

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA



**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LA
MEJORA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS
DEL ADMINISTRADOR DE UNA EMPRESA DE
CINE EN LA CIUDAD DE LIMA, AÑO 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO**

**AUTORES: BACH. LUIS DAVID CUTIMBO GONZÁLEZ
BACH. PEDRO MARTÍN VALDERRAMA NEGRÓN**

Callao, 2018
PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DEL JURADO:

| | |
|--|-------------------|
| Dr. Carlos Alejandro Ancieta Dextre | Presidente |
| Dr. Oscar Juan Rodríguez Taranco | Secretario |
| Mg. María Estela Toledo Palomino | Miembro |
| Mg. Ricardo Rodríguez Vílchez | Miembro |
| Dr. Julio César Calderón Cruz | Asesor |

N° Libro : **1**
N° de Folio : **024**
N° de Acta : **019**

Fecha de aprobación de Tesis : **12 de Noviembre del 2018**

Resolución de sustentación de tesis : **N° 027-2018-CD-UPG-FIQ-UNAC**

Sección de Posgrado.

DEDICATORIA

Para esa persona que siempre creyó en mí, a pesar de mis continuas desavenencias y a veces desgano en mi desarrollo como persona y profesional; mi Padre. Para ti papá Juan, ésta tesis te la dedico con mucho cariño e infinita gratitud a tu persona.

DAVID CUTIMBO

A mi esposa Julia por apoyarme en todo momento, a mi hermoso hijo Martín de Jesús por su gran amor, para mis padres que desde arriba gozan y disfrutan del objetivo logrado.

PEDRO VALDERRAMA

AGRADECIMIENTOS

DAVID CUTIMBO

Gracias a dos seres importantes y trascendentales en mi vida, ya que por ellos es que sigo adelante en mi trabajo, mi familia y en general en mi existencia; mis hijos Juan Alejandro y Amira Ximena. Gracias hijos, por ustedes y para ustedes, es que continúo progresando en mi camino seguro y decidido en mis responsabilidades y objetivos trazados. Mi amor es y estará siempre con ustedes a través de la divinidad del universo y del infinito.

Debo agradecer con todo mi ser, a nuestro Padre creador y a su sublime hijo nuestro Señor Jesucristo, quienes me permitieron poder hacer esta maestría, donde me llene de vastos conocimientos, complete mis habilidades y competencias para ser mejor persona y donde, conocí a grandes profesionales, profesores y compañeros; los cuales me permitieron tener una mejor visión personal y completar mis metas y objetivos académicos en este largo, a veces pesado pero, fructífero y maravilloso camino de mi vida

PEDRO VALDERRAMA

Van mis agradecimientos a mis padres que forjaron en mi persona la tenacidad y lucha por conseguir lo mejor a base de esfuerzo, a mi familia porque siempre me dieron la fortaleza mediante la unión y la esperanza y sobre todo a Dios de quien doy fe de su existencia y bendición.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| TABLA DE CONTENIDO | 3 |
| RESUMEN | 5 |
| ABSTRACT | 6 |
| I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 7 |
| 1.1 Determinación del problema | 7 |
| 1.2 Formulación del problema | 10 |
| 1.3 Objetivos de la investigación. | 11 |
| 1.4 Justificación. | 12 |
| II. MARCO TEÓRICO | 14 |
| 2.1 Antecedentes del estudio | 14 |
| 2.2 Estrategias | 19 |
| 2.3 Competencias | 24 |
| 2.4 Psicología organizacional | 34 |
| 2.5 Perfil de competencias | 37 |
| 2.6 Las competencias y sus costos | 39 |
| 2.7 Las competencias blandas | 40 |
| 2.8 Las competencias duras | 41 |
| 2.9 Definición de términos básicos | 41 |
| III. VARIABLES E HIPÓTESIS | 45 |
| 3.1 Definición de las variables de investigación | 45 |
| 3.2 Operacionalización de las variables de investigación | 46 |
| 3.3 Hipótesis general e hipótesis específica | 47 |
| IV. METODOLOGÍA | 48 |
| 4.1 Tipo de investigación | 48 |
| 4.2 Diseño de la investigación | 48 |
| 4.3 Población y muestra | 52 |
| 4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 53 |
| 4.5 Procesamiento y análisis de datos | 57 |
| V. RESULTADOS | 71 |
| 5.1 Estrategias para mejorar el perfil de competencias de los administradores de una empresa de cines. | 81 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2 Recursos disponibles que permitirán aplicar las estrategias de gestión para mejorar el perfil de competencias de los administradores de una empresa de cines. | 83 |
| VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 84 |
| VII. CONCLUSIONES | 86 |
| VIII. RECOMENDACIONES | 87 |
| IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 88 |
| X. ANEXOS | 91 |
| 10.1 Matriz de consistencia completa. | 92 |
| 10.2 Cuestionario de encuesta a Administradores. | 93 |
| 10.3 Validación del cuestionario de encuesta a Administradores, por el Dr. Carlos Ancieta Dextre. | 96 |
| 10.4 Validación del cuestionario de encuesta a Administradores, por el Dr. Juan Rodríguez Taranco | 99 |

TABLA DE CONTENIDO

Cuadros

| | |
|-------------------------------------|----|
| 2.1 Organigrama de la empresa | 15 |
| 3.1 Operacionalización de variables | 46 |

Tablas

| | |
|---|----|
| 4.1 Encuestados según estado civil | 59 |
| 4.2 Encuestados según sexo | 60 |
| 4.3 Encuestados según edad (en años) | 61 |
| 4.4 Encuestados según nivel académico | 62 |
| 4.5 Encuestados según número de hijos | 63 |
| 4.6 Resultado de la calificación de la encuesta | 65 |
| 4.7 Resultado de la encuesta por competencias | 68 |
| 5.1 Competencia: Trabajo en equipo | 72 |
| 5.2 Competencia: Liderazgo | 74 |
| 5.3 Competencia: Innovación | 76 |
| 5.4 Competencia: Comunicación | 78 |
| 5.5 Competencia: Concertación | 80 |
| 6.1 Comparativo de resultados por competencias | 84 |

Gráficos

| | |
|------------------------------------|----|
| 4.1 Encuestados según estado civil | 59 |
|------------------------------------|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4.2 Encuestados según sexo | 60 |
| 4.3 Encuestados según edad (en años) | 61 |
| 4.4 Encuestados según nivel académico | 62 |
| 4.5 Encuestados según número de hijos | 63 |

RESUMEN

Debido al desempeño actual de los administradores de cines, se necesita que cumplan cierto perfil de competencias para la eficiencia de su desarrollo laboral, por lo que el propósito de este trabajo es buscar estrategias de gestión para obtener el mejor perfil de competencias.

La presente tesis planteó como objetivos: estrategias de gestión (diagnóstico, comunicación e información), necesidades y recursos disponibles para mejorar el perfil de competencias que actualmente poseen los administradores de cines, en la ciudad de Lima.

La metodología que se utilizó fue no experimental, transeccional y descriptiva por lo que se aplicó la técnica de la encuesta, por medio del instrumento de entrevista-encuesta fue que se obtuvo los resultados que se convirtieron de cualitativos a cuantitativos por medio de la escala de Liker.

Se concluyó por el análisis e interpretación estadística de los resultados, que es necesario aplicar estrategias para mejorar el perfil de competencias que poseen actualmente los administradores de una empresa de cines.

Palabras Claves: Estrategias, Competencias, Administradores de cines, Perfil de competencias, Diagnóstico.

ABSTRACT

Due to the current performance of the cinema administrators, they need to fulfill a certain competences profile for the efficiency of their work development, so the purpose of this work is to look for management strategies to obtain the best competency profile.

This thesis raised as objectives: management strategies (diagnosis, communication and information), needs and available resources to improve the competences profile that currently have the administrators of cinemas in Lima city.

The used methodology was non-experimental, transactional and descriptive, so the survey technique was applied, through the instrument of interview-survey it was obtained the results that were converted from qualitative to quantitative through the Liker scale.

It was concluded by the analysis and statistical interpretation of the results, that it is necessary to apply strategies to improve the profile of competences currently held by the administrators of a cinema company.

Keywords: Strategies, Competencies, Theater Managers, Profile of Competences, Diagnostic.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Determinación del problema.

A continuación, se hace una descripción del alcance y motivo por el cual se desarrolla la presente investigación, los elementos que originan la discutible y actual situación respecto a la necesidad de contar con personal que reúna las competencias efectivas dentro de su puesto de trabajo; consecuencias del mismo y finalizando la formulación del problema.

Las organizaciones están cambiando. Las empresas requieren personas con mayores capacidades tanto cognitivas como emocionales para dar soluciones rápidas y efectivas a los diferentes procesos que se dan dentro de las áreas o departamentos; y en ese sentido los perfiles tanto ocupacionales como profesionales han cambiado demostrando mayores exigencias por cubrir. Ya no basta con saber una materia o especialidad técnica; ahora prima el hecho de que las personas deben ser asertivas, flexibles, anticipadas y comunicativas, entre otras competencias blandas; la importancia de la sociabilidad y la empatía; el de poder dar respuestas rápidas a través de un buen uso del análisis y la comprensión de las cosas permiten que una persona pueda ser exitosa y tener un buen performance en cada una de sus actividades.

