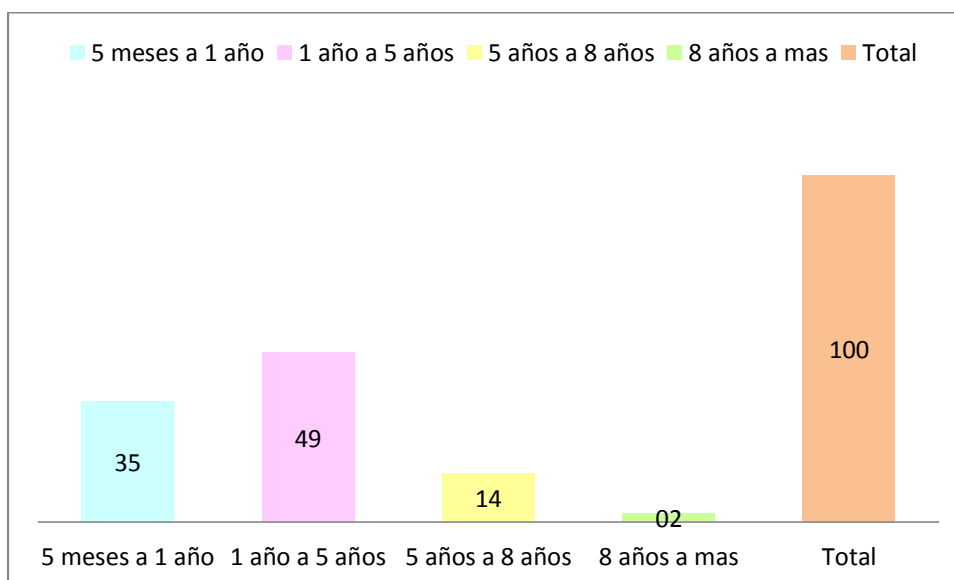


Figura 16 Tiempo trabajando en este sector

En la figura 16 muestra la distribución de los trabajadores encuestados de 4 empresas familiares del sector gastronómico los cuales nos dan como resultados, que el 35% lleva trabajando en este sector de 5 meses a 1 año, 49% de 1 años a 5 años, 14% de 5 años a 8 años y el 2% de 8 años a más.

4.5.6 Tiempo trabajando en la empresa:

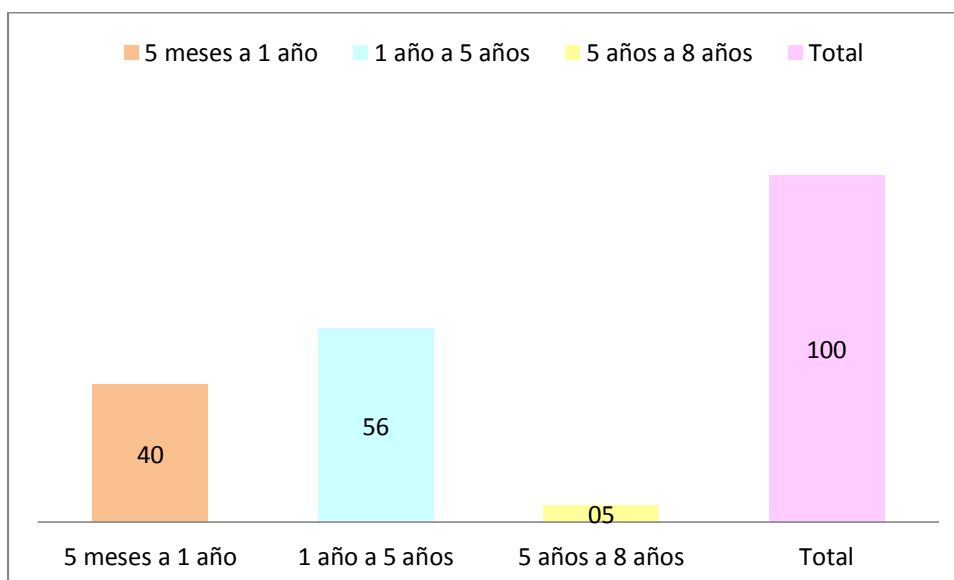


Figura 17 Tiempo trabajando en la Empresa

En la figura 17 muestra la distribución de los trabajadores encuestados de 4 empresas familiares del sector gastronómico los cuales nos dan como resultados, 40% lleva trabajando en la empresa de 5 meses a 1 año, 56% de 1 año a 5 años, 5% de 5 años a 8 años.

