



UNIVERSIDAD  
SAN IGNACIO  
DE LOYOLA

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Carrera de Negocios Internacionales**

**CALIDAD DE SERVICIO LOGÍSTICO Y  
COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EMPRESAS  
EXPORTADORAS DEL SECTOR MINERALES NO  
METÁLICOS, LIMA, 2020**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Negocios Internacionales**

**NADIA MARCELA CHINCHAY QUINTERO**  
(0000-0003-0755-7349)

**SHARON ALEXANDRA WONG ROSELL**  
(0000-0003-4117-8350)

**Asesor:**  
**Mg. Jesús Robles Lara**  
(0000-0003-3122-1335)

**Lima - Perú**  
**2022**

## Dedicatoria

A mí, por seguir luchando día a día y por nunca darme por vencida a pesar de las adversidades.

A mis padres, por seguir a mi lado y apoyarme incondicionalmente.

A mi tía Rosa, que me inculco y guío a lo largo de mi vida académica.

A mi mejor amiga Carla, por confiar en mí, por darme la fuerza y valor para seguir adelante.

Este logro va para ustedes.

Sharon Wong.

A nuestro padre celestial, por siempre cuidar mis pasos.

A mis padres y hermano, que me inculcaron los valores de perseverancia y responsabilidad.

A Sasha, mi compañera incondicional de vida.

Este logro va para ustedes.

Nadia Chinchay

## **Agradecimiento**

Agradecemos infinitamente a todos nuestros docentes, los cuales nos guiaron paso a paso durante toda nuestra vida académica.

A nuestro asesor, Magister Jesús Robles Lara, por acompañarnos y asesorarnos durante toda nuestra tesis, gracias por hacer de esta investigación suya, compartirnos su experiencia profesional, e ir de la mano para su aprobación satisfactoria.

## Resumen

El objetivo de esta investigación es validar la relación entre calidad de servicio logístico y las competencias directivas en empresas del sector minerales no metálicos en Lima. De esta manera queremos demostrar que mientras más competencias directivas posean un ejecutivo a cargo, sus procesos en calidad de servicio logístico en la empresa serán óptimos.

Se empleó el modelo de encuestas de competencias directivas de los autores Cardona, Chinchilla y García y el modelo de encuesta de calidad de servicio logístico de los autores Mentzer, Flint y Hult. La encuesta se realizó a 21 jefes del área logística de empresas del sector minerales no metálicos. Los resultados obtenidos nos permitieron validar nuestras hipótesis planteadas, brindándonos información y posibles recomendaciones para mejorar los procesos dentro de la organización.

Palabras claves: Calidad de servicio, competencias directivas, LSQ, minerales no metálicos, Logística.

## **Abstract**

The objective of this research is to validate the relationship between quality of logistics service and managerial skills in companies in the non-metallic minerals sector in Peru. So, we want to demonstrate that the more managerial skills an executive in charge possesses, the more optimal their logistics service quality processes will be in the company.

We used the management skills survey model of the authors García, Cardona, Chinchilla and the logistics service quality survey model of the authors Mentzer et al. The survey was conducted with 21 heads of the logistics area of companies in the non-metallic mineral sector. The results obtained allowed us to validate our hypotheses, providing us with information and possible recommendations to improve the processes within the organization.

Keywords: Quality of service, management skills, LSQ, non-metallic minerals, logistics.

## Índice General

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento .....	II
Resumen.....	III
Abstract.....	IV
Índice General .....	V
Índice de Tablas .....	VII
Índice de figuras.....	VIII
Introducción .....	1
Capítulo 1.....	3
1.1 Problema de investigación .....	3
1.1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.2 Formulación del problema.....	9
1.1.3 Justificación de la investigación .....	10
1.2. Marco referencial .....	12
1.2.1. Antecedentes .....	12
1.2.2. Marco teórico.....	16
1.3. Objetivos e hipótesis.....	30
1.3.1. Objetivos.....	30
1.3.2. Hipótesis.....	31
Capítulo 2.....	32
2.1. Método.....	32
2.1.1. Tipo de investigación .....	32
2.1.2. Diseño de investigación .....	32
2.1.3. Variables .....	33
2.1.4. Muestra .....	34
2.1.5. Instrumentos de investigación.....	36
2.1.6. Procedimientos de recolección de datos.....	37
Capítulo 3.....	41
3.1 Resultados .....	41
3.1.1 Presentación de resultados .....	45
3.1.2 Discusión.....	50
3.1.3 Conclusiones .....	59
3.1.4 Recomendaciones .....	61
Referencias bibliográficas .....	67

<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 1: Matriz de consistencia .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 2: Cuestionario LSQ (Logistic service Quality).....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 3: Cuestionario Competencias directivas .....</b>	<b>75</b>

**Índice de Tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	<b>5</b>
<b>Tabla 2</b> .....	<b>6</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>7</b>
<b>Tabla 4</b> .....	<b>35</b>
<b>Tabla 5</b> .....	<b>36</b>
<b>Tabla 6</b> .....	<b>39</b>
<b>Tabla 7</b> .....	<b>40</b>
<b>Tabla 8</b> .....	<b>41</b>
<b>Tabla 9</b> .....	<b>42</b>
<b>Tabla 10</b> .....	<b>43</b>
<b>Tabla 11</b> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 12</b> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 13</b> .....	<b>46</b>
<b>Tabla 14</b> .....	<b>47</b>
<b>Tabla 15</b> .....	<b>48</b>
<b>Tabla 16</b> .....	<b>48</b>
<b>Tabla 17</b> .....	<b>49</b>
<b>Tabla 18</b> .....	<b>50</b>
<b>Tabla 19</b> .....	<b>53</b>
<b>Tabla 20</b> .....	<b>54</b>
<b>Tabla 21</b> .....	<b>58</b>
<b>Tabla 22</b> .....	<b>59</b>

**Índice de figuras**

<b>Figura 1</b> .....	<b>8</b>
<b>Figura 2</b> .....	<b>9</b>
<b>Figura 3</b> .....	<b>20</b>
<b>Figura 4</b> .....	<b>28</b>
<b>Figura 5</b> .....	<b>29</b>

## Introducción

Actualmente, las exportaciones son una fuente de ingreso fundamental en el Perú. Estas han evolucionado a través del tiempo. En el sector mineral no metálicos se obtuvo una tasa de crecimiento promedio de 11,2 por ciento anual en el periodo 2004-2020 (BCRP, 2020).

La calidad de servicio logístico, muestra los procesos desde la logística de entrada hasta la logística de salida, estos procesos están supervisados por el área de logística y con personas a cargo la de misma. Sin embargo, muchos de los procesos se ven afectados por la falta de competencias directivas de sus delegados. Se necesita reforzar y evaluar a los delegados del área con el fin de mejorar la competitividad en la empresa y asimismo en el sector.

El principal objetivo de la investigación es mostrar la relación entre la calidad de servicio logístico y las competencias directivas en las empresas del sector minerales no metálicos. Asimismo, demostrar la relación de las dimensiones de calidad de servicio logístico (Calidad de personal, de la información y del pedido, la puntualidad y la condición del pedido) con la variable competencias directivas.

El contenido del capítulo I presenta el problema de investigación, posteriormente se plantea, fórmula y justifica el problema. Luego, se mencionan los antecedentes de investigadores nacionales e internacionales relacionados con las variables de estudio. Además, se presentan los objetivos e hipótesis planteadas.

El capítulo II se presenta la metodología aplicada en nuestra investigación, en la cual se determina el método, tipo, diseño y variables que se toman en cuenta, los cuales se explican respectivamente. Además, se define la muestra de la investigación y el instrumento utilizado en la recolección de datos.

El contenido del capítulo III presenta los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los jefes del área logística de las empresas del sector minerales no metálicos. Asimismo, se efectuó la contrastación de las hipótesis con desviaciones respecto del promedio o la media de los resultados obtenidos. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados.

Finalmente, se muestra las referencias bibliográficas que fueron empleadas, las cuales nos brindaron soporte en nuestro tema de investigación. Además, de la matriz de consistencia, las encuestas de ambas variables y los anexos.

## Capítulo 1

### 1.1 Problema de investigación

#### *1.1.1 Planteamiento del problema*

En todo el sector minero seguimos viendo problemas causados por la pandemia no relacionados con el aspecto sanitario, como la escasez de mano de obra e interrupciones en la cadena de suministro (CEO Newmont, 2021). Antes de la pandemia, las exportaciones de minerales metálicos, no metálicos, metal mecánico, sidero metalúrgico y joyería equivalieron al 64.1% de las exportaciones nacionales en el 2019 (Ministerio de energía y minas, 2020). En el sector no metálicos, las exportaciones lograron incrementar un 250% durante la última década, cabe indicar que el Perú produce más de 30 tipos de minerales no metálicos y logró consolidarse como país líder en producción (Gestión, 2019). De acuerdo con las estadísticas, en los últimos años demostró un aumento en la exportación de minerales no metálicos, excluyendo el año de pandemia, podemos decir que nuestro país tiene gran demanda internacional, por lo cual necesario poder exportar un producto de forma eficiente. Las continuas interrupciones en la cadena de suministros de las empresas exportadoras del sector minería no metálico, causadas por la logística, evidencian problemas de desorganización y convierten a las empresas del sector en poco competitivas.