En las 2 últimas décadas, las empresas de cine se han empeñado en producir cambios en el diseño y desarrollo de los planes en su organización, así como en su evaluación.

Estos cambios tienen que ver con el perfil de competencias de los trabajadores en general, pero la responsabilidad recae en sus administradores, cuyo perfil de competencias tiene que estar de acorde con la globalización.

Las estrategias empleadas por las empresas de cine en nuestro país han demostrado ser útiles, aunque esta aseveración, incuestionable en la práctica, no ha estado refrendada por los continuos cambios a corto, mediano y largo plazo, que deben realizarse en cualquier implementación o cambio estratégico.

Las empresas hoy en día se han vuelto exigentes al momento de reclutar y seleccionar a un candidato para un puesto por completar en su organigrama, y optan por administrar entrevistas rígidas llamadas hoy en día por “competencias”, donde estas entrevistas evalúan la capacidad de comunicación del postulante, por ejemplo, su capacidad de iniciativa y como se determina si es la persona correcta para contratar. Este tipo de entrevistas resulta por cierto más efectivo ya que aborda situaciones del candidato referente a experiencias y problemas vividos en su anterior o actual trabajo o como también sucede con los jóvenes universitarios que desean aplicar a una práctica profesional.

Según las tendencias nacionales e internacionales, parte del éxito de toda institución es conocer e identificar las competencias que formen el verdadero perfil que deben tener sus administradores y que califiquen de acuerdo a ellas tanto en las genéricas y específicas.

Esto servirá para mejorar la selección de personal, evaluación de desempeño, entrenamiento, capacitación y planes de carrera dentro de la empresa; que generará disminuir la rotación de personal y a la vez bajar los costos directos de la organización, beneficiando a los colaboradores, empresa y básicamente al área de gestión humana.

La tendencia hacia la mejora siempre está aplicándose, sabemos que la gran constante en este mundo actual es el cambio por lo que vamos a tener siempre que satisfacer necesidades internas y externas dentro de una empresa y para ello el factor humano juega el rol más importante incluso tratándose si tiene contacto con los clientes, los cuales son o crean nuevas necesidades, por lo que un administrador de cine debe estar a la vanguardia y ser debidamente competente para poder captar clientes o convertirlos de proyecto a cautivo.

Actualmente se desarrolla toda una maquinaria dentro de las organizaciones y específicamente en la gerencia de desarrollo humano, donde se encuentran abocados a la implementación de nuevas estrategias que permitan captar el mejor personal con talento humano; en este sentido la demanda por tener

personal con potencial llámese competencias es bastante agresivo, en el buen sentido de la palabra, porque, la exigencia y demanda para cubrir puestos es altamente competitivo. Es por eso que percibe por ejemplo, dentro de la sociedad, la importancia de estudiar y aprender nuevas técnicas dentro de cualquier disciplina educativa, sobre todo a nivel superior. Todos desean estudiar y ser mejores, no solamente en estrato social A o B, sino también en todo el sistema social y cultural.

Por todo lo expuesto se hace necesario realizar un trabajo de investigación que responda a la interrogante:

“¿Qué estrategias de gestión se aplicarán para la mejora del perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017?”.

1.2 Formulación del problema.

Problema general

¿Qué estrategias de gestión se aplicarán para la mejora del perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017?

- b) Identificar los recursos que permitan aplicar las estrategias de gestión para mejorar el perfil de las competencias que presentan actualmente los administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017.

1.4 Justificación

El propósito de la investigación es que los administradores de una empresa de cines y entretenimiento adquieran nuevas habilidades, conocimientos, motivaciones y experiencias, lo cual les permitan dar un mejor servicio y competitividad a la empresa, a las que presentan en la actualidad.

Que la organización pueda contar con personal competente y con los talentos definidos desde el plano cognitivo y emocional; definiendo aquellas competencias básicas e importantes para dar resultados rápidos y por ende se otorguen las mejoras al área, así como a la empresa en general.

La identificación de competencias permitirá además contar con un mejor reclutamiento y selección de personas dentro del área y/o de las diferentes áreas de la organización; permitiendo además una política de retención de talentos, su desarrollo y línea de carrera dentro de la organización.

Buscando el beneficio en lo:

- a) **Social:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación permitirán contar con profesionales distinguidos lo cual beneficiara a la sociedad.

- b) **Cultural:** Las estrategias que se planearán como resultado de la investigación, servirán para mejorar el conocimiento cognitivo y emocional logrando mejores personas.

- c) **Económico:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación asegura una utilización eficaz de sus recursos principales lo cual permitirá el crecimiento económico para la mediana y gran empresa.

- d) **Ambiental:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone servirán para implementar un concepto de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del Estudio.

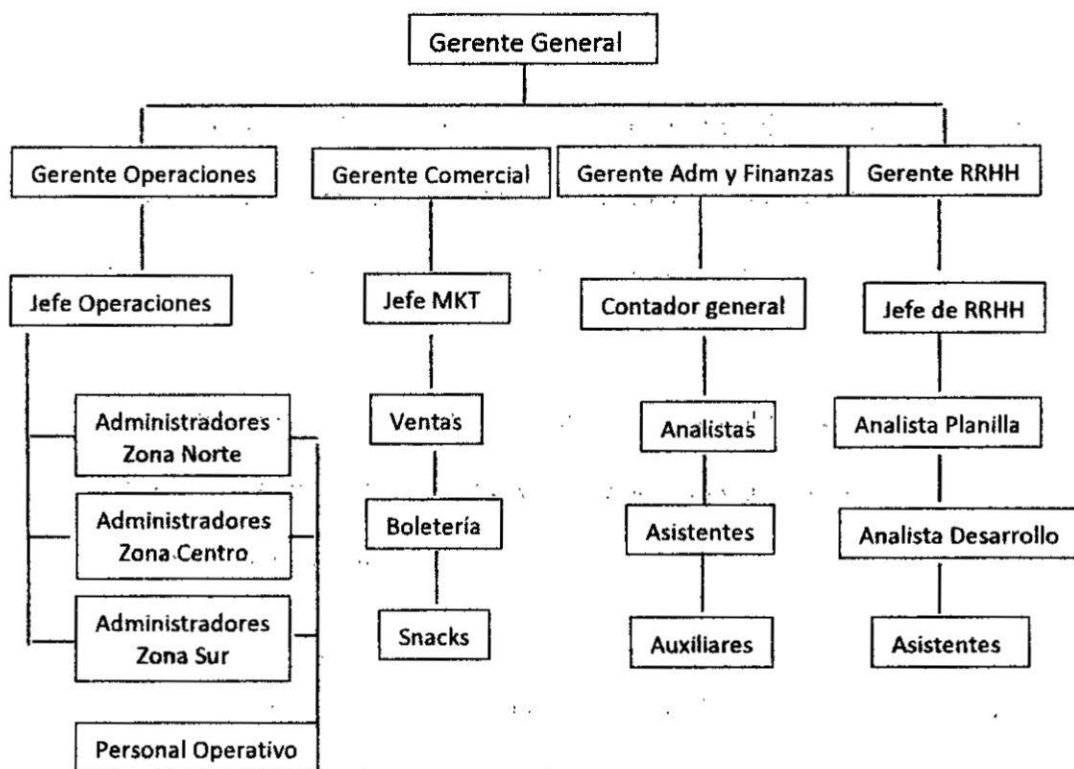
La razón fundamental y los planes expuestos en este estudio radica principalmente en dar a conocer las estrategias para estructurar un modelo sobre competencias genéricas y de gestión para el personal administradores de cine, de una empresa de servicios de entretenimiento.

La organización se define como una cadena de cines peruana, diseminada en las zonas norte, centro y sur del país. Con 23 años de trayectoria y habiendo sido una de las primeras organizaciones empresariales exhibidoras de Multicines del país, se caracteriza por tener tecnología cinematográfica de primer orden a nivel mundial, ofreciendo al público el máximo confort y el más alto nivel digital en todas sus salas de cine a nivel nacional.

La empresa cuenta con cinco Mega Pantallas XII, ubicadas en los complejos de Trujillo, Casma y Loreto. Con estas Mega pantallas se mejora la experiencia de los cinéfilos, ofreciendo una imagen y resolución mucho más impresionante y con los mejores efectos especiales, cuya organización se puede observar en el siguiente organigrama, (Cuadro 2.1)

Cuadro 2.1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



A continuación, se presenta antecedentes de estudios que guardan relación directa con el objeto de esta investigación.

- a. **Baez Pacheco, Nelson; Esquivel Laurente, Jorge Luis, Nuñez Bueno, Víctor Alfredo; Rojas Marroquín Anghela; Zavaleta Flores, Luis Antonio (2017), Santiago de Surco. PUCP, "Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación "Y" en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco",** describe la relación entre el clima, motivación y satisfacción laboral y la

fundamentales del cambio en las universidades tecnológicas privadas de
Lima.