4.5.7 Ingreso Económico:

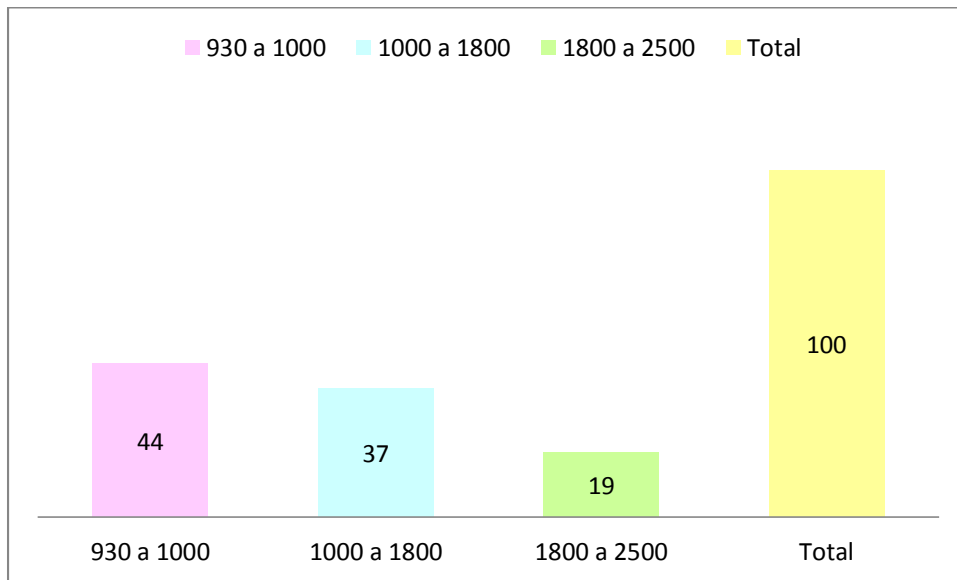


Figura 18 Ingreso Económico

En la figura 18 muestra la distribución de los trabajadores encuestados de 4 empresas familiares del sector gastronómico los cuales nos dan como resultados, que el 44% su ingreso económico es de 930 a 1000 soles, 37% de 1000 a 1800 soles, 19% de 1800 a 2500 soles.

4.5.8 Nivel Educativo:

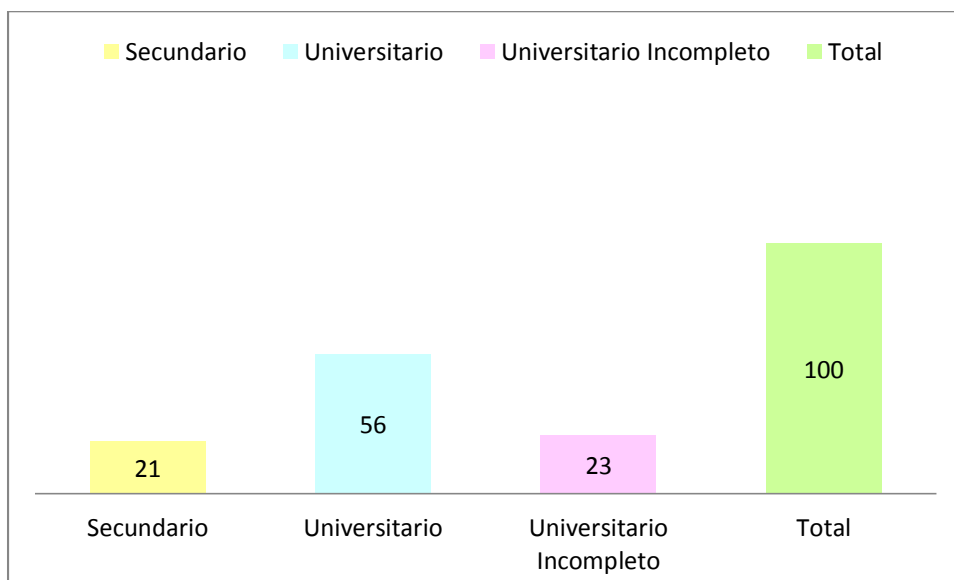


Figura 19 Nivel Educativo

En la figura 19 muestra la distribución de los trabajadores encuestados de 4 empresas familiares del sector gastronómico los cuales nos dan como resultados, que el nivel educativo de los trabajadores es de, 21% nivel secundario, 56% universitario y el 23% Universitario Incompleto.

V. Discusión

La finalidad de la siguiente investigación se basó fundamentalmente en establecer vínculos para determinar la influencia de las competencias directivas en el liderazgo de los responsables de empresas familiares del sector gastronómico, caso 4 empresas.