El éxito, la reducción de costes y la satisfacción de los clientes de una organización dependen de un sistema logístico bien gestionado, integrado y flexible, controlado en tiempo real y donde fluye la información de manera eficiente (IDE-CESEM, 2017). Los elevados costos logísticos en el Perú dificultan la competitividad de este flujo. Estos costos representan el 34% del valor del producto, 5 veces más que el promedio de la OCDE, y un 10% adicional al promedio de América Latina (Juan de dios Olaechea, 2016). La fuerte caída de los precios

internacionales de los minerales en los últimos años ha acentuado la importancia de la logística minera por su alta incidencia en los costos. El transporte hacia los puertos, la principal vía de exportación y punto final de la cadena de valor de los recursos a escala nacional, supone el factor crítico que dificulta lograr eficiencia en el sector minero (Jump Consultores y Asociados, 2016). Por esto, se puede establecer la importancia del transporte como base de la competitividad logística, y la logística como base de competitividad económica en un sistema productivo. Asimismo, es importante tener en cuenta la calidad de servicio y los procesos, ya que con gran demanda en el mercado internacional debemos tener ventaja con respecto a otros posibles competidores. La logística cumple un papel fundamental en el abastecimiento eficiente y oportuno de bienes y servicios, la cual permite asegurar la continuidad y seguridad de las operaciones. En este sentido, las actividades logísticas, la calidad de servicio y los procesos deben estar integradas dentro de la cadena de valor.

La mayoría de los dueños de empresa no logran atraer a los mejores talentos porque, en primer lugar, no definen con precisión qué problemas tienen y, por ende, tampoco saben con exactitud qué cualidades o competencias necesita la compañía (PAD Escuela de Dirección, 2021). La crisis del Covid-19 ha obligado a las empresas a identificar las habilidades directivas clave y valorar a los profesionales capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias (Emprende, 2021). Las competencias son necesarias en los colaboradores y de manera especial en directivos, ya que estos se encargarán de que se cumpla su modelo y se pueda garantizar el éxito (Martínez y Hernández, 2007). Las competencias directivas siempre han sido de suma importancia para el óptimo desarrollo de una empresa y más aún en situaciones de crisis de Covid-19, estas han tenido que ser revaloradas cuál sea el sector en que se desenvuelve la empresa. La dificultad de reconocer las competencias y habilidades de un postulante a un puesto de trabajo es un gran desafío para el área de reclutamiento. Las

competencias dentro de las empresas del sector minero son parte importante de la gestión, esto implica el desenvolvimiento y dirección de los colaboradores.

Con el fin de saber el diagnóstico actual del perfil de los jefes y/o encargados del área logística de las empresas exportadoras del sector mineral no metálico, se realizó diez encuestas exactamente a estos encargados para conocer cuáles son las competencias que ellos estiman primordiales para desempeñarse en sus tareas diarias correspondientes a su cargo en el área logística. Cada uno de ellos definió cinco competencias relevantes.

**Tabla 1**

*Perfiles de los actuales directivos del área logística según dimensiones de estudio*

<b>Competencias</b>	<b>Nº Veces</b>	<b>%</b>
Liderazgo	9	90
Trabajo en equipo	9	90
Analítico	7	70
Comunicativo	4	40
Negociación	3	30
Optimista	3	30
Pro actividad	1	10
Flexibilidad	1	10
Tenacidad	2	20
Planificación	3	30
Creatividad	2	20
Pasión	2	20
Responsabilidad	3	30
Honestidad	1	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	

*Nota: Elaboración Propia*

En los resultados obtenidos, se encontró coincidencias en las respuestas obtenidas. El 90% de los directivos manifestaron que el liderazgo y trabajo en equipo son competencias que ellos necesitan para realizar sus tareas diarias en sus puestos de trabajo, debido a los distintos procesos en el área logística, sobre todo para cumplir con el lead time dentro del mismo. El 70% también indicaron que la capacidad de análisis ante diversas situaciones debe ser considerada como una de sus principales características. Liderazgo, trabajo en equipo y capacidad de análisis fueron las competencias que los directivos rescataron como

determinante para cumplir con su perfil profesional dentro de los procesos del área logística tales como, calidad de pedido, información, puntualidad y condición del pedido. De acuerdo con estos resultados, verificaremos como se relaciona la calidad de servicio logístico y competencias directivas en el sector minerales no metálicos.

**Tabla 2**

*Exportación por sectores económicos*

Sector	2019	2020	2021	Var.% 2021/2020	Part.% 2021
Total	46,444	41,230	60,229	46%	100%
Total tradicional	32,622	28,545	44,094	54%	73%
Agro Tradicional	773	727	855	18%	1%
Pesca Tradicional	1,929	1,540	2,335	52%	4%
Petróleo Tradicional	3,118	1,448	3,895	169%	6%
Minería Tradicional	26,803	24,830	37,009	49%	61%
Total no Tradicional	13,822	12,685	16,135	27%	27%
Agropecuario	6,322	6,724	7,913	18%	13%
Textil	378	283	458	62%	1%
Prendas de vestir	979	728	1,106	52%	2%
Pesca	1,592	1,269	1,477	16%	2%
Metal – Metálico	573	464	565	22%	1%
Químico	1,600	1,520	1,900	25%	3%
Siderúrgico y Metalúrgico	1,192	854	1,491	75%	2%
Minería No Metálica	606	433	674	56%	1%
Maderas	125	94	123	31%	0%
Varios	456	317	427	35%	1%

Nota: *Elaboración propia basado en ADEX Data Tarde (2022)*

Entre el 2017 y el 2021, las exportaciones peruanas del sector minería no metálica se expandieron solamente en un 3.9%, afectadas principalmente por la disminución de las exportaciones del periodo 2019 – 2020, debido a la pandemia. La recuperación de las exportaciones del año 2020 y 2021 fue de 56%, siendo el cuarto sector económico con mayor porcentaje de recuperación. En el año 2021, las exportaciones del sector fueron de 674 millones de dólares, lo que represento una participación del 1% del total.

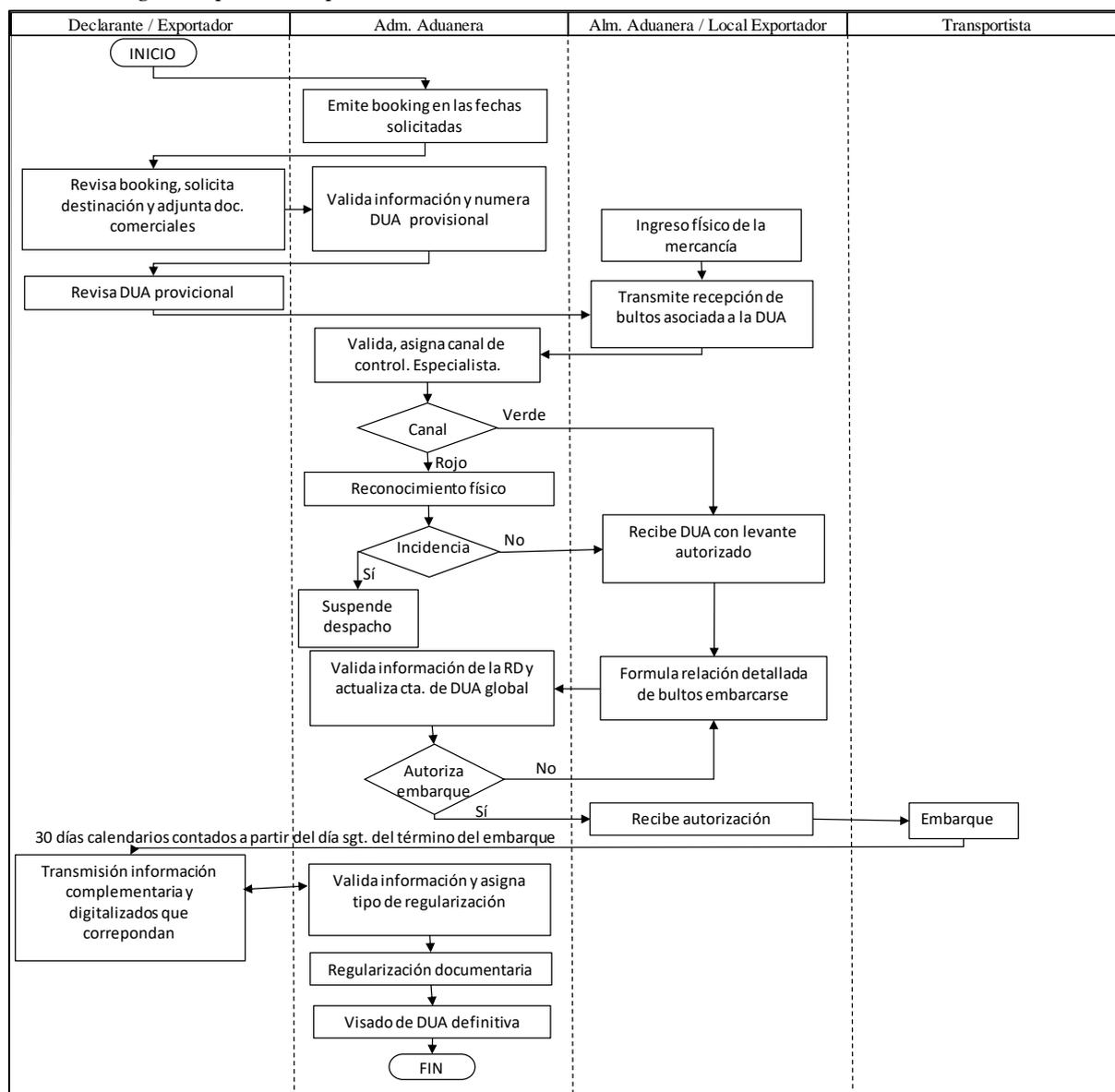
**Tabla 3***Principales productos del sector minería no metálicos*