Concluye que existe una buena correlación entre las variables y además
explica cuando da como resultados de valores negativos del clima
organizacional la empresa debe realizar ciertas consideraciones para
revertir esta condición.

2.2 Estrategias

Cuando nosotros buscamos llegar a un objetivo, que forma parte de una
cultura, comunidad, política, diversidad de ideas o conocimiento el cual
necesita alcanzar un fin tangible o intangible y sin poseer muchos recursos, es
donde se comienza a planificar una acción, reacción, flujo o participación que
permita encontrarla, es ahí donde buscamos “ESTRATEGIAS”.

Existen estrategias para todo tipo de ciencias, por ejemplo, citaremos algunas
de ellas como el marketing (o mercadeo), planificación, finanzas, logísticas,
operativas, administrativas, recursos humanos y retención del talento, etc.

Estas estrategias tienen como misión, buscar y encontrar nuestros objetivos, y
sobre todo consolidar y demostrar que pueden ser aplicables dentro de un
entorno de un clima y cultura organizacional determinado.

La identificación de las competencias del personal de administradores de una empresa de cine, se implementa, evalúa y utiliza para fines de planificación estratégica a largo plazo. La organización utiliza la planificación de recursos humanos y sobre todo de saber cuáles son sus competencias para garantizar que tenga el personal idóneo en cada uno de sus puestos, áreas y gerencias, respectivamente. Es muy importante que la organización planifique qué tipo de personal, puestos de trabajo y competencias se necesitan a largo plazo, sobre la base de las metas de la organización y los planes de acción.

2.3 Competencias

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

Así, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.

Un Perfil Ocupacional describe:

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

- El área o ámbito general dentro del cual se desenvuelve un administrador de una empresa de cine, su tarea y sus responsabilidades.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

- Las competencias asociadas al perfil del puesto.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

- El concepto de competencia, referido a las condiciones y situaciones bajo las

cuales el postulante a administrador de una empresa de cine debe demostrar

capacidad para ejecutar varias tareas, así como percibir las evidencias directas e

indirectas que permiten constatar que una persona es capaz de desempeñar las

actividades que componen un perfil ocupacional, según los juicios esperados.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

El perfil ocupacional describe el conjunto de características que definen a una ocupación.

como la muestra representativa de aquellos trabajadores que solamente son más eficaces en el desempeño de sus puestos, (como se defiende en el enfoque conductista) se debe considerar las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo y tomando especial interés en las personas de menor nivel educativo, pues su inserción o inclusión sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas (Mertens, 1996).

d. Enfoque holístico.

En el modelo holístico de Cheetam y Chivers (Guerrero, C. 2005) propone un modelo que trata de relacionar y referenciar los resultados de las organizaciones con las competencias. Su objetivo es delinear los rasgos claves relacionados con las competencias dentro del sistema británico de cualificación profesional y realizar e interpretar una aproximación práctica. Su modelo alternativo está basado en cuatro competencias como mostramos a continuación.

Competencia funcional. Esta competencia se considera como la destreza para realizar un rango de trabajo contemplado en la realización de tareas efectivas para obtener resultados específicos.

Competencia personal o conductual: Es la habilidad de adoptar o presentar una conducta apropiada, y que se relaciona con los estándares de trabajo.

aprendizaje de la misma organización y que se estará dentro de un plan de desarrollo; siendo así el aprendizaje: “cualquier cambio en la conducta relativamente permanente, que ocurra como resultado de la experiencia” Las teorías del aprendizaje que explican el proceso mediante el cual aprendemos patrones de comportamiento son:

- El condicionamiento clásico.
- El condicionamiento operante.
- El aprendizaje social.

Los principales factores o condiciones que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones, son las siguientes:

- Relaciones interpersonales.
- Estructura formal de la organización.
- Procesos y diseños de trabajo.
- Tecnología e infraestructura.
- Recursos utilizados en el logro de objetivos.
- Medio ambiente.

El comportamiento humano en las organizaciones es entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e inter - disciplinaria.

Las relaciones personas - organización deben verse *como un todo*. El objetivo es identificar como las personas, los grupos, el ambiente, etcétera influyen y/o afectan en la conducta de los miembros de la organización. Las habilidades técnicas son necesarias pero insuficientes para tener éxito en la gestión. Se necesita tener buenas habilidades (sociales y conceptuales) con la gente.

Las nuevas tendencias dentro de la psicología organizacional, han permitido influenciar de manera positiva dentro de la gestión del área de recursos humanos.

Las nuevas estructuras de las organizaciones en lo que respecta al desarrollo del potencial humano, es facultar a la gente a decidir y actuar, así como estimular la innovación y el cambio, es decir incentivar y valorar la diversidad.

El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los empleados y la tolerancia para el cambio.

2.5. Perfil por Competencias

Un **perfil por competencias** cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa. Esto no sólo quiere decir que es un modelo claro y en base a comportamientos que se pueden ver a simple vista, sino que también depende de la empresa.

Que dependa de la empresa y de su cultura empresarial no quiere decir más que en empresas que son diferentes dos puestos iguales, como por ejemplo una secretaria de dirección, pueden tener perfiles competenciales totalmente diferentes, o iguales, en base a la cultura de la empresa, sus estrategias y la forma de dirección. De la misma manera, una persona que parece ser apta para una empresa resulta que para otra no necesariamente lo es, en el mismo puesto de trabajo, esto se puede ver en entrevistas de trabajo por el mismo puesto en que pueden rechazar a una persona en muchas entrevistas y ser aceptada en otra. Una misma persona puede ser buena en un puesto de trabajo en ciertas empresas y en otras no, como puede serlo en todas dependiendo del perfil competencial del puesto de trabajo en las empresas concretas o aquellas que exigen esta necesidad. La empresa es la que marca el perfil por competencias, siendo en este en el que se base a la hora de evaluar un puesto de trabajo. Es la empresa la que determina cuáles son las competencias que dan lugar a un rendimiento superior en un puesto de trabajo,

basándose en ciertas técnicas, evaluaciones y experiencias que le permiten conocer este aspecto.

Los **perfiles de competencias puestos** son distintos a los profesiogramas, ya que estos últimos se basan principalmente en un aspecto cognitivo, mientras que los perfiles de competencias se basan en competencias secundarias y descripciones que especifican ciertas pautas y/o condiciones de conducta dentro del puesto de trabajo, que son las que determinan finalmente las competencias necesarias dentro del puesto en la organización. No a todas las empresas les funciona lo mismo, ni les da un desempeño superior lo mismo, y es por esta razón por lo que los perfiles de competencias no son iguales en mismas empresas, aunque puedan serlo.

En este caso, analizaremos las funciones de los administradores de una empresa de cines y cuáles son sus principales responsabilidades, tareas y funciones; que requieren para optimizar sus recursos, dar soluciones rápidas a problemas inesperados, conocimiento de las normas y procedimientos propios del puesto y gerencia. El puesto de administrador por tanto, requiere de una gama importante de conocimientos teóricos y prácticos con la finalidad de conocer las políticas de la empresa y el área; las habilidades para el manejo y tolerancia de las frustraciones habidas y por conocer; su capacidad de juicio y sentido común; asociada a habilidades donde la metodología de su experiencia le permitirá dar la seguridad y confianza al área así como mantener un acertado y específico nivel de inteligencia emocional. El comportamiento y actitudes del administrador de una empresa de cines debe ser intachable y esmerado; las competencias aplican a un

alto nivel de actitudes destacables y motivación tanto intrínseca como trascendental.

2.6 Las Competencias y sus Costos.

Establecer un programa de competencias dentro de una empresa, significa tener un programa y un presupuesto establecido para la consecución de dicho proyecto. La empresa reconoce que llevará a cabo este proyecto de identificar las competencias de los administradores de cine demandará tiempos adicionales y económicos. Es probable que se establezca dentro del presupuesto de recursos humanos una anualmente donde el mantenimiento y planificación de los diferentes sub-sistemas tenga una partida justamente para la actualización de sus propios procesos, reciclaje y manejo de nuevas técnicas que permitan mantenernos actualizados a fin de seguir siendo competitivos de manera nacional como internacional.

La empresa sabe de la importancia de identificar e implementar competencias al personal de administradores de cines, por lo que la inversión en el talento humano está asegurada.

2.7 Competencias Blandas

Los administradores de una empresa de cines, son colaboradores de la empresa que tienen una gran responsabilidad por sus actividades principalmente de gestión y en buena medida de control y supervisión; durante los procesos administrativos y operativos se permite identificar algunas de las competencias blandas o también llamadas de “gestión”.

Tipos de competencias

- **Básicas** son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales y que, generalmente se adquieren en la formación general y permiten el ingreso al trabajo, ejemplo: habilidades para la lectura, escritura, cálculo, razonamiento técnico.
- **Genéricas** se relacionan con los componentes y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, ejemplo: trabajo en equipo, planificación, negociación, comunicación.
- **Específicas** se relacionan con los aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación (definidos) y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, ejemplo: operación de maquinaria especializada, formulación de proyectos de infraestructura, manejo de equipos de laboratorio clínico.