Para la discusión se ha considerado tanto los antecedentes como bases teóricas, para poder fundamentar o contrarrestar los resultados obtenidos.

Según el objetivo general, Determinar la influencia que ejercen las competencias directivas en el liderazgo del responsable desde la percepción de los colaboradores en las empresas familiares del sector gastronómico, los resultados obtenidos (tabla N°6, 7 y 8) indican que existe una relación causal positiva entre las competencias directivas y el liderazgo donde la regresión muestra que los cambios en el liderazgo se deben a las competencias directivas, es decir aquel directivo que tiene las habilidades como el trabajo en equipo, visión de negocio, planeación, comunicación, carisma, delegación, estrategia, tiene mucha influencia en su equipo de trabajo ya que sabe orientarlos en sus tareas y sobre todo mantiene una actitud frente a sus colaboradores, datos que al ser comparados con la investigación publicada por Cabaleiro (2016) concluyó que existe una fuerte influencia positiva entre las variables competencias y liderazgo por ende en su investigación propone que con el modelo del Grid Gerencial y el de Cardona y Wilkinson se evidencia las conexiones de causalidad entre liderazgo y competencias directivas, además Blake and Mouton (1980) habla que el liderazgo es como una influencia sobre las personas, de tal manera que hagan cosas voluntarias para poder alcanzar sus objetivos; Cardona y Wilkinson (2009) detallan que las competencias directivas trazan un perfil equilibrado del dirigente, con el cual son idóneos para entender la vision de negocio, para dirigir personas y enseñarles como trabajar ante dificultades, pues así adquiriendo estas competencias, los directivos son capaces de obtener un gran impacto en los resultados.

Según el objetivo específico N°1, Determinar el Nivel de liderazgo que posee el responsable desde la percepción de los colaboradores de las empresas familiares, en los resultados obtenidos (figura 3) se evidencia un nivel de liderazgo alto, debido a que el responsable logra trabajar en equipo de una manera adecuada, es un buen estratega, tiene mucha influencia en equipo de trabajo, ayuda de manera clara y precisa en sus tareas a su colaboradores y sobre todo mantiene una buena comunicación, dichos resultados tiene

similitud con lo encontrado por Hanges (2016) quien concluyó que obtuvo un nivel de liderazgo alto debido a que los directivos de la empresa son comprometidos cuando trabajan en equipo, son buenas estrategias y sobre todo animan a sus miembros de equipo a la toma de decisiones, con estos resultados se afirma que el nivel de liderazgo en los directivos es alta, esto contribuye de una manera favorable a las empresas además Blake & Mouton (1980) explican que el liderazgo es exitoso cuando existe una buena relación con la preocupación de los colaboradores y el logro de las tareas.

Según el objetivo específico N°2, Determinar el nivel de competencias directivas que posee el responsable desde la percepción de los colaboradores de las empresas familiares, en los resultados obtenidos (figura 8) se evidencia un nivel alto de competencias directivas, debido a que el responsable es carismático con los colaboradores, sabe delegar funciones a los colaboradores de una manera óptima, tiene empatía al momento de trabajar en equipo y sobre todo se enfoca en corregir las contrariedades que se puedan mostrar en la empresa, ya que manifiesta de manera clara y precisa una buena comunicación con respecto a las ideas que transmite, datos que al ser comparados con Vaca (2016) concluyó que los directivos evaluados poseían menor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas, contando con un mayor dominio en lo que son habilidades interpersonales y emocionales, con estos resultados se confirma que las competencias directivas interpersonales poseen un mayor nivel a comparación de las otras competencias, además Cejas (2005); explica que en las competencias podemos observar las habilidades que se emplea dentro de una organización, con lo cual se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, bien sea conocimientos, habilidades o destrezas.

Según el objetivo específico N°3, Determinar la influencia que ejerce cada una de las dimensiones de competencias (de negocio, interpersonal y personal) con las dimensiones de liderazgo en las empresas familiares, los resultados obtenidos (tabla 15) nos da a entender que la dimensión orientación a las personas cumple una relación directa con la dimensión competencia interpersonal, ya que tiene un coeficiente positiva a comparación de las otras dos que son negativas, es decir aquella persona que ejerce un liderazgo llevándose bien con los trabajadores es el que más logra influenciar en ellos, por otro lado también se hizo otra regresión donde en la dimensión orientación a las tareas cumple una relación directa con la dimensión competencia interpersonal, ya que