N°	Partida	Descripción Arancelaria	Valor FOB (US\$)			Part.% 2021	Crec.% 2021/2019
			2019	2020	2021		
			606,210,447	433,227,594	673,964,627	100%	5%
1	2510100000	Fosfatos de calcio naturales, aluminocalcicos naturales y cretas fosfatadas	241,810,663	186,914,020	303,784,731	45%	12%
2	6907220000	Placas y baldosas, de cerámica, sin barnizar ni esmaltar, para pavimentación	91,944,500	67,395,408	84,456,711	13%	-4%
3	2701110000	Antracitas	46,350,186	19,276,485	61,174,524	9%	15%
4	7007210000	vidrio de seguridad contrachapado para automóviles, aeronaves, barcos u otros	28,027,856	26,342,612	31,458,391	5%	6%
5	2523100000	Cementos sin pulverizar ("Clinker")	26,653,756	12,501,315	28,666,608	4%	4%
6	7010904000	Las demás bombonas, botellas frascos , vocales, tarros de capacidad inferior o igual a 0.15 l.	22,728,815	15,725,238	27,133,788	4%	9%
7	7010902000	Las demás bombonas, botellas frascos, vocales, tarros de capacidad superior a 0.33 l. pero inferior o igual a 1l.	24,644,807	23,868,446	19,680,454	3%	-11%
8	2508500000	Andalucita, cianita y silimanita	15,816,720	10,318,290	16,754,968	2%	3%
9	2523290000	Cemento portland, excepto cemento blanco o coloreado artificialmente	13,895,400	9,259,667	12,864,391	2%	-4%
10	7010903000	Las demás bombonas, botellas frascos , vocales, tarros de capacidad superior a 0.15 l. pero inferior o igual a 0.33 l.	17,344,104	3,870,307	9,968,608	1%	-24%
11	6802210000	Mármol, travertinos y alabastro, simplemente talladas o aserradas, con superficie plana	8,697,158	6,041,889	7,172,822	1%	-9%
12	2512000000	Harinas silíceas fósiles (por ej: "kieselguhr", tripolita, diatomita)	2,684,179	2,350,765	4,416,844	1%	28%
13	2511100000	Sulfato de bario natural (baritina)	4,339,134	2,243,093	4,359,401	1%	0%
14	7019909000	Las demás manufacturas de fibra de vidrio	90,284	1,525,705	4,325,621	1%	592%
15		Otros	61,182,887	45,594,355	57,746,768	9%	36%

Nota: *Elaboración propia basado en ADEX Data Tarde (2022)*

El sector minería no metálica, no solo abarca los minerales en sí, sino también sus derivados. Es decir, que los productos en su proceso de elaboración necesitan como materia prima los diferentes tipos de minerales que no poseen metales en su composición, también están incluidos en el sector; por ejemplo, las placas y baldosas de cerámicas, los diferentes tipos de vidrio, cemento, entre otros. En el 2021, el principal producto exportado de este sector fue el fosfato de calcio natural, el cual represento el 45% del total del sector. El segundo producto fue las placas y baldosas de cerámica, el cual represento el 13% del sector, seguido por las antracitas con una participación del 9% del sector, siendo uno de los principales productos con mayor crecimiento en los últimos 3 años con 15%.

**Figura 1**  
**Proceso Logístico para la exportación minerales no metálicos**



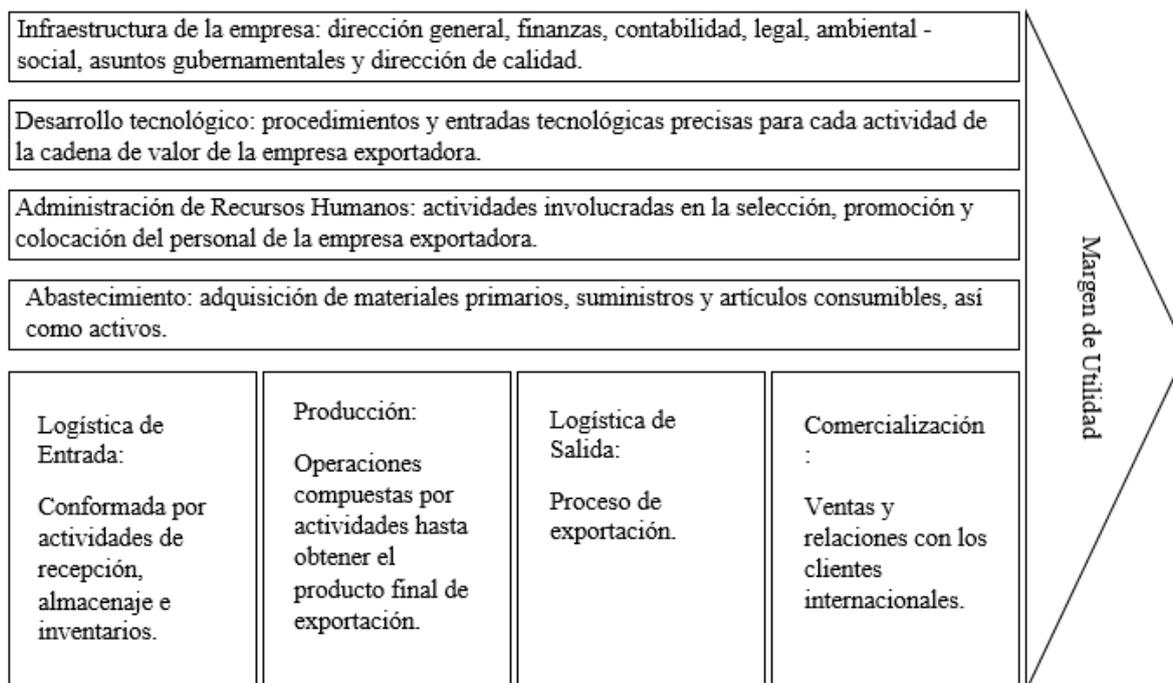
Nota: Elaboración propia basado en Siicex (2016)

Fuente: <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/770566482rad79695.pdf>

El flujograma de exportación de las mercancías pertenecientes al sector no metálico va depender mucho del tipo de producto. Los productos elaborados a base de minerales son exportados como carga general y se transportan mediante contenedores TEU en diferentes tipos de empaques y embalaje. Los minerales como los fosfatos y antracitas son exportados como carga a granel mediante buques de gran volumen que ejercen a su vez de recipiente.

**Figura 2**

*Modelo de la Cadena de valor para la exportación minerales no metálicos*



Nota: Elaboración propia basado en Porter (2006)

### **1.1.2 Formulación del problema**

#### **Problema Principal**

¿Cómo se relaciona la calidad de servicio logístico y las competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020?

#### **Problemas Específicos**

¿Cómo se relaciona la calidad del personal, información y del pedido de la calidad de servicio logístico y las competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020?

¿Cómo se relaciona la puntualidad de la calidad de servicio logístico y las competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020?

¿Cómo se relaciona la condición del pedido de la calidad de servicio logístico y las competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020?

### ***1.1.3 Justificación de la investigación***

Con el paso de los años, el sector minerales no málicos ha tenido un incremento del 11,2 anuales desde el año 2004. Además, debido a los últimos acontecimientos tales como el Covid 19 y otros factores externos, es importante y necesario que los directivos y jefes a cargo del área de calidad de servicio logístico tengan presente que las competencias directivas juegan un papel importante dentro de su gestión. Esto permitirá una competitividad en el sector y en el mercado internacional.