2.8 Competencias Duras.

Dentro de los requisitos y características del puesto de administradores de una empresa de cine, existen aquellas competencias que están definidas y relacionadas estrechamente con la formación académica del puesto; en este sentido intuimos que los administradores de cines deberán de reunir una serie de competencias muy aparte de las blandas o genéricas; nos referimos a las competencias duras o conocidas también como técnicas y/o funcionales, y se definen en su particularidad de contar o tener una serie de habilidades matemáticas, ciencias, literatos, idiomas, computación, entre otros. Es decir son aquellas competencias que el colaborador ha adquirido en su formación como escolar y/o estudiante universitario y que se encuentran en su dominio lo cual le permitirán realizarse eficientemente en sus deberes y responsabilidades.

2.9 Definición de términos básicos

A continuación, presentaremos algunos conceptos y palabras referentes a nuestro tema sobre la identificación de competencias para los administradores de cine:

✓ **Servicio y Atención al Cliente**

Conocer y satisfacer las necesidades del cliente, proveedores y personal de la empresa, en general para así cubrir sus necesidades y brindando servicios de calidad.

✓ **Trabajo en equipo**

Establecer relaciones de conexión con los miembros que forman el equipo, respetando sus aportes buscando perseguir y obtener un objetivo común.

✓ **Comunicación**

Trasmitir e informar con efectividad, hacer comprender lo que se quiere expresar de manera clara a los demás.

✓ **Flexibilidad**

Adaptarse a nuevos cambios y/o circunstancias con facilidad e inmediata, según se requiera.

✓ **Autoconfianza**

Tener una positiva autoestima, un buen concepto de sí mismo.

✓ **Dirección de personas**

Integrar, conducir y desarrollar un equipo hacia la meta y/o objetivo.

✓ **Negociación**

Proponer solución a puntos de vista diferentes, buscando la satisfacción de conflictos para ambas partes.

✓ **Clima Laboral** ambiente de desarrollo del puesto de trabajo del administrador de cines.

✓ **Organización** grupo de personas, cuyo objetivo principal es brindar un buen servicio de proyección de películas cinematográficas.

✓ **Administrador** persona que está capacitada para gestionar un buen servicio en la organización.

✓ **Cultura organizacional**

Es todo aquello que percibe el administrador y que condiciona el clima laboral de la organización.

III. VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1 Definición de las Variables de la investigación

Son variables de tipo cualitativo y las podemos determinar como:

Y es la VARIABLE DEPENDIENTE:

Estrategias de gestión que se deben aplicar para mejorar las competencias de los administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017” (VD).

X₁ es la VARIABLE INDEPENDIENTE:

Necesidades para mejorar el perfil de competencias que actualmente presentan los administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017” (VI).

X₂ VARIABLE INDEPENDIENTE

Recursos disponibles que permitirán aplicar las estrategias de gestión para mejorar el perfil de competencias que presentan actualmente los administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017 (VI).

3.2 Operacionalización de variables (ver Cuadro 3.1)

Cuadro 3.1

| VARIABLE DEP. | DIMENSIONES | INDICADORES | MÉTODOS |
|---|--|--|--|
| Y = Estrategias de gestión que se deben aplicar para mejorar las competencias de los Administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017. | -De Diagnóstico -Documental. -Comunicación. | -Estrategias. -Estrategias. -Estrategias. | -Relacionando X ₁ y X ₂ identificado con las estrategias para implementar las competencias de los administradores de una empresa de cine en la ciudad de Lima, año 2017 |
| VARIABLE INDEP. | DIMENSIONES | INDICADORES | MÉTODOS |
| X ₁ = Necesidades para mejorar el perfil de competencias que actualmente presentan los administradores de cines en la ciudad de Lima, año 2017. | -Liderazgo. -Trabajo en equipo. -Innovación. -Comunicación. -Concertación. | -Valoración o codificación de competencias. - Percepción. - Resiliencia. | -Encuesta al personal. -Entrevista a los jefes. |
| X ₂ = Recursos disponibles que permitirán aplicar las estrategias de gestión para mejorar las competencias que presentan actualmente los Administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017. | -Humanos. -Económicos. -Legales. -Infraestructura. | - Nivel de estudios. - Situación ocupacional. - Estado civil. | -Entrevista al personal. -Entrevista al Gte. de Operaciones. -Entrevista al Gte. Comercial. -Entrevista al Gte. Administración y Finanzas. -Entrevista al Gte. de RRHH. -Entrevista al Gte. General |

3.3 Hipótesis General e hipótesis específica.

3.3.1 Hipótesis general

La estrategia de Diagnóstico mejora el perfil de las competencias de los administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017.

3.3.2 Hipótesis específicas

- a) Las competencias establecidas de un administrador de una empresa de cines son necesarias.
- b) Los recursos que permiten la mejora de las competencias son: Humanos, legal, infraestructura y económicos.

IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

a. Aplicada.- Los resultados obtenidos servirán a la organización para aplicarlos a los futuros administradores de cine.

b. Cualicuantitativa.- la recolección de datos fueron cualitativos, pero su estudio son de carácter cuantitativo.

c. Descriptiva.- Porque percibe y describe los niveles de competencia actuales de los administradores de cine.

4.2 Diseño de la Investigación

Es un estudio no experimental, transeccional, causal, ya que su priorización radica en describir las estrategias de mejora del perfil de competencias de un administrador de una empresa de cines de Lima.

El presente estudio de carácter DESCRIPTIVO, tiene un enfoque cuantitativo por la manera del trato de la información y un enfoque cualitativo porque se ha orientado a dar sentido y significado (mediante estrategias) a la mejora del perfil de competencias laborales de un administrador de una empresa de cines.

El presente proyecto tiene como principal objetivo realizar un diagnóstico integral de las competencias genéricas de los administradores de cine en una empresa de servicios de entretenimiento, estableciendo los principales hallazgos y oportunidades de mejora de acuerdo a la necesidad organizacional identificando las adecuadas y mejores prácticas a nivel mundial en lo que se refiere a competencias organizacionales, los cuales contribuirán a potenciar las actividades relacionadas a la gestión de los administradores de cine.

Para desarrollar el presente estudio se desarrollaron las siguientes etapas y actividades:

Etapas 1: Evaluar.

En esta etapa se examinó la organización actual de la empresa, en su integridad a fin de conocer mejor el funcionamiento de la misma. Asimismo, se analizó en mayor detalle la organización del área de recursos humanos y su relación con las demás áreas de la empresa; esto sobre la base del análisis de las funciones asignadas a los puestos de trabajo. Se procedió también a analizar cada uno de los procesos de la gestión y administración de los administradores de cine.

Etapa 2: Diseñar.

En esta etapa se propusieron los lineamientos para el nuevo funcionamiento del área de operaciones, específicamente al puesto de administradores de cine. Dichos lineamientos parten del análisis realizado en la etapa anterior y busca presentar una nueva forma de implementar las competencias genéricas de los administradores de cine. Se procedió a presentar a la organización la propuesta de las competencias para cumplir con el nuevo esquema de gestión.

Etapa 3: Construir.

En esta etapa se procedió a elaborar los instrumentos de gestión:

1. Reunión y propuesta del diseño a la alta gerencia para cada proceso de desarrollo.
2. Descripciones de las competencias genéricas y sus respectivos perfiles para el puesto de administrador de cine.
3. Reunión y entrevista con el gerente de operaciones y de recursos humanos, a fin de determinar su necesidad y competencias para los administradores de cine.

4. Encuesta propuesta a la gerencia de operaciones y de recursos humanos, para ser gestionada a los administradores de cines.
5. Taller orientado a los administradores de cine, con la finalidad de hacerles conocer el presente estudio y cuales son los beneficios de implementar un nuevo perfil de competencias genéricas dentro de su puesto de trabajo.
6. Administración de la encuesta.

Con la finalidad de desarrollar esta investigación, donde se propondrá estrategias de mejora del perfil de las competencias de los administradores de una empresa de cines, en la ciudad de Lima, se necesitó la participación de la institución involucrada y de sus componentes (personal gerencial y propios administradores), razón por la cual se diseña la investigación, (Altuve y Rivas, 1998) afirman que: “... es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio”.

Se indica (Fandos, 2003) que en este tipo de investigación se “sostiene que la explicación causal en el dominio de la vida social no puede basarse exclusivamente en las semejanzas observadas en conductas anteriores y subyacentes”; por lo que, se decidió utilizar encuestas de tipo escala de Likert para analizar e interpretar las opiniones de los trabajadores administrativos.

4.3 Población y muestra

Población

La población del análisis, estará conformada por los Administradores de una empresa de cines de la ciudad de Lima, que por razones de reserva no se indica el nombre, ésta población está conformada por 36 administradores de la organización en la cual se desarrolló la investigación.