es significativamente positiva a comparación de las otras dos que son negativas, de estos resultados se obtiene que solo la competencia interpersonal influye significativamente en el liderazgo, en lo cual se evidencia que el responsable sabe delegar funciones a sus colaboradores, mantiene una buena comunicación, es carismático y sobre todo sabe gestionar los conflictos que se muestran en la organización, datos que al ser comparados discrepan con lo estudiado por Peñarreta (2016) quien concluyó que no existe influencia del liderazgo con ninguna de las habilidades directivas, debido a un déficit de liderazgo en los directivos tanto en la dimensión orientación a las personas como a las tareas, lo cual causa que el nivel de habilidades directivas sea baja, y conlleva que el directivo no ha estado realizando de una manera eficiente y productiva su puesto de trabajo, además Cardona y Wilkinson (2009), proponen que lo mejor para la empresa es seguir tres criterios: el primero es la importancia de la competencia para la acción laboral que ocupa la persona; el segundo criterio es la aptitud, es decir, la capacidad para el aprendizaje de esa competencia; y el tercer criterio sería la actitud, esto es la motivación hacia el aprendizaje y desarrollo de esa competencia.

Finalmente se ha podido encontrar que la mayoría de los trabajadores en general son del sexo Masculino (Figura 13), debido a que estos son los que más lideran en los restaurantes, con un rango de edad de 25-35 años (Figura 12), esto nos da a entender que entre las empresas la gran parte prefiere personal joven, por otro lado la empresa más relevante fue granja chicken (Figura 15), debido a que tiene mayor tiempo en el mercado, por ende sus trabajadores cuentan con un tiempo estimado de trabajo de 5 años a más (Figura 17), por lo que generan un ingreso económico de 930 a 1000 (Figura 18).

VI. Conclusiones

Se concluye que la influencia de las competencias directivas en el liderazgo del responsable es débil, ya que de tres posibles influencias se detectaron dos competencias directivas que obtuvieron menor influencia las cuales son de negocio y personal, y solo se detectó una competencia con mayor influencia la cual fue la interpersonal.

Según la percepción del colaborador, el nivel de liderazgo de los responsables es alto, debido a que los directivos de cada empresa cumplen con ayudar a los demás a realizar nuevas tareas, analizar los problemas en la organización y a ser más creativos, por ende existe un mayor dominio de trabajo en equipo y los responsables se centran en hacer una buena gestión de tareas y tratan de ser mejores estrategias, por otro lado se refleja que los directivos no aconsejan de manera continua a sus colaboradores para poder seguir mejorando su desempeño.

Así mismo el nivel de competencias directivas de los responsables de las empresas familiares es alta, ya que la dimensión interpersonal es la que más sobresale, puesto que los directivos si comunican de manera clara y precisa sus ideas a los colaboradores, por otro lado el responsable muestra poco interés por llegar a acuerdos, no siempre evalúa los riesgos antes de tomar decisiones y no se enfoca en desarrollar relaciones con personas claves.

Por último se evidencia que dentro de las empresas sólo existe influencia por parte de la competencia interpersonal con las dos dimensiones de liderazgo (orientación a las personas y orientación a las tareas), es decir el responsable que ejerce una buena comunicación, carisma, delegación y trabajo en equipo es el que desarrolla un buen liderazgo, por otro lado los responsables tienen que trabajar las competencias personales y de negocio, ya que no siempre toma en cuenta el poder mantener relaciones estables con sus clientes, muy poco se enfoca en establecer objetivos a largo plazo y tiene dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes.

VII. Recomendaciones

La empresa tendrá que reforzar las competencias directivas del responsable a través de capacitaciones para así poder mejorar las competencias personales y de negocio, logrando obtener un mejor liderazgo, una mayor satisfacción en el colaborador y en el responsable.

Se recomienda que los responsables de estas empresas sigan desarrollando el buen liderazgo que se refleja actualmente, mediante el cual se continúe ayudando a los colaboradores en sus tareas y en el análisis de problemas que se presenten, sin dejar de lado el aconsejar constantemente a los colaboradores para que mejoren su desempeño, por lo cual se tiene que hacer reuniones periódicas con los colaboradores donde puedan expresar sus ideas, opiniones o sugerencias en post de la mejora de su desempeño individual.

Seguir desarrollando de forma más continua las competencias interpersonales, teniendo una buena comunicación y un buen trabajo en equipo, haciendo continuamente reuniones en donde se pueda mostrar el punto de vista tanto del responsable como del colaborador, por otro lado se le recomienda al responsable llevar cursos para promover el poder de negociación a largo plazo enfocándose en el ganar- ganar y que ambas partes se sientan satisfechas con lo acordado, por lo cual se tomaría mejores decisiones, y así se relacionaría de una mejor manera con personas claves para la empresa.