La presente investigación cuenta con una justificación teórica. Los autores Menzet, Flint y Hult nos presentan un cuestionario llamado LSQ, el cual nos permite medir los aspectos relevantes de la calidad de servicio logístico, cabe recalcar que este cuestionario sigue siendo utilizado actualmente en los mercados internacionales. Por otro lado, Cardona, García y Chinchilla, con el cuestionario competencias directivas, nos muestran todas las competencias necesarias a evaluar durante estos procesos. Las variables, calidad de servicio logístico y competencias directivas están presentadas bajo las bases teóricas ya mencionadas, las cuales permiten conocer sus definiciones, objetivos, formas, clasificaciones, antecedentes, entre otros. Estos nos facilitan realizar un constructo de información referencial para poder validar nuestras variables. Asimismo, podremos determinar la relación entre calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras de minerales no metálicos en Perú.

Además, posee justificación metodológica, ya que el instrumento que vamos a usar nos permitirá tener una mejor visión de los parámetros a seguir en la calidad de servicio logístico y las competencias de los colaboradores y directivos dentro de las empresas del sector minero no metálicos. Esta investigación buscó determinar si existe una relación entre calidad de servicio logístico y competencias directivas en el sector minerales no metálicos. Asimismo, el cuestionario por utilizar validado y adaptado por Mentzer, Flint y Hult se llama LSQ, logistic service quality para calidad de servicio y competencias directivas por Cardona, García y Chinchilla. Es importante, ya que para poder validar una correcta calidad de servicio se tiene que empezar desde el correcto proceso de la cadena logística, cumpliendo las normativas vigentes de la Ley General de Minería, la producción de acuerdo con el requerimiento del mercado y el cuidado del medio ambiente.

Finalmente, la justificación práctica de esta investigación se realizará a las empresas exportadoras del sector minero, se evaluará que tan efectivo y eficaz son sus procesos para validar la calidad de servicio brindada a sus clientes, y las competencias directivas de sus jefes. Es fundamental conocer la gestión de los jefes para verificar si están cumpliendo con las normativas vigentes y si están desempeñándose como lo necesita el mercado internacional. Esta información nos dará paso a construir los posibles escenarios que necesitan ser reforzados con respecto a las competencias directivas y su gestión dentro de la calidad de servicio logístico, de esta manera, se podrá lograr una competitividad en el sector desde el desempeño y enfoque de sus directivos.

Desde un enfoque social, identificar las competencias directivas de los empleados, reforzar las competencias débiles y reconocer sus fortalezas es sumamente importante no solo para el desarrollo de las empresas exportadoras, sino también para su entorno cercano. El proceso productivo de estas empresas en su mayoría es en provincia, por lo que genera empleo directo e indirecto, brindando oportunidades de trabajo a las comunidades aledañas de las

zonas. Los empleados son capacitados de forma periódica para su crecimiento profesional y personal, contribuyendo activamente al bienestar de las familias.

## **1.2. Marco referencial**

### ***1.2.1. Antecedentes***

#### ***Internacionales***

Rojas, Niebles, Pacheco y Hernández (2020) realizaron una investigación basándose en la calidad de servicio como principal elemento para cumplir con la responsabilidad social de las pymes en Colombia. La metodología de trabajo es descriptiva, no experimental y se tomaron como muestra 50 empresas, las cuales tenían un representante cada una para la toma del cuestionario. Este estudio demostró la importancia de la calidad de servicio y como éste valora la atención y trabajo desde el empleado, que es la primera imagen al cliente hasta nuestro producto. Asimismo, es importante tomar en cuenta los aspectos normativos, ergonómicos y de personal preparado a la filosofía de gestión que asocia a un proceso de responsabilidad social. Finalmente, para ser responsable socialmente se tiene que comenzar un proceso interno, de integración, comunicación entre las áreas que encierran la cadena logística, generando acciones positivas al cliente, relación con el entorno, así como obligaciones sociales.

Rogel y Cejas (2018) realizaron un estudio basado en la calidad de servicio y desarrollo sostenible en Santa cruz – Galápagos. Tuvo como objetivo general analizar la calidad de servicio como factor clave en el sector turismo. Utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo y se efectuó un cuestionario a 15 establecimientos del sector turismo. Se determinó que es importante generar un valor competitivo para poder mejorar la calidad de servicio, ya que es necesario la innovación

constante, esto marcará una diferencia competitiva desde la elección del consumidor. Además, el hecho de poder adaptarse a los cambios a través de los años les permite poder estar al nivel de competitividad en el mercado.

Zambrano y Orellana (2018) realizaron un estudio basándose en los factores que influyen en la calidad de servicios de transporte en Guayaquil. El enfoque metodológico es mixto (cualitativos y cuantitativos) y se tomaron como muestra empresas del sector de transporte para aplicarles una encuesta. Este estudio dio a conocer que según el análisis de mercado es importante la seguridad de mercadería, agilidad de retiro de la carga de origen y la entrega a su destino en el momento pactado, además de su embalaje y estiba, ya que estos factores tienen un costo para la empresa, los cuales necesitan de un monitoreo constante para validar la satisfacción del cliente final con la entrega de su producto y verificar que no esté en malas condiciones o generen una pérdida para la empresa.

Saullo (2018) en el trabajo de investigación con nombre, la formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión, de Argentina, reconoce necesario tener una visión estratégica, donde el trabajo en equipo sea el principal motor del cambio para descubrir oportunidades y tomar mejores decisiones. En esta línea, la dimensión “La relación de directivo con los docentes” es la que obtiene un mayor puntaje, específicamente en la habilidad de escucha y predisposición del equipo para aceptar propuestas. El autor considera necesario definir un acompañamiento sistemático que posibilite evaluar periódicamente las competencias directivas de los trabajadores.

Méndez, Vecino, Cánova (2018) en el trabajo de investigación con nombre, Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son

cuadros en la empresa pesquera industrial Pescaisla, de Cuba, logra identificar las competencias directivas de las mujeres en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla. El periodo de investigación es desde el 2017 hasta el 2018 y como resultado se obtuvo que existe el perfil de cargo dependiendo las funciones a realizar en el puesto de trabajo, pero no están claramente definidas las competencias para cada perfil.

### *Nacionales*

Ribera, Huamán, Echegaray y Nina (2020) realizaron un estudio basado en la calidad de servicio y la satisfacción en los usuarios en el distrito de Tambopata. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que tienen ambas variables. El enfoque fue cuantitativo, con un diseño descriptivo-correlacional. La muestra que tuvieron fue de 377 usuarios a los cuales se aplicó una encuesta y el instrumento que se utilizó fue el modelo SERVPERF. Este estudio dio a conocer la importancia que tiene la calidad de servicio, ya que se considera que está involucra a toda la organización y los miembros que la representan, ambos deben estar comprometidos con la mejora continua e innovación. Finalmente, es importante investigar la calidad de servicio y la satisfacción del usuario para así poder corregir si es que existieran errores o puntos débiles por parte de la organización.

Sandoval Mendoza y Cesar Mariano (2020) en la investigación titulada, Percepción de las competencias directivas y desempeño de los colaboradores del área de operaciones en construcción de un Pad en el proyecto Shahuindo en Cajamarca 2019, tiene como objetivo determinar relación entre las competencias directivas y el desempeño de los colaboradores. Como resultado obtuvieron que existe relación de manera significativa. Las competencias estratégicas, las competencias intratécnicas y la eficacia personal se relacionan de manera

relevante con el desempeño de los colaboradores del área de operaciones en construcción de un Pad en el proyecto SHAHUINDO, Cajamarca 2019.

Ramírez y Yataco (2019) realizaron una investigación sobre la calidad de servicio logístico y la satisfacción de los clientes de un operador logístico. Tuvo un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, en donde se efectuó un cuestionario a 171 gerentes de operaciones. Mediante este estudio se dio a conocer que la calidad de servicio logístico es un factor primordial para la empresa, es decir, si se mejora la calidad, se aumenta la satisfacción de los clientes, ambos se relacionan. Así mismo, es importante la calidad de personal, la calidad de información, la calidad de la orden y la puntualidad, éstas también se relacionan con la satisfacción del cliente. Desde un punto de vista general se observa que la totalidad de la cadena logística de la empresa es clave para tener una mejora en la satisfacción del cliente y lograr el posicionamiento en el mercado.

Chávez y Arias (2018) en la investigación con nombre, Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños, tienen como principal objetivo precisar cuál es la visión de los empresarios de Arequipa con respecto a la relevancia que le asignan a las competencias directivas. Entre las principales conclusiones se identificó que las competencias directivas más valoradas fueron: trabajo en equipo, equidad, orientación al cliente, honestidad, coaching, autocontrol, visión de negocio, autoconocimiento, concentración, gestión de recursos, networking, delegación, autocrítica, gestión del tiempo y aprendizaje personal.