Entre los gerentes de área, sub-gerentes y el gerente general de los cuales (a excepción de los administradores) ayudaron para poder (mediante entrevistas) definir las competencias que son las más demandantes en el puesto de Administrador de cines, en base a su experiencia y capacidad empresarial.

Muestra

De la población de análisis se tomó una muestra, que se calculó con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= 1.96, que corresponde a un nivel de confianza del 95%

d = Grado de error considerado igual a 5%

N = Tamaño de la población

p = probabilidad de ocurrencia igual a 0.50

q = probabilidad de no ocurrencia igual a 0.50

Para nuestro análisis tenemos que:

$Z = 1.96$, que corresponde a un nivel de confianza del 95%

e = grado de error considerado igual a 0.05

N = tamaño de la población 36.

p = probabilidad de ocurrencia igual a 0.50

q = probabilidad de no ocurrencia igual a 0.50

Remplazamos en la fórmula y tenemos que el valor de $n = 12.7$, pero para lograr un mejor estudio se escogió una muestra de 30 administradores de cines. En ellos se buscará la información necesaria para nuestra investigación.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica a utilizar será la ENCUESTA que se diseñó en base a algunas ya realizadas y validadas, como también se buscó el asesoramiento de algunas personas entendidas y/o expertas en este tipo de investigaciones (Gerentes de la Empresa). Una vez definido el tipo de estudio a realizar y la población adecuada

al problema en estudio, el siguiente paso consiste en realizar la recolección de datos e información que sea pertinente, producto de la encuesta, estos datos se registraron para posteriormente utilizarlos en la redacción de la investigación.

La técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (Arias, 2004).

La recolección de datos tal como Tejada (1997) expresa es una “las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica”. Lo que implica que es uno de los ejes principales de la investigación, y que de ella se desprende el análisis de los datos y la información que va ser analizada para su divulgación según resultados obtenidos de cualquier investigación.

Instrumento

El instrumento de evaluación diseñado para la recolección de datos fue un Cuestionario-Encuesta que tuvo la aprobación de dos doctores en Ingeniería Química, el documento está adjuntado como anexo en éste trabajo de investigación.

La encuesta que se llevó a cabo en forma personal y directa con los administradores de cine de la organización, contando con el apoyo de la Alta

Dirección que expresó su gran apoyo a la investigación permitiendo realizarla debido a que contribuirá a la mejora de la organización y del desarrollo humano.

Como se sabe el instrumento debe acercar más al investigador a la realidad de los sujetos a analizar según características pertinentes; es decir, aporta la mayor posibilidad a la representación fiel de las variables a estudiar, que para la presente investigación por lo que se utilizó la técnica de la encuesta a escala de Likert, bajo la modalidad de cuestionario.

Esta escala tipo Likert fue adaptada de la prueba de desempeño laboral de Williams y Anderson (1991) e incluye ítems de cinco opciones: Nunca, pocas veces, regularmente, casi siempre, siempre. Una puntuación alta indica que los empleados cumplen con todas las tareas que les asignan o están contempladas en su cargo; una puntuación baja implica que los empleados no cumplen los requisitos que les exige el cargo.

Para ello se generó un consolidado que indica cuáles habían sido las habilidades seleccionadas como las más demandadas para este tipo de empresas según la opinión de los especialistas entrevistados, en este caso los Gerentes de la organización.

Por la selección de competencias que se obtuvieron de las entrevistas con los gerentes se buscó evaluar las siguientes **TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO,**

COMUNICACIÓN Habilidad para el manejo de herramientas tecnológicas y el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad.

CONCERTACIÓN capacidad para influir y persuadir a otras personas, con miras a maximizar los resultados del área y/o de la organización. Implica producir un impacto y convencer a las personas por la fuerza de sus argumentos, su credibilidad, la forma como transmite sus posiciones y la habilidad de entender a la audiencia y adaptar el mensaje y/o argumentos en función de la misma para que apoyen sus ideas/planes/propuestas.

Posteriormente para evaluar éstas competencias se diseñó la encuesta (ver Anexo 3), la cual se conforma por preguntas (para cada competencia) dispuestas en forma desordenada y/o aleatoria (4 por cada competencia), para no crear sospechas por los encuestados, los cuales fueron los 30 administradores de la empresa de cines en Lima, año 2017.

4.5 Procesamiento y análisis de datos

Para llevar a cabo la encuesta, se informó a los encuestados de los objetivos que se desean alcanzar con la investigación de tal manera que se busque generar motivación y compromiso de participar en el estudio.

Por lo que se entregó a cada encuestado el documento (encuesta) de 20 preguntas en total, buscando en ellos la manera como se desenvuelven en su cargo en la forma rutinaria, acompañada obviamente de variables categóricas relacionados a su persona como: sexo, edad, grado académico, estado civil, etc..

El estudio se llevó a un proceso de tratamiento estadístico, por lo que el tamaño de muestra se determinó con la fórmula (que se refiere en el ítem 4.3) para una población finita

El resultado de esta encuesta se muestra a continuación, según las tablas y gráficos, para las variables categóricas tenemos:

Tabla 4.1 ENCUESTADOS SEGÚN ESTADO CIVIL

| ESTADO CIVIL. | Frecuencia | % Frecuencia | % Acumulado |
|---------------|------------|--------------|-------------|
| Casado | 17 | 57% | 57% |
| Soltero | 13 | 43% | 100% |
| Total | 30 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.1 ENCUESTADOS SEGÚN ESTADO CIVIL



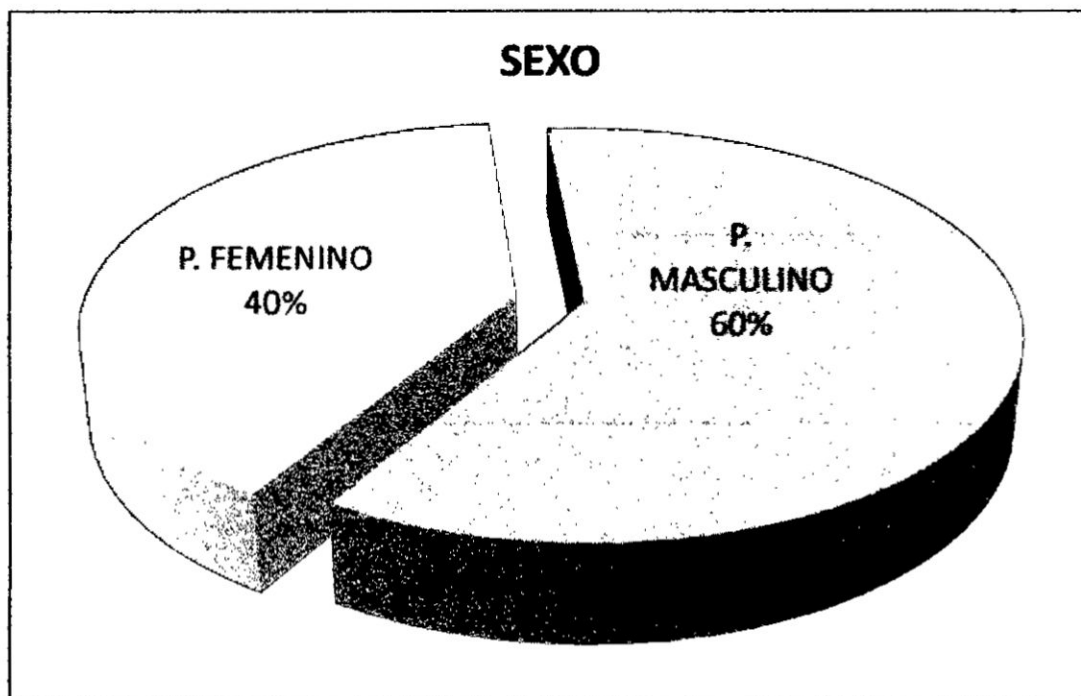
De la Tabla 4.1 y el Gráfico 4.1 se muestra que de los 30 encuestados existe un 57% (17 miembros) de casados y un 43% de Solteros (13 miembros).

Tabla 4.2 ENCUESTADOS SEGÚN SEXO

| SEXO | Frecuencia | % Frecuencia | % Acumulado |
|-----------|------------|--------------|-------------|
| Femenino | 12 | 40% | 40% |
| Masculino | 18 | 60% | 100% |
| Total | 30 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.2 ENCUESTADOS SEGÚN SEXO



Según el sexo de los encuestados existen un 40% Femenino y 60% masculino como indica la Tabla 4.2 y el Gráfico 4.2

Sin embargo se elaboró una tabla de frecuencia para determinar los porcentajes de las edades contempladas en los encuestados, la cual se presenta a continuación en la Tabla 4.3 y Gráfico 4.3.