Tomar en cuenta el desarrollo de las competencias personales y de negocio para que así se obtenga un mayor beneficio en los resultados, así mismo se recomienda al responsable mantener siempre contacto con sus clientes dándole a conocer sus promociones exclusivas para sus clientes fieles, brindándoles precios bajos, y así formaran vínculos de confianza con estos, por otro lado tiene que hacer un feedback para poder adaptarse a un cambio y poder saber qué objetivos a largo plazo tiene que plantearse.

VIII. Lista de referencia

- Alessio, D. (2014). *Liderazgo y Atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México: Pearson Educación Prentice Hall.
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica SA.
- Anderson, R. C. (2013). *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P*. Journal of Finance.
- Blake and Mouton . (1964). *THE MANAGERIAL GRID: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blanchard, K. (17 de junio de 2007). *Liderazgo al más alto Nivel*. Obtenido de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WxzPAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=>
- Cardona y Wilkinson . (2009). *Creciendo como Líder*. España- Pamplona: EUNSA- IESE.
- Casas, L. O. (2014). *Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior/directives skills: identification in a university*. <http://search.proquest.com/docview/1561634941?accountid=37610>.
- Cejas, M. (2005). *La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas*.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN: proceso administrativo*. McGraw Hill.
- Chiriboga, P. C. (2010). *Formando agrolíderes metodología para el fortalecimiento del liderazgo*. Ica.
- Chu, W. (2011). *Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control*. Asia Pacific Journal of Management.
- Colon, W. (2017). *El liderazgo transformacional en la gestión de dos empresas en el estado Yaracuy*.
- Gabriel, V., & Fernando, P. (2017). *Un paso Adelante*. Colombia: Group Editorial Colombia.
- Gestión, D. (2017). *Publicación Gestión Diario*, <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741>.
- Gestión, D. (2018). *Publicación Diario Gestión*, 1-2.
- Hanges, P. A. (2016). *Cross-cultural leadership: Leading*. EE.UU.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta Edición ed.)*. México: INTERAMERICANA EDITORES,S.A.
- Hernandez, N. C. (2012). *Competence management and business coaching practice, two internal strategies for the organization*. Pensamiento & Gestión. New Your.
- Lombardía, P. G. (2001). *Las competencias directivas*. Barcelona: IESE Business School.
- Molotla, M. A. (2012). *scielo*. Obtenido de scielo: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661095/REICE_5_5_21.pdf?sequence
- Morales, F. (19 de Setiembre de 2012). *Creadess*. Obtenido de Creadess: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Munch, A. (2015). *El liderazgo Transformativo*. Revista Sapiens.
- NEUBAUER, F., & LANK, A. (1998). *"The family business: its governance for sustainability"*. Estados Unidos: Ed. Routledge -2da.
- Palomo, M. T. (2007). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Esic Editorial.
- Pancoro, J. (30 de 04 de 2018). *Crear una experiencia de servicio destacable*. Gestión.
- Peñarreta, D. (2016). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de habilidades directivas*. Ecuador.
- Perrin, C. (2012). *Factor analysis of global trends in twenty-first century leadership*. EE.UU.

Sánchez, I. (2007). *Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana*.
Obtenido de Un proceso de caracterización :
<http://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view>

Vaca, R. (2016). *Analizar las variables de las competencias directivas*. Quito.

VIII. Anexos

CUESTIONARIO PARA EVALUAR NIVEL DE LIDERAZGO EN LOS RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR GASTRONÓMICO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

La presente encuesta es realizada por la estudiante Mirella del Pilar Serrepe Santisteban de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, de la especialidad de Administración de Empresas. Se tiene por objetivo evaluar el nivel de liderazgo de los responsables de cada empresa y el nivel de competencias directivas, para realizar dicha encuesta se informó debidamente tanto a los responsables como a los colaboradores, y también que será con total confidencialidad para ambas partes.

Instrucciones: Marque según lo indique

	I. Datos del entrevistado					
DATOS DEMOGRAFICOS						
	Edad:	20 – 25 () 25 – 35 () 35 – 55 () 55 a más ()				
	Sexo:	M() F()				
	Estado Civil:	Soltero () Casado/Conviviente () Divorciado/Separado ()				
DATOS ECONÓMICOS						
	Nombre de la empresa a la que pertenece:					
	Tiempo Trabajando en este sector :					
	5 meses a 1 año () 1 año a 5 años () 5 años a 8 años () 8 años a más ()					
	Tiempo Trabajando en esta empresa:					
	5 meses a 1 año () 1 año a 5 años () 5 años a 8 años () 8 años a más ()					
	Ingresos Económico:					
	930 a 1000 () 1000 a 1800 () 1800 a 2500 ()					
DATOS SOCIALES						
	Nivel Educativo: Primaria () Secundario () Universitario/Instituto () Universitario /Instituto Incompleto ()					