Vargas (2018) en su estudio con nombre, Competencias directivas y compromiso laboral en la Red N°. 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana, identifican la

insatisfacción por parte de los docentes debido al tipo de relación vertical y falta de comunicación. La investigación tiene como objetivo determinar si existe relación entre las competencias directivas y el compromiso laboral. El enfoque es cuantitativo, de diseño transversal y correlacional. Utiliza la encuesta para la recolección de datos, aplicada a la muestra del estudio. La encuesta de competencias directivas, conformada por 21 ítems y las de compromiso conformado por 18 ítems, determinan como conclusiones que las competencias directivas tienen relación positiva con el compromiso laboral de los docentes en la Red N°. 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana.

### ***1.2.2. Marco teórico***

#### ***Calidad de servicio***

La calidad de servicio percibida por los clientes nos muestra la calidad técnica, es decir, que se da en el servicio; y la calidad funcional, que significa como se da el servicio, ambos representan la imagen de la empresa (Grönroos, 1984). Posteriormente, la calidad de servicio también se refiere a las expectativas y percepciones del cliente, ya que este hace un juicio general de lo que se recibió (Parasuraman, 1988). La calidad de servicio encierra todos los recursos de una empresa, es decir, no tan solo se basa en los consumidores finales, sino también en los empleados, puesto que entran en evaluación final del cliente (Kotler y Keller, 2012). Finalmente, la calidad de servicio es una mezcla de todos los componentes de la empresa, desde la creación del producto hasta la atención con el consumidor final, este proceso representa una conclusión del cliente sobre el producto.

### *Estado del arte de Calidad de servicio logístico*

Inicialmente, en 1980, Oliver, con la teoría de paradigma disconfirmatorio, establece que las evaluaciones de calidad de servicio por parte de los consumidores están influenciadas por algún estándar de comparación previo a la compra del producto. En 1984, Grönroos con el modelo de calidad de servicio, plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica y funcional, ambas se relacionan con la imagen corporativa, el cual es elemento básico. En 1988, Parasuraman con el modelo SERVQUAL, añadió la teoría de los gaps, que consta de cinco dimensiones, estas se basan en expectativas y percepciones. En relación con esta teoría, varios autores se basaron en este modelo para crear nuevos, añadiendo ciertos elementos de acuerdo a su estudio y experiencia.

En 1989, Eiglier y Langeard, con el modelo de servucción, se basa en los elementos básicos (clientes, soporte físico, personal de contacto y servicio). Luego, en 1990, Bitnet plantea el modelo de encuentro de servicio, el cual sugiere el marketing-mix ampliado para medir la calidad de servicio. En 1991, tenemos a Bolton y Drew, con el modelo multi-etapa de valoraciones, el cual se descompone en etapas como evaluaciones de rendimiento, calidad de servicio y valor.

Posteriormente, en 1993, Teas, basándose en el modelo previo, creó el modelo de desempeño PE, el cual sustituye las expectativas por el concepto de punto ideal, es decir, ponderar los aspectos a calificar. Además, en 1997, Bienstock y cols, con el modelo de calidad de servicio logístico PDSQ, identificaron componentes claves como puntualidad, disponibilidad de stock, condición de pedido. Este modelo fue base para crear el modelo LSQ, logistic service quality, por Mentzer, Flint y Hult 2001, el cual consta de nueve

dimensiones que define el reconocimiento por parte del cliente del cumplimiento de sus especificaciones previas.

Finalmente, en el 2000, Frost y Kumar crearon el modelo INTSERQUAL, el cual mide la calidad de servicio de los clientes internos, es decir, proveedores. En 2001, Brady y Cronin, con el modelo Jerárquico Multidimensional, propone una visión estructural de la calidad percibida, este quiere decir que forma las percepciones sobre la calidad a partir de una evaluación de desempeño en múltiples niveles.

Podemos decir que, de acuerdo con los modelos mencionados, es importante tener en cuenta que la satisfacción del cliente tiene gran relación con la calidad de servicio, y esta se evalúa desde la logística de entrada de productos hasta la logística de salida. Así mismo, es necesario que todas las áreas se encuentren relacionadas y en constante comunicación. Por otro lado, la innovación a través de los años es punto clave para que no entren en obsolescencia los procesos de las empresas.

Jaafar y Rafiq (2007), Bienstock, Royne, Sherrell and Stafford (2008), Kilibarda y Vidovic (2012), Grant (2012), Thai (2013), Gulc (2017), Zailani, Jafarzadeh, Iranmanesh, Nikbin y Selim (2018) y Phuong, Grant y Mechanof (2020), coinciden en la utilización de la teoría Multidimensional (LSQ) creada por Mentzer, Flint y Hult, aun así, algunos de estos autores tuvieron ciertas variaciones con respecto a su investigación, ya que depende al sector a donde se aplique el instrumento. La última investigación fue por parte de Hao Zhang, Yuxin Shi y Bin Qiu (2020) en donde aplican el modelo LSQ para la cadena de frío en el sistema logístico en China. En conclusión, podemos decir que la teoría de los autores Mentzer, Flint y Hult continúa vigente debido a que siguen aplicándola en diversos sectores,

sobre todo en Europa y Asia.

### ***Bases teóricas de la calidad de servicio según Mentzer, Flint y Hult (2001)***

#### ***Antecedentes***

El LSQ, logistic service quality, empezó basándose no solo en los aspectos de distribución física del servicio, este además incluía el Marketing de servicio al cliente como otro elemento básico (Mentzer, Gomes y Krapfel, 1989). Más adelante, al concepto presentado previamente se le añadió la distinción entre calidad técnica, el cual está orientado a servicios, y funcional, el cual se refiere al proceso de prestación del servicio, ambas en el área de calidad de servicio (Bienstock, Mentzer y Bird, 1997). Posteriormente, se agregó el modelo PSDQ, este es un modelo técnico que encierra los componentes básicos del modelo SERVQUAL, el cual se basa en percepciones y expectativas del cliente (Mentzer, Hint y Kent, 1999). Podemos decir, que el modelo LSQ, está basado en el modelo que presentó Parasuraman, y el modelo PDSQ de Bienstock and cols, los cuales se basaban en ambas posibilidades de idea de calidad del cliente, en el cual ahora se mide solo nueve dimensiones clave que definen la calidad de servicio logístico.

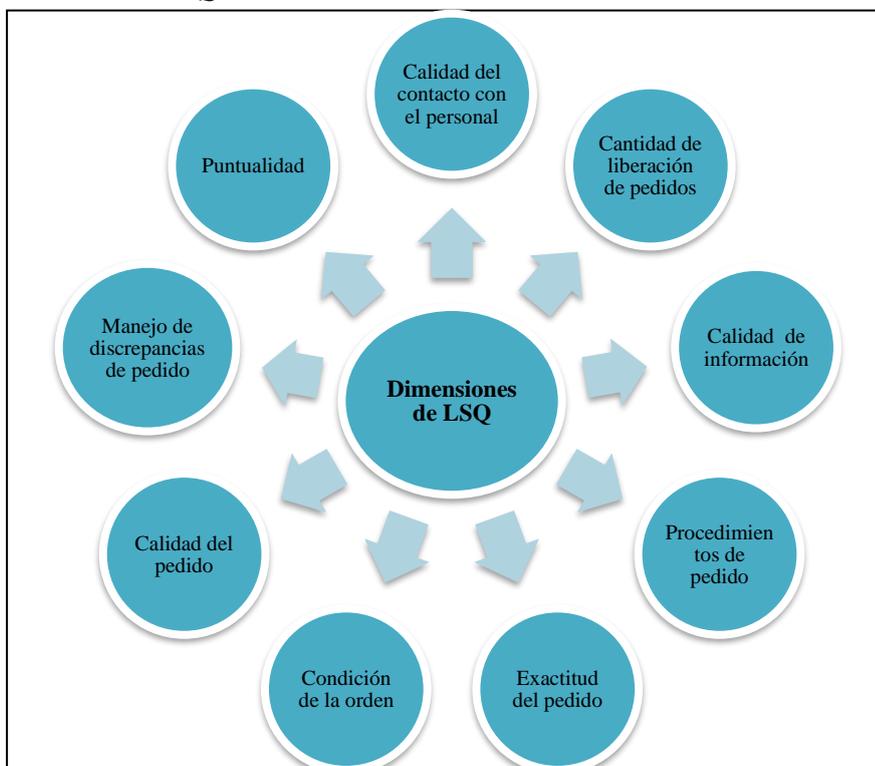
#### ***Formas***

Para medir el modelo LSQ, se puede verificar desde el punto de vista de variables de oportunidad, disponibilidad de productos y condición del pedido (Emerson y Grimm, 1996). Posteriormente, el modelo LSQ se adaptó a las variables centrales como la disponibilidad, el tiempo de ciclo de pedidos y entrega, además añadió la importancia de examinar la

experiencia y satisfacción del servicio al cliente (Grant, 2005). Finalmente, en todas las formas, el objetivo de la calidad de servicio es retener a clientes actuales y atraer nuevos para desarrollar relaciones a largo plazo en lugar de actividades transaccionales (Juntunen, Juga y Grant, 2010). Como podemos ver, existen diferentes maneras de poder medir la variable adaptándola al sector requerido, al final lo que se necesita es lograr fidelizar a los clientes y crear canales de red de contactos a través de ellos para posibles futuros clientes.