Tabla 4.3 ENCUESTADOS SEGÚN EDAD (EN AÑOS)

| Edad (años) | Frecuencia | % Frecuencia | % Acumulado |
|-------------|------------|--------------|-------------|
| 25-30 | 6 | 20% | 20% |
| 30-35 | 1 | 3% | 23% |
| 35-40 | 8 | 27% | 50% |
| 40-45 | 5 | 17% | 67% |
| 45-50 | 7 | 23% | 90% |
| 50-55 | 3 | 10% | 100% |
| Total | 30 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.3 ENCUESTADOS SEGÚN EDAD (EN AÑOS)

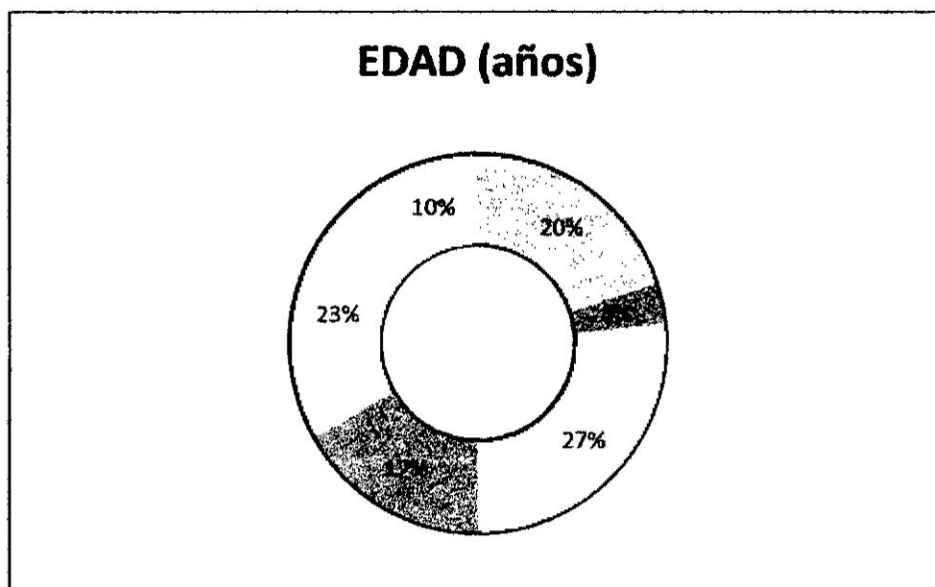
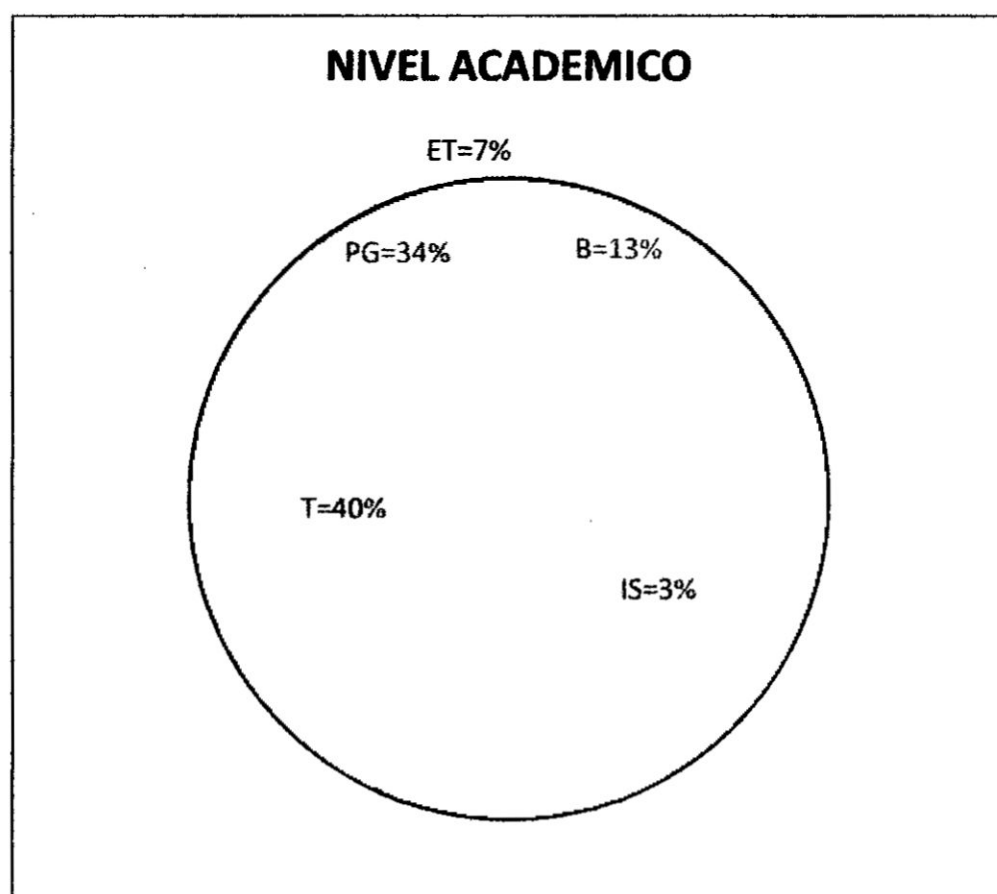


Tabla 4.4 ENCUESTADOS SEGÚN NIVEL ACADÉMICO

| N. Académico | Frecuencia | % Frecuencia | % Acumulado |
|----------------|------------|--------------|-------------|
| Bachiller | 4 | 13% | 13% |
| Titulado | 13 | 43% | 57% |
| Post grado | 10 | 33% | 90% |
| Est. Técnicos | 2 | 7% | 97% |
| Inst. Superior | 1 | 3% | 100% |
| Total | 30 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.4 ENCUESTADOS SEGÚN NIVEL ACADÉMICO



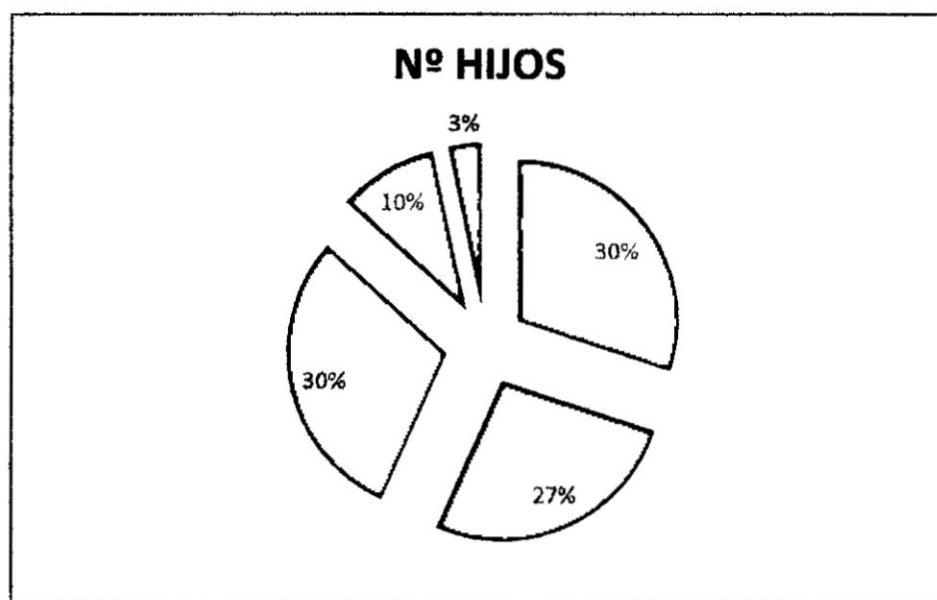
Para la información del Nivel Académico (de los encuestados) se estructuró la Tabla 4.4 y el Gráfico 4.4 y para el número de hijos la Tabla 4.5 y el Gráfico 4.5 como se muestra a continuación.

Tabla 4.5 ENCUESTADOS SEGÚN NÚMERO DE HIJOS

| Nº hijos | Frecuencia | % Frecuencia | % Acumulado |
|----------|------------|--------------|-------------|
| 0 | 9 | 30% | 30% |
| 1 | 8 | 27% | 57% |
| 2 | 9 | 30% | 87% |
| 3 | 3 | 10% | 97% |
| 4 | 1 | 3% | 100% |
| Total | 30 | 100% | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.5 ENCUESTADOS SEGÚN NÚMERO DE HIJOS



Las tablas y gráficos estadísticos presentados previamente son realizados con respecto a las variables categóricas y son indicativos de los encuestados, se realizaron para carácter informativo, porque forma parte de los datos obtenidos

por la encuesta (como información general), de tal manera que incide en el concepto general de la investigación a realizar.