	II. Test					
		Nunca	A veces			Siempre
Dimensión: orientado hacia las personas						
	Mi jefe....	0	1	2	3	4 5

5	Anima a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
6	Ayuda a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
7	Anima a los colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
8	Disfruta leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pone en práctica.						
9	Cuando corrige errores, sí le preocupan las relaciones personales.						
10	Explica los detalles de una tarea compleja a sus empleados						
11	Considera que no hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
12	Respetar los límites de los demás.						
13	Aconseja a sus empleados para que mejoren su desempeño.						
Dimensión: orientado hacia las tareas							
Mi jefe....							
14	Considera que nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
15	Monitorea muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que sean completadas a tiempo.						
16	Adopta la postura que cuanto más desafiante es la tarea, más lo disfruta.						
17	Se percata de una situación o tarea compleja que haya sido completada se asegura de todos los detalles.						
18	Lleva a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo sin dificultad.						
19	Administra su tiempo con efectividad.						
20	Divide grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para él.						
21	Gusta de analizar los problemas.						
22	Disfruta leyendo artículos, libros y revistas acerca de su profesión y luego implementa los procedimientos que ha aprendido.						

Nota: Cuestionario Elaborado por Serrepe Santisteban Mirella del Pilar en base al modelo de liderazgo de los autores Blake and Mouton (1964)

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR NIVEL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS
DE LOS RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR
GASTRONÓMICO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

La presente encuesta es realizada por la estudiante Mirella del Pilar Serrepe Santisteban de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, de la especialidad de Administración de Empresas. Se tiene por objetivo evaluar el nivel de competencias directivas de los responsables de cada empresa, y para realizar dicha encuesta se informó debidamente tanto a los responsables como a los colaboradores y que será con total confidencialidad para ambas partes.

Instrucciones: Marque según lo indique

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

I. Datos del entrevistado	
DATOS DEMOGRAFICOS	
Edad:	20 – 25 () 25 – 35 () 35 – 55 () 55 a más ()
Sexo:	M() F()
Estado Civil:	Soltero () Casado/Conviviente () Divorciado/Separado ()
DATOS ECONÓMICOS	
Nombre de la empresa a la que pertenece:	
Tiempo Trabajando en este sector :	
5 meses a 1 año () 1 año a 5 años () 5 años a 8 años () 8 años a más ()	
Tiempo Trabajando en esta empresa:	
5 meses a 1 año () 1 año a 5 años () 5 años a 8 años () 8 años a más ()	
Ingresos Económico:	
930 a 1000 () 1000 a 1800 () 1800 a 2500 ()	
DATOS SOCIALES	

II. Test						
Dimensión: competencia de negocio		Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
5	Tiene claro cuáles son sus objetivos a lograr a largo plazo el negocio familiar					
6	Reconoce cuales son los productos sustitutos					
7	Establece relaciones a largo plazo con sus clientes					

8	Tiene identificados a proveedores confiables que le permiten comprometerse con la entrega de sus productos sin riesgo de que le van a faltar recursos					
9	Se preocupa por los intereses de ambas partes antes de cerrar una negociación					
10	Se interesa por llegar a acuerdos satisfactorios para las partes implicadas en la negociación					
11	Consigue llegar a acuerdos de largo plazo con sus proveedores					
12	Mantiene relaciones estables con sus clientes y proveedores					
Dimensión: competencia interpersonal						
14	Comunica sus ideas de manera clara y precisa a los demás integrantes de la empresa					
15	Escucha atentamente a los demás integrantes de la empresa, esforzándose por entenderlos					
16	Comparte información importante para el éxito de la empresa con las demás integrantes					
17	Sabe identificar con rapidez la causa posible de un problema					
18	Define claramente cuál es el problema antes de resolverlo					
19	Genera más de una solución alternativa al problema					
20	Las integrantes de la empresa se motivan entre sí para que logren alcanzar sus objetivos					
21	Existe una buena relación entre todas las integrantes de la empresa					
22	Se interesa mucho por los problemas de los integrantes de la empresa					
23	Distribuye o asigna las tareas complejas oportunamente.					
24	Cuando encarga tareas coordina con la persona que recibe el encargo para que sepa qué se espera de ella.					
25	Motiva a los demás para alcanzar los objetivos propuestos					
26	Las integrantes fomentan un ambiente de comunicación dentro de la empresa					
27	Solicita a los miembros de la empresa que aporten ideas y sugerencias para solucionar problemas					
28	Apoya en el desempeño de los integrantes de la empresa					
Dimensión: competencias personales						
30	Busca oportunidades para capacitarse					
31	Le gusta ser el que empieza a dar ideas, o proponer cosas nuevas					