### *Dimensiones*

**Figura 3**  
*Dimensiones LSQ*



Nota: *Elaboración propia*  
Fuente: *Mentzer, Flint y Hult (2001)*

Las dimensiones del modelo LSQ se centran en los atributos de la organización, y el servicio de calidad percibido por los clientes. Es decir, estas percepciones se forman tan pronto los clientes realizan pedidos, hasta que lo reciben (Mentzer, Flint y Hult, 2001).

El modelo LSQ permite verificar las percepciones de los clientes y la logística de entrada, pero es importante añadir las variables de comunicación, la precisión, integridad, flexibilidad para medir la logística de salida (Rafiq y Jaafar, 2007). Las dimensiones más mencionadas por los autores son puntualidad, estado y exactitud del pedido, calidad de la información y de personal de contacto. La calidad de servicio logística es uno de los factores claves del éxito de las empresas (Zhang y Shi, 2020). La calidad de servicio se mide desde la orden de pedido hasta la entrega final, es decir, encierra todo el proceso logístico de la SCM, es fundamental innovar y adaptarse al cambio a través de los años. Las dimensiones más valoradas se presentan con las siguientes definiciones; Calidad del personal, la información y el pedido se refiere a que tan preparado se encuentra el personal para resolver problemas y orientar a los clientes basándose en su conocimiento sobre la empresa. Esto está unido con la calidad de información en la cual el cliente evalúa mediante preguntas sobre los posibles productos/servicios que pueda adquirir de la empresa. Por otro lado, la puntualidad mide el tiempo de entrega de los pedidos a su cliente final, es decir, si llega dentro del margen de tiempo, en este punto es importante el stock de productos, el transporte y la comunicación desde la recepción de la orden de compra hasta la entrega final. Por último, la condición del pedido nos describe cómo se entrega el pedido al usuario final, aquí es muy importante verificar que el producto esté libre de daños, validar si fue lo que el cliente pidió y otras cualidades (caducidad, estado del producto, apariencia, presentación).

### ***Importancia de la calidad de servicio logístico en empresas exportadoras del sector minerales no metálicos***

Parte importante de la economía en el país es gracias a las exportaciones, y para que estas tengan un crecimiento anual depende mucho de la calidad de servicio logístico que se realice. En estos últimos años se han presentado problemas en la cadena logística con

respecto a la calidad de servicio, la calidad del producto, puntualidad de entrega, entre otros, y como consecuencia un aumento en sus costos. Así mismo, estos problemas se pueden controlar bajo el modelo calidad de servicio logístico (LSQ) por Metzger, Flint y Hult, los cuales miden componentes principales como puntualidad, stocks, condición del pedido, entre otros.

### *Competencias Directivas*

#### *Conceptualización de Competencias Directivas*

Características subyacentes, que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional. Entendiendo por características subyacentes el conjunto de todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio, en su comportamiento laboral (McClelland, 1973). Una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización. Las competencias directivas se clasifican en competencias de inteligencia social, emocional y cognitiva (Boyatzis, 1982). Las competencias directivas son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función. Se diferencian entre las competencias técnicas o referidas a un puesto concreto, y las directivas o genéricas (Cardona y Chinchilla, 1999). Las competencias directivas son las habilidades técnicas necesarias para poder cumplir con las responsabilidades asignadas en una empresa, logrando el desarrollo y crecimiento de esta. Se puede decir que un profesional es competente si realiza una labor según el desempeño esperado.

### *Estado del arte de Competencias Directivas*

Al hablar de competencias directivas en los años 70's, el autor McClelland sustenta la teoría que las pruebas de inteligencia o conocimientos no eran suficiente para tratar de predecir el desempeño laboral de una persona. Realizar adecuadamente una labor no solo dependía de un currículo, habilidades y experiencias, sino de características propias del trabajador. Como resultado, se investigó diferentes variables que establecen una mejor predicción del desempeño laboral.

En 1980, Klemp analiza las competencias del trabajador dentro de la organización como características principales de un individuo debido al desarrollo efectivo o superior en el trabajo, pero si estas características como habilidades, motivación, autoesquema y conocimientos no están directamente relacionadas con un desempeño efectivo, entonces no se las puede considerar como tales. En 1982, Boyatzis elabora un modelo con tres niveles de competencias que son motivo, propia imagen que involucra el nivel de función social y nivel de habilidad. La hipótesis planteada se refiere a que las competencias se encuentran relacionadas en un desempeño efectivo en el trabajo. Boyatzis define doce competencias: ayuda y delega, adaptación, recopilación de información, análisis de información, planificación, análisis cuantitativo, gestión de la tecnología, gestión por objetivos, iniciativa empresarial, adopción de medidas, liderazgo y relaciones. Dos años después, en 1984, Wernerfelt plantea la teoría de los recursos y capacidades, en la cual, las organizaciones no son iguales entre sí en función de sus recursos y capacidades en un determinado momento. Las organizaciones son heterogéneas, con diferentes características. Esta teoría permite analizar de forma interna fortalezas y debilidades de las organizaciones. Además, la única manera de generar ventaja competitiva en el tiempo es identificando las capacidades

distintivas de sus trabajadores.

Posteriormente, en 1993, Gonczi, Hager y Athanasou fundamentan que las competencias directivas son acciones reales demostrables, y solo no una posibilidad de éxito. Las competencias deben ser aplicables al puesto de trabajo para el desarrollo de las actividades de forma competente, según los requisitos del puesto de trabajo. Gonczi, Hager y Athanasou consideran que el significado de competencias incluye tres elementos como atributos significativos, que son conocimiento, actitudes y habilidades, los mismos que tienen relación con el rendimiento en el éxito profesional. En el mismo año, Pérez establece un modelo antropológico de empresa (JAPL), en donde la función directiva diseña estrategias que crean valor económico, desarrollando las diversas capacidades de sus trabajadores en relación con la misión de la empresa. En 1999, Cardona y Chinchilla proponen la teoría de las competencias directivas más valoradas, las cuales, definen como comportamientos observables y habituales, que posibilitan el éxito de un empleado en su función. Las competencias son objetivas en cuanto se pueden observar, aunque también son subjetivas, dependiendo del observador. Es así como la medición de las competencias debe ser mucho más cauta, se considera la subjetividad inherente del observador. Cardona y Chinchilla clasifican a las competencias como técnicas y directivas, estas últimas las dividen en tres (a) estratégicas, (b) intratética y (c) de eficacia personal.

Posteriormente, en el 2001, García, Cardona y Chinchilla exponen las competencias directivas como un conjunto de comportamientos habituales y observables que construyen el éxito en el desempeño de la función directiva. Las empresas en un entorno competitivo quieren encontrar un cierto equilibrio entre los tres tipos de competencias directivas: las estratégicas, las intratéticas y las de eficacia, predominando más la búsqueda de

competencias intratégicas. Finalmente, Martínez y Hernández, en el año 2007, establece que las competencias directivas son cinco, en las cuales debes tener las habilidades de liderazgo, análisis, solución de problemas, inteligencia emocional, comunicación, manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo a través de valores, actitudes y compromiso.

Desde los 70's y a través de los años hasta el día de hoy, existe una mayor sensibilidad hacia la evaluación de las competencias directivas de los trabajadores de una organización, ya no solo se exige habilidades técnicas o teóricas. Para poder potenciar y reforzar las competencias de los miembros de una organización es importante la utilización de diferentes herramientas como los cuestionarios.

Inicialmente, Guerrero, Valverde y Gorjup (2009) utilizan la teoría de Botyatsis con ligeras variaciones. Un año después, los autores Palaima y Skaržauskienė (2010) la validan.

Posteriormente, autores como Ugarte y Naval (2010), Gorrochotegui (2011), Bosch, Cardona y Lee (2013), Cardoso (2018), Merino, Bayona, García y López, Morera y Martí (2019), Franco y Dianez (2019) y Toscano, Santamaría, Jordán, Ballesteros y Guerrero (2020), coincide parcialmente en la utilización de la teoría de las competencias directivas más valoradas, con ligeras variaciones.

Otros autores como Martín, Hernández y Beléndez (2009), Patrón, Barroso (2015), Hernández, Armenteros, Villanueva, Montalvo y del Río (2016), Patrón (2016), Zermeño, Armenteros, Sologaistoa y Villanueva (2014), Velázquez, Elías y Fernández (2017), Chávez y Arias (2018), coinciden en la utilización de la teoría de las competencias directivas más valoradas, utilizando su modelo de encuesta. Por lo tanto, la teoría de García, Cardona y Chinchilla es vigente, y en la actualidad su modelo de encuesta es empleado para diferentes

investigaciones. Finalmente, es de resaltar, la suma importancia de identificar las diferentes competencias directivas de los trabajadores de una organización.