Pero con respecto a las encuestas que se hicieron a los 30 administradores de la empresa de cines, y según los valores de la escala de Liker, donde la calificación numérica o puntaje de cada afirmación en las respuestas de la encuesta (ver Anexo 10.3) se le asignó la siguiente escala:

- 1: Nunca
- 2: Pocas veces
- 3: Regularmente
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre

La siguiente tabla (Tabla 4.6), en las cuales la primera columna indica numéricamente a los encuestados (del 1 al 30) y las demás columnas son las preguntas enumeradas del (1 al 20) según tomando los valores de la escala de Liker (por respuesta) así construimos la tabla 4.6, que son los resultados de calificación de la encuesta:

Tabla 4.6 RESULTADO DE LA CALIFICACIÓN DE LA ENCUESTA

| ENCS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 7 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 8 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 9 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| 10 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 11 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| 12 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 13 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| 14 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 17 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 18 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 19 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| 20 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| 22 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 23 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| 24 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 25 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 27 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 28 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 29 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| 30 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.6 RESULTADO DE LA CALIFICACIÓN DE LA ENCUESTA (CONTI)

| ENCS | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 7 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 8 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 9 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 13 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 14 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 15 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 17 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 18 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 19 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 20 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 21 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 23 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 24 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 25 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 26 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 27 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 28 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 29 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 |

Fuente: Elaboración propia

La clasificación de las preguntas para evaluar las competencias ya definidas son de la siguiente manera:

TRABAJO EN EQUIPO son las preguntas 1, 6, 11 y 16,

LIDERAZGO corresponden las 2, 7, 12 y 17,

INNOVACIÓN tenemos las preguntas 3, 8, 13 y 18,

COMUNICACIÓN son 4, 9, 14 y 19

CONCERTACIÓN las preguntas 5, 10, 15 y 20.

Como notaremos son 4 preguntas por cada competencia a tratar, ya que por estrategia de diseño se han dispuesto en desorden numérico o forma aleatoria para no crear sospechas a los encuestados (por recomendación profesional); sin embargo, la separación de las preguntas por competencia nos deja la estructura como se muestra en la Tabla 4.7:

Tabla 4.7 RESULTADO DE ENCUESTA POR COMPETENCIAS

| | TRAB. EN EQU. | | | | LIDERAZGO | | | | INNOVACIÓN | | | |
|----|---------------|---|----|----|-----------|---|----|----|------------|---|----|----|
| | 1 | 6 | 11 | 16 | 2 | 7 | 12 | 17 | 3 | 8 | 13 | 18 |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 7 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 |
| 8 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 9 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 10 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 12 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 13 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 17 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 |
| 18 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 19 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 20 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 22 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 23 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 26 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 27 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 |
| 28 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 29 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 30 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.7 RESULTADO DE ENCUESTA POR COMPETENCIAS (CONT)

| | COMUNICA. | | | | CONCERTA. | | | |
|----|-----------|---|----|----|-----------|----|----|----|
| | 4 | 9 | 14 | 19 | 5 | 10 | 15 | 20 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 6 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 7 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 8 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 9 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 10 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 12 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 |
| 14 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 16 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 17 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 18 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 19 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 20 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 22 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 |
| 24 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 26 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 27 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 28 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 29 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 30 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 |

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en ésta última tabla (Tabla 4.7), están separadas las preguntas por competencias, y justamente es la tabla que someteremos a los cálculos estadísticos y análisis para nuestra investigación, así poder determinar por medio de la escala de Liker, cuan cerca estamos de lo óptimo o de lo mejorable y poder evaluar e interpretar los cálculos obtenidos y llevarlos a un análisis e interpretación adecuada de la información obtenida.

V. RESULTADOS

Para obtener los resultados del estudio, se utilizó la tabla 4.7 "Resultado por competencias", para el cálculo de:

- a. La media, que medirá con respecto a la escala de Liker (del 1 al 5) las respuestas (de las 4 preguntas que corresponden a cada competencia) de cada uno de los 30 encuestados y el valor obtenido lo analizaremos e interpretaremos, este valor se hallará para cada competencia y se definirá con la letra " μ ".

El valor de la media ayudará a buscar la necesidad de mejora del perfil de competencias, estableciendo algunas estrategias de gestión, materia de esta investigación.

Los resultados del cálculo se hicieron en forma independiente para cada competencia y se presentan a continuación:

ii. Media (μ) para el LIDERAZGO (ver Tabla 5.2)

Tabla 5.2 COMPETENCIA: LIDERAZGO

| | LIDERAZGO | | | |
|----|-----------|---|----|----|
| | 2 | 7 | 12 | 17 |
| 1 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| 2 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 6 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 7 | 5 | 3 | 1 | 1 |
| 8 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| 9 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 10 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 11 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| 12 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 13 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 16 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 17 | 5 | 3 | 1 | 1 |
| 18 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| 19 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 20 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 21 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| 22 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 26 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 27 | 5 | 3 | 1 | 1 |
| 28 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| 29 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 30 | 2 | 2 | 4 | 2 |

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla (Tabla 5.2) con los cálculos realizados en excell por medio de las fórmulas estadísticas resultó el valor de la:

Media: $\mu = 3$

iii. Media (μ) para la INNOVACIÓN (ver Tabla 5.3)

Tabla 5.3 COMPETENCIA: INNOVACIÓN

| | INNOVACIÓN | | | |
|----|------------|---|----|----|
| | 3 | 8 | 13 | 18 |
| 1 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 3 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 6 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 7 | 5 | 3 | 1 | 5 |
| 8 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 9 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 10 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 11 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 12 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 13 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 14 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 15 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 16 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 17 | 5 | 3 | 1 | 5 |
| 18 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 19 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 20 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 21 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 22 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 23 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 24 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 25 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 26 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 27 | 5 | 3 | 1 | 5 |
| 28 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 29 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 30 | 5 | 3 | 5 | 3 |

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla (Tabla 5.3) con los cálculos realizados en excell por medio de las fórmulas estadísticas resultó el valor de la:

Media: $\mu = 3$

iv. Media (μ) para la COMUNICACIÓN (véase Tabla 5.4)

Tabla 5.4 COMPETENCIA: COMUNICACIÓN

| | COMUNICACIÓN | | | |
|----|--------------|---|----|----|
| | 4 | 9 | 14 | 19 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 2 | 1 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 1 | 3 |
| 6 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 7 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 8 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 9 | 3 | 2 | 2 | 5 |
| 10 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 12 | 1 | 3 | 5 | 4 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 14 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | 4 | 3 | 1 | 3 |
| 16 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 17 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 18 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 19 | 3 | 2 | 2 | 5 |
| 20 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 22 | 1 | 3 | 5 | 4 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 24 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| 25 | 4 | 3 | 1 | 3 |
| 26 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 27 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 28 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 29 | 3 | 2 | 2 | 5 |
| 30 | 4 | 3 | 5 | 3 |

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla (Tabla 5.4) con los cálculos realizados en excel por medio de las fórmulas estadísticas resultó el valor de la:

v. Media (μ) para la CONCERTACIÓN (véase tabla 5.5)

Tabla 5.5 COMPETENCIA: CONCERTACIÓN

| | CONCERTACIÓN | | | |
|----|--------------|----|----|----|
| | 5 | 10 | 15 | 20 |
| 1 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 1 | 3 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 6 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 7 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 8 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 10 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 11 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 12 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 1 | 3 | 5 | 3 |
| 14 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 16 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 17 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 18 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 20 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 21 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 22 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 23 | 1 | 3 | 5 | 3 |
| 24 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 26 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 27 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 28 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 30 | 4 | 2 | 4 | 5 |

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla (Tabla 5.5) con los cálculos realizados en excell por medio de las fórmulas estadísticas resultó el valor de la:

Media: $\mu = 3$

5.1 Estrategias para mejorar el perfil de competencias de los Administradores de cines.

Las estrategias planteadas en esta investigación, corresponden a tres objetivos estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico. - establecer la estrategia de gestión para mejorar el perfil de competencias de los administradores de cine.

Estrategias para satisfacer el primer objetivo estratégico.

1. Realizar la estrategia del Diagnóstico en la organización, de acuerdo al organigrama establecido con los administradores de cine.
2. Informar a la alta dirección de los resultados obtenidos según el Diagnóstico y los resultados obtenidos.
3. Formación de un comité liderado por la gerencia de recursos humanos, para el cumplimiento y gestión de los nuevos perfiles por competencia de los administradores de cine.

Segundo Objetivo Estratégico. - definir el nuevo perfil de competencias en el Manual de Organización y Funciones (MOF).

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Posteriormente a los cálculos realizados, se estructuró la Tabla 6.1 que es el resumen comparativo de los resultados obtenidos por cada competencia (Capítulo V), la cual se presentan a continuación:

Tabla 6.1 COMPARATIVO DE RESULTADOS POR COMPETENCIAS .

| | TRABAJO EN EQUIPO | LIDERAZGO | INNOVA | COMUNICA | CONCERTA. |
|-----------------|-------------------|-----------|--------|----------|-----------|
| MEDIA (μ) | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la siguiente tabla:

1. Este cuadro comparativo de los resultados de nuestra investigación, nos expresa como se manifiestan las competencias en la actualidad, denota que los administradores de cine no se encuentran en el óptimo nivel, por lo que esta encuesta nos indica que existe la necesidad de mejorar el perfil de las competencias actuales:
 - a. Mediante la aplicación de estrategias de gestión que fortalezcan el Trabajo en Equipo, desarrollen el Liderazgo, promuevan la Innovación y Concertación, mejorando la Comunicación.

- b. Con el compromiso de la Alta Dirección para la aplicación y participación de las estrategias de gestión.
- c. Para implementar el MOF y generar estrategias que sean parte de la política de la empresa.