32	Ve los problemas como una oportunidad para mejorar					
33	Se traza objetivos altos con la intención de probarse a sí mismo					
34	Se preocupa por el crecimiento y éxito de las demás integrantes de la empresa					
35	Siempre está abierto a nuevos conocimientos y los aplica en su mejora					
36	Es firme en sus decisiones y no las cambia por ninguna razón					
37	Se preocupa en que los integrantes de la empresa sean tratadas de manera equitativa y justa					
38	Establece relaciones basadas en la confianza					
39	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación					
40	Practica el valor del respeto con los empleados de la empresa					
41	Evalúa los riesgos antes de tomar una decisión					
42	Se informa bien antes de tomar una decisión					
43	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada					
44	Revisa situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas					
45	Promueve la generación de ideas nuevas y creativas entre los trabajadores de la empresa.					

Nota: Serrepe Santisteban Mirella del Pilar Cuestionario Modificado en base a un trabajo previo de Alarcón y Villa (2017)



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: MIRELLA DEL PILAR SERREPE SA...
 Título del ejercicio: Seminario de Tesis III Administració...
 Título de la entrega: Influencia de las Competencias Dire...
 Nombre del archivo: ares_del_sector_gastronomico_cas...
 Tamaño del archivo: 2.39M
 Total páginas: 75
 Total de palabras: 12,323
 Total de caracteres: 66,848
 Fecha de entrega: 17-jul-2020 11:16p.m. (UTC-0500)
 Identificador de la entrega: 1340577720





CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO
POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Martha Portara I., mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL LIDERAZGO DE LOS RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR GASTRONOMICO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO. CASO DE ESTUDIO 5 EMPRESAS FAMILIARES, 2019", elaborado por la Bach. Mirella del Pilar Serrepe Santisteban; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de Septiembre de 2019.

Martha Portara I.
FIRMA DEL EXPERTO
DNI 4132269

Dr./Mg./Lic.Nombre: Martha Portara I.
Cargo Actual: Directora Planificación y Desarrollo.





CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mgtr. Leoncio Oliva Pasapena, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL LIDERAZGO DE LOS RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR GASTRONOMICO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO. CASO DE ESTUDIO 5 EMPRESAS FAMILIARES, 2019", elaborado por la Bach. Mirella del Pilar Serrepe Santisteban; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de Septiembre de 2019.

FIRMA DEL EXPERTO
DNI 76455389

Dr./Mg./Lic.Nombre: Mgtr. Leoncio Oliva Pasapena

Cargo Actual: Docente Facultad de Empresas





CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO
POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Aylen S. Perea, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL LIDERAZGO DE LOS RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR GASTRONOMICO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO. CASO DE ESTUDIO 5 EMPRESAS FAMILIARES, 2019", elaborado por la Bach. Mirella del Pilar Serrepe Santisteban; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de Septiembre de 2019.

FIRMA DEL EXPERTO
DNI 00799120

Dr./Mg./Lic.Nombre: Aylen S. Perea
Cargo Actual: Directora de Escuela





CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, RAFAEL CAMILO GIRÓN CORDOVA, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL LIDERAZGO DE LOS RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR GASTRONOMICO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO. CASO DE ESTUDIO 5 EMPRESAS FAMILIARES, 2019", elaborado por la Bach. Mirella del Pilar Serrepe Santisteban; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de Septiembre de 2019.

FIRMA DEL EXPERTO
DNI 02600492

Dr./Mg./Lic.Nombre: RAFAEL CAMILO GIRÓN CORDOVA
Cargo Actual: COORDINADOR DEL AREA DE TALENTO HUMANO
FAC. CCCE



ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA LA GRANJA CHICKEN

Ruc: 20479987948

Dirección: Av. balta 918

Página de Facebook: La Granja Chicken



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”

Chiclayo, 03 DE JUNIO DEL 2019

Profesora:

MG. VALERIA TAMARA LLONTOP HERNÁNDEZ

Directora de la escuela de Administración de Empresas

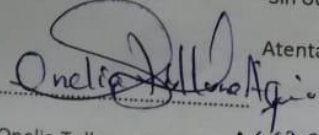
Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

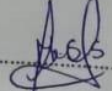
Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que la Empresa La Granja Chicken con RUC 20479987948 da la **ACEPTACIÓN** a la señorita **MIRELLA DEL PILAR SERREPE SANTISTEBAN** con DNI N° 72684473 estudiante del VIII ciclo de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo realice las acciones para recabar información útil para su trabajo de investigación titulado “Influencia de las Competencias Directivas en el Liderazgo de los responsables de las empresas familiares en el sector gastronómico de la ciudad de Chiclayo. Caso de estudio 5 Restaurantes”, debiendo al finalizar dejar un ejemplar para la empresa.