### ***Bases teóricas de competencias directivas según Cardona y Chinchilla***

#### ***Antecedentes***

Comenzó a utilizarse en el ámbito empresarial a partir de las aportaciones de McClelland (1973), quien estableció que el éxito laboral de un individuo estaba integrado por el saber, el saber hacer, el saber estar y poder hacer (Cardoso, 2018). En su artículo «Pruebas para la competencia en lugar que para la inteligencia»<sup>12</sup>, McClelland (1973) descarta la confiabilidad de las pruebas de inteligencia (CI)<sup>13</sup> como indicadores del desempeño y éxito futuro de las personas en las organizaciones (Flores y Marinanoni, 2016). El concepto de competencia, usado en el ámbito de la empresa a partir de McClelland (1973) para explicar el triunfo profesional, designa aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto (Martín, Hernández y Beléndez, 2009). Queda claro que McClelland es el primer teórico en definir claramente el concepto de competencias directivas. Antes de McClelland, se creía que solo las pruebas de inteligencia eran suficiente para evaluar la idoneidad de un trabajador para un puesto de trabajo. Una persona no nace con competencias, sino que aprende a desarrollarlas de acuerdo con las necesidades y objetivos de la empresa.

#### ***Objetivos***

Los objetivos para un periodo son: mejorar el rendimiento de los integrantes del equipo, mejorar las relaciones interpersonales, evitar los fallos debido a la falta de

comunicación y hallar soluciones ante problemas que puedan presentarse (Toscano, Santamaría, Jordán, Ballesteros y Guerrero). La relevancia de estas competencias es que permiten a los gerentes resolver problemas ambiguos y no rutinarios, que afectan a la globalidad de las organizaciones y no solo a un departamento u operación específica (Franco y Diane, 2019). Analizar cómo las competencias pueden ser elevadas a un nivel que permita al directivo cumplir de manera simultánea su desarrollo técnico y moral que impacte su propio ser, y a la vez que contribuya al auge de la organización (Serrano, 2017). Las competencias directivas pueden tener diferentes objetivos dependiendo el rubro de la organización y las funciones a realizar en un puesto de trabajo. Sin embargo, lo principal es reconocer las diferentes aptitudes, habilidades y conductas habituales de los trabajadores para así poder potenciarlas y alinearlas a la misión y visión de la empresa. En la actualidad, la crisis económica y la globalización han intensificado la necesidad de contratar los mejores profesionales y retener el mejor talento. En este contexto, nace la importancia de evaluar las competencias directivas.

### ***Ventajas***

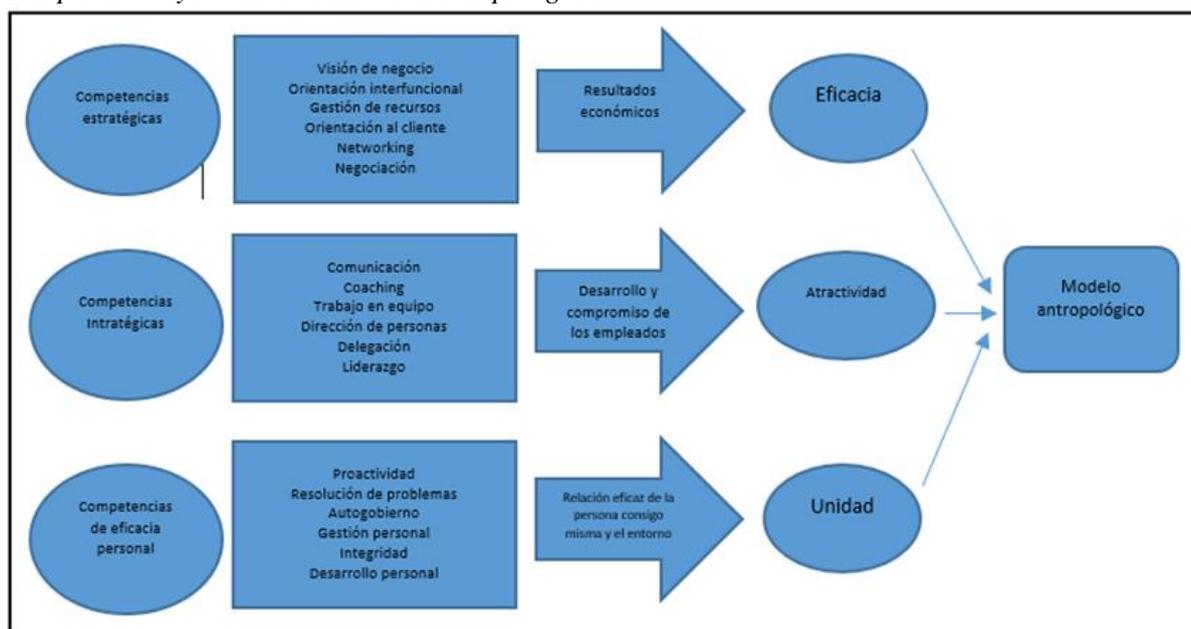
Un proceso dinámico, innovador y en desarrollo permanente, permitiendo adaptar las competencias clásicas del directivo a los nuevos tiempos e incorporar otras para afrontar el cambio con éxito (Merino, Bayona, García, López, Morera y Martí, 2019). Para seleccionar, evaluar y desarrollar mejor a los gerentes con más confianza. Puede ayudar a las empresas multinacionales a identificar y desarrollar candidatos con los perfiles de gestión adecuados que se adapten mejor a los diferentes países (Bosch, Cardona y Lee, 2013). Ofrece la ventaja clara de la objetividad: si los objetivos han sido predefinidos en términos cuantitativos y medibles, resulta bastante sencillo proceder a una evaluación del gerente o/y empleado en

función del grado en que se han cumplido (Hernández, Armenteros, Villanueva, Montalvo y Del Río, 2016). Desde el punto de vista del trabajador, la evaluación de sus resultados debe ser acompañada de un sistema de incentivos económicos que premia el logro de las tareas asignadas con excelencia. Desde el punto de vista de las gerencias, logran mayores ganancias y rentabilidad para la organización. El enfoque por competencias constituye una herramienta valiosa, es reconocida en sus aplicaciones en la empresa porque logra como resultado que el trabajador sea como activo estratégico.

### *Dimensiones*

Las competencias directivas estratégicas son las que generan valor económico para la empresa, las intratégicas se enfocan en el desarrollo de los colaboradores y las de eficacia personal constituyen aquellas que facilitan una relación adecuada de la persona (Chávez y Arias, 2018).

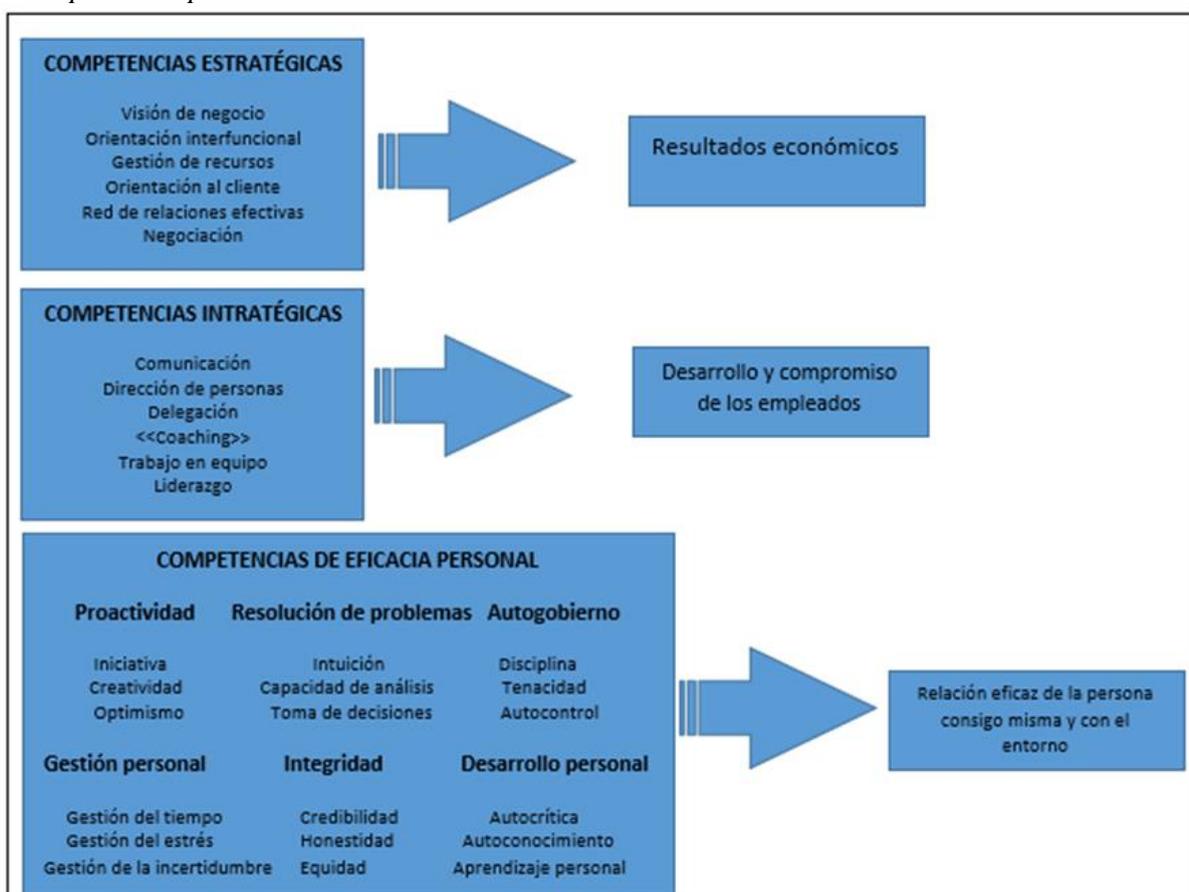
**Figura 4**  
*Competencias y valores del modelo antropológico*



Nota: Adaptado por Pérez López (1993).