Ésta investigación no ha podido ser contrastada con otros estudios pese a que se realizó una gran búsqueda, no encontrando similitud alguna.

2. Las estrategias de gestión (de Diagnóstico) serán de carácter necesario para mejorar el perfil de las competencias, debido a que la encuesta demostró que a pesar que los encuestadores hayan deseado simular que realizan sus hábitos rutinariamente, no cumplen con el perfil determinado.
3. El compromiso de la Alta Dirección permitió que mediante la encuesta se haga necesario la aplicación de las estrategias de gestión para la mejora del perfil de competencias y además apoyará su desarrollo con la infraestructura, el personal y demás recursos que sean favorables.
4. En líneas generales las estrategias de gestión (de Diagnóstico) servirán para mejorar el perfil de competencias de los administradores de cine.

VII. CONCLUSIONES

- 1. La estrategia de diagnóstico, permitirá mejorar el perfil de competencias de los administradores de cine en la ciudad de Lima, año 2017.**
- 2. Las estrategias definidas permitirán satisfacer las necesidades para mejorar el perfil de competencias de los administradores de cine.**
- 3. Existe los recursos necesarios para mejorar el perfil de competencias de los administradores de cine.**

VIII. RECOMENDACIONES

1. Definir las políticas respecto a la identificación de perfiles competitivos y dando lugar a líneas de carrera donde el personal de acuerdo a sus competencias, pueda acceder a una mejor calidad de vida dentro de la organización.
2. Desarrollar programas de coaching para la alta gerencia, jefes de área y administradores de cine.
3. Promover el mejoramiento de la gestión del administrador de cine de acuerdo a sus competencias, perfil y responsabilidades asignadas a su puesto.
4. Las charlas, entrenamientos y capacitaciones señaladas en las estrategias deben ser realizadas por personal especializado y con dinámicas de grupo que permitan fomentar y promover las competencias requeridas.

X. ANEXOS

10.1 Matriz de Consistencia completa.

10.2 Cuestionario de encuesta a Administradores.

10.3 Validación del cuestionario de encuesta a Administradores, por el Dr. Carlos Ancieta Dextre.

10.4 Validación del cuestionario de encuesta a Administradores, por el Dr. Juan Rodríguez Taranco.

TÍTULO: "ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE UNA EMPRESA DE CINES EN LA CIUDAD DE LIMA, AÑO 2017"

10.1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPOTESIS GENERAL | VARIABLE DEPENDIENTE | DIMENSIONES | INDICADORES | MÉTODOS |
|---|---|---|---|--|--|--|
| ¿Qué estrategias de gestión se aplicarán para la mejora del perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017? | Establecer estrategias de gestión para identificar las competencias que mejoren el perfil del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017. | Las estrategias deben ser basadas en tres objetivos estratégicos: a) De Diagnóstico. b) Documental. c) Comunicación. | Y = Estrategias de gestión que se deben aplicar para mejorar las competencias de los Administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017. | a) De Diagnóstico. b) Documental. c) Comunicación. | -Estrategias. -Estrategias. -Estrategias. | -Relacionando X_1 y X_2 identificado con las estrategias para implementar las competencias de los administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017. |
| PROBLEMA ESPECÍFICO | OBJETIVO ESPECÍFICO | HIPOTESIS ESPECÍFICA | VARIABLE INDEPENDIENTE | DIMENSIONES | INDICADORES | MÉTODOS |
| ¿Cuáles son las necesidades de mejorar el perfil de competencias que actualmente presentan los administradores de cines en la ciudad de Lima, año 2017? | Identificar las necesidades de mejorar el perfil de competencias que actualmente presentan los administradores de cines en la ciudad de Lima, año 2017. | Las necesidades son: a) Liderazgo. b) Trabajo en equipo. c) Comunicación. d) Concertación. e) Innovación. | X_1 = Necesidades para mejorar el perfil de competencias que presentan actualmente los Administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017. | a) Liderazgo. b) Trabajo en equipo. c) Comunicación. d) Concertación. e) Innovación. | -Valoración o codificación de competencias. -Percepción. -Resiliencia. | -Encuesta al personal -Entrevista a los jefes |
| ¿Cuáles son los recursos disponibles para aplicar las estrategias de gestión para mejorar el perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017? | Establecer los recursos que permitan identificar las competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017. | Los recursos que permiten la mejora de las competencias son: a) Humanos. b) Económicos. c) Legales. d) Infraestructura. | X_2 = Recursos disponibles que permitirán aplicar las estrategias de gestión para mejorar el perfil de competencias que presentan actualmente los Administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017. | a) Humanos. b) Económicos. c) Legales. d) Infraestructura. | -Nivel de estudios. -Situación ocupacional. -Estado civil. | -Entrevista al personal. -Entrevista al Gte. Financiero. -Entrevista al Gte. Comercial. -Entrevista al Gte. Adm. Y Finanzas. -Entrevista al Gte. RRHH. -Entrevista al Gte. General. |

$$Y = f(X_1, X_2)$$

Y= Estrategias de gestión que se deben aplicar para mejorar las competencias de los Administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017.

X_1 = Necesidades para mejorar el perfil de competencias que actualmente presentan los administradores de cines en la ciudad de Lima, año 2017.

X_2 = Recursos disponibles que permitirán aplicar las estrategias de gestión para mejorar las competencias que actualmente presentan los Administradores de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017

11. El personal a su cargo realiza aportes de ideas en forma individual y grupal.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

12. El personal a su cargo demuestra sinceridad y confianza a su persona.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

13. Ud. realiza dinámicas de grupos con el personal a su cargo, para fortalecer su integración.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

14. La comunicación del personal a su cargo con los clientes es favorable.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

15. Frente a situaciones de dificultad en el área de operaciones de su competencia, que guarden atención al cliente; Ud. convoca al personal a su cargo para el logro de compromisos.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

16. El personal a su cargo supera situaciones de conflicto con su participación.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

17. El personal a su cargo demuestra voluntad al trabajo.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

18. Ud. propicia actividades de motivación con el personal a su cargo.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

19. La comunicación del personal a su cargo con Ud. resulta favorable.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

20. Frente a situaciones de dificultades en el área de operaciones de su competencia, que guarden relación con terceros, Ud. convoca a los mismos para superar dificultades.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

I.- DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: CARLOS ALEJANDRO
ANCIETA D ESTEG
Máximo grado académico alcanzado: DOCTOR
INGENIERIA AMBIENTAL
Especialidad: ALIMENTOS- AMBIENTAL
Institución donde labora: UNAC
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título: "Estrategias de Gestión para la mejora del perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017"

Problema: ¿Qué estrategias de gestión se aplicarán para la mejora del perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son las competencias que debe tener un Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017?
- b) ¿Cuáles son los recursos disponibles para aplicar las estrategias de gestión para mejorar el perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de la encuesta: Conocer si los administradores de una empresa de cines, cumple con las competencias que debe tener todo administrador de cines.

Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta: Sub problema (s).

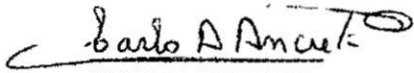
III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

| Exigencias para la validación del cuestionario | CUMPLE | NO CUMPLE |
|---|--------|-----------|
| 1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación. | ✓ | |
| 2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible. | ✓ | |
| 3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras. | ✓ | |
| 4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo | ✓ | |
| 5.- Las preguntas tiene secuencia lógica | ✓ | |
| 6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas | ✓ | |
| 7.- No se tienen preguntas desconocidas | ✓ | |
| 8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación. | ✓ | |

.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
Instituto de investigación de Ing. Química

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Carlo A. Amate", with a stylized flourish at the end.

FIRMA DEL VALIDADOR

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

I.- DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: OSCAR JOAN RODRIGUEZ TARANCO

Máximo grado académico alcanzado: DOCTOR

Especialidad: DESARROLLO HUMANO - CALIDAD

Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título: "Estrategias de Gestión para la mejora del perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017"

Problema: ¿Qué estrategias de gestión se aplicarán para la mejora del perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son las competencias que debe tener un Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017?
- b) ¿Cuáles son los recursos disponibles para aplicar las estrategias de gestión para mejorar el perfil de competencias del Administrador de una empresa de cines en la ciudad de Lima, año 2017?



III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de la encuesta: Conocer si los administradores de una empresa de cines, cumple con las competencias que debe tener todo administrador de cines.

Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta: Sub problema (s).

III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

| Exigencias para la validación del cuestionario | CUMPLE | NO CUMPLE |
|---|--------|-----------|
| 1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación. | ✓ | |
| 2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible. | ✓ | |
| 3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras. | ✓ | |
| 4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo | ✓ | |
| 5.- Las preguntas tiene secuencia lógica | ✓ | |
| 6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas | ✓ | |
| 7.- No se tienen preguntas desconocidas | ✓ | |
| 8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación. | ✓ | |

.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
Instituto de Investigación de Ing. Química



FIRMA DEL VALIDADOR