Sin otro particular, Me despido de usted.

Atentamente


 Onelia Tullume Aquino 16679943

Responsable de la empresa


 Mirella del Pilar Serrepe Santisteban
 Universitaria USAT

ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA DI LIMÓN RESTAURANT TURÍSTICO

Dirección: Calle Francisco Casos Mz. M Lote 4 y 5 Urb. Castilla de Oro

Página de Facebook: DI LIMON RESTAURANT TURÍSTICO



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”

Chiclayo, 03 DE JULIO DEL 2019

Profesora:

MG. VALERIA TAMARA LLONTOPE HERNÁNDEZ

Directora de la escuela de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que la Empresa Di Limón Restaurant Turístico da la **ACEPTACIÓN** a la señorita **MIRELLA DEL PILAR SERREPE SANTISTEBAN** con DNI N° 72684473 estudiante del VIII ciclo de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo realice las acciones para recabar información útil para su trabajo de investigación titulado “Influencia de las Competencias Directivas en el Liderazgo de los responsables de las empresas familiares en el sector gastronómico de la ciudad de Chiclayo. Caso de estudio 5 Restaurantes”, debiendo al finalizar dejar un ejemplar para la empresa.

Sin otro particular, Me despido de usted.

Atentamente

Deysi Cumpa Campos

Responsable de Personal

Mirella del Pilar Serrepe Santisteban

Universitaria USAT

**ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA DON FABIO
BRASAS PERUANAS**

Ruc: 10428647136

Dirección: Av. Balta

Página de Facebook: Don Fabio Brasas Peruanas



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Chiclayo, 03 DE JULIO DEL 2019

Profesora:

MG. VALERIA TAMARA LLONTOPE HERNÁNDEZ

Directora de la escuela de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que la Empresa Don Fabio Brasas Peruanas con RUC 10428647136 da la **ACEPTACIÓN** a la señorita **MIRELLA DEL PILAR SERREPE SANTISTEBAN** con DNI N° 72684473 estudiante del VIII ciclo de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo realice las acciones para recabar información útil para su trabajo de investigación titulado "Influencia de las Competencias Directivas en el Liderazgo de los responsables de las empresas familiares en el sector gastronómico de la ciudad de Chiclayo. Caso de estudio '5 Restaurantes'", debiendo al finalizar dejar un ejemplar para la empresa.

Sin otro particular, Me despido de usted.

Atentamente

.....
Fabio André Sigueñas Mendoza

Responsable de la empresa

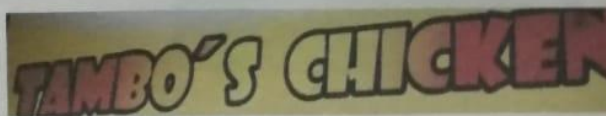
.....
Mirella del Pilar Serrepe Santisteban

Universitaria USAT

ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA POLLERIA Y RESTAURANTE TAMBO'S CHICKEN

Ruc: 10166283367

Dirección: Av. Francisco Bolognesi N°964



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Chiclayo, 03 DE JULIO DEL 2019

Profesora:

MG. VALERIA TAMARA LLONTOP HERNÁNDEZ

Directora de la escuela de Administración de Empresas


Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

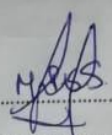
Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que la Empresa Pollería y Restaurante Tambo's Chicken con RUC 10166283367 da la **ACEPTACIÓN** a la señorita **MIRELLA DEL PILAR SERREPE SANTISTEBAN** con DNI N° 72684473 estudiante del VIII ciclo de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo realice las acciones para recabar información útil para su trabajo de investigación titulado "Influencia de las Competencias Directivas en el Liderazgo de los responsables de las empresas familiares en el sector gastronómico de la ciudad de Chiclayo. Caso de estudio 5 Restaurantes", debiendo al finalizar dejar un ejemplar para la empresa.

Sin otro particular, Me despido de usted.

Atentamente


.....
Miñope Effio José Nicolás

Responsable de la empresa


.....
Mirella del Pilar Serrepe Santisteban

Universitaria USAT