Diferencian las competencias técnicas o referidas a un puesto concreto, y las directivas, las cuales son genéricas y se dividen en: (a) estratégicas, (b) intratécnicas, y (c) de eficacia personal (Patrón, 2016). Las competencias estratégicas, intratécnicas y de eficacia personal son competencias directivas, es decir, comportamientos habituales y observables que posibilitan el éxito en el desempeño de la función directiva (García, Cardona y Chinchilla, 2001).

**Figura 5**  
*Principales competencias directivas*



Nota: Fuente García, Cardona y Chinchilla, (2001).

Las tres dimensiones de las competencias directivas son complementarias, la importancia de una dimensión con otra va a depender solo la tarea a realizar en la organización. Las competencias estratégicas se refieren a las habilidades del ejecutivo para relacionarse con el entorno externo relevante, necesario para llegar a alcanzar los indicadores

económicos, utilizando habilidades de negociación. Las capacidades intratégicas se refiere a la habilidad de líder relacionada dentro de la organización y a la habilidad de ejecución. Las competencias de eficacia personal se refieren a las habilidades que potencian las competencias intratégicas y estratégicas. Finalmente, la práctica de estas competencias es lo que hace diferencia entre un jefe promedio y un verdadero líder.

### ***Importancia de las competencias directivas en empresas exportadoras del sector minerales no metálicos***

Es de gran importancia el reconocimiento de las competencias directivas en las empresas del sector de minerales no metálicos. En primer lugar, la habilidad de negociación de los ejecutivos peruanos, en su mayoría con empresas extranjeras, es de suma importancia, ya que los precios en este sector no están establecidos, sino que ambas partes pueden velar por sus intereses y establecer un precio. En segundo lugar, las relaciones interpersonales y coaching en los trabajadores de las empresas que trabajan en las industrias productoras y exportadoras son de suma relevancia, porque permite que se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz al mercado dinámico.

## **1.3. Objetivos e hipótesis**

### ***1.3.1. Objetivos***

#### ***Objetivo Principal***

Determinar la relación entre calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

### ***Objetivos Específicos***

Determinar la relación de la calidad del personal, información y del pedido de la calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

Determinar la relación de la puntualidad de la calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

Determinar la relación la condición del pedido de la calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

#### ***1.3.2. Hipótesis***

##### ***Hipótesis general***

Existe relación entre calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

##### ***Hipótesis específicas***

Existe relación de la calidad del personal, información y del pedido de la calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

Existe relación de la puntualidad de la calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

Existe relación con la condición del pedido de la calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

## Capítulo 2

### 2.1. Método

El método cuantitativo se vincula a los números, estadísticas y matemáticas, este nos muestra un conjunto de procesos que está organizado de manera progresiva, para corroborar algunas suposiciones. Es decir, una fase está ligada a la siguiente y es por eso por lo que no podemos omitir o saltar pasos. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). El enfoque cuantitativo reconoce al método científico como el único camino para hacer ciencia (Dimiani, 1997). En el presente trabajo de investigación se emplea el método cuantitativo, en la cual se recopila información fundamental a través de encuestas con diferentes preguntas relacionadas a las variables de estudio, con el objetivo de probar la hipótesis de la presente investigación.

#### *2.1.1. Tipo de investigación*

La presente investigación es de tipo correlacional. Este tipo de investigación tiene como objetivo analizar la relación entre variables, en donde la variabilidad de un factor influye en la otra variable. (Bernal Torres, 2006). Al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables se miden cada una de ellas y después se cuantifican y analizan la vinculación, estas se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En esta investigación las variables a analizar para medir su relación son: Calidad de servicio logístico y competencias directivas respectivamente.

#### *2.1.2. Diseño de investigación*

El diseño no experimental es una investigación que no manipula las variables deliberadamente, es decir, no trata de manejar las variables para que influyeran en otras. La investigación no experimental observa, investiga y mide los fenómenos para luego analizarlos (Hernández y Fernández, 2018). Además, se caracteriza por no ser posible manipular las variables o tratar aleatoriamente de asignarla a sujetos de determinadas condiciones luego de

estudiarlos (Díaz Narváez, 2009). La presente investigación es de diseño no experimental transversal, ya que el vínculo de las variables en dicho estudio es independiente y se presenta sin ninguna intervención con el objetivo de entender y analizar la relación y transversal porque solo toma un año de estudio.

### **2.1.3. Variables**

La variable contiene factores decisivos en la explicación de un fenómeno, estos presentan diferencias en términos de su magnitud y están asociadas a unidades completas (Rivas Tobas, 2015). Plantear adecuadamente las variables ayuda a garantizar validez y confiabilidad de un estudio. Estas son características medibles u observables de la unidad de estudio y pueden asumir distintos valores (Villavicencio-Caparó, 2016).

Las variables de estudio son las siguientes:

Variable 1: Calidad de servicio logístico.

Variable 2: Competencias directivas

Las variables fueron establecidas en la investigación “Calidad del servicio logístico y competencias directivas de empresas exportadoras del sector minerales no metálicos”. Un análisis realizado por Mentzer, Flint y Hult (2001) y Cardona, Chinchilla y García (2001) respectivamente. En su investigación se presentan las siguientes variables con sus dimensiones: *Calidad de servicio* (a) Calidad de personal, (b) la información, el pedido y condición del pedido, y (c) puntualidad. Por otro lado, en la segunda variable, *competencias directivas* tenemos, (a) competencias estratégicas, (b) competencias intratégicas y (c) competencias de eficacia personal.

#### 2.1.4. Muestra

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. Esta es una parte representativa de la población. (López, 2004). La muestra de un estudio debe ser representativa de la población de interés. El objetivo principal de seleccionarla es hacer inferencias estadísticas acerca de la población de la que proviene. La selección debe ser probabilística (García, Bernal y Alvarenga, 2013).

Para determinar la muestra se determinaron los siguientes criterios:

- Empresas exportadoras constituidas en Perú
- Empresas pertenecientes al sector no metálico
- Empresas que hayan exportado en el año 2020
- Empresas con montos significativos de exportación

Para hallar la muestra, se utilizará una técnica de muestreo aleatorio simple, el cual agrupa la población en subgrupos. Se aplicará la fórmula de la población de estudio, en el cual se tomará el cuestionario a 21 empresas exportadoras de minerales no metálicos, las cuales representaron el 60% del total exportado del sector en el año 2020.

La fórmula es la siguiente:

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

Los datos son los siguientes:

$N$ : 88

$Z$ : 1.96

$P$ : 0.5

$e$ : 0.05

Se reemplaza:

$$n = \frac{88.1.96^2.0.5.(1 - 0.5)}{0.05^2(860 - 1) + 1.96^2.0.5.(1 - 0.05)}$$

Se obtiene como resultado una muestra de 21 empresas exportadoras de minerales no metálicos que participan en el siguiente estudio.

**Tabla 4**

*Ficha técnica de calidad de servicio logístico*

<b>Datos</b>	<b>Descripción</b>
Cuestionario	LSQ (Logistic service quality)
Autor	Mentzer, Flint y Hult
Número de ítems	11
Año	2001
Aplicación	Individual
Ámbito de aplicación	Lima Metropolitana
Universo	Las empresas exportadoras de minerales no metálicos
Versión	Español
Duración	15 minutos aproximadamente
Objetivo	Determinar la relación que existe entre calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras de minerales no metálicos.
Tamaño de muestra	21 empresas
Puntos de muestreo	Lima
Técnica	Encuesta enviada por correo
Fecha de realización	Octubre 2021
Financiación	Recursos propios
Validadores	Nadia Chinchay Sharon Wong

Nota: *Elaboración propia*

**Tabla 5***Ficha técnica de competencias directivas*

<b>Datos</b>	<b>Descripción</b>
Cuestionario	Competencias directivas
Autor	Cardona, Chinchilla y García
Número de ítems	30
Año	2001
Aplicación	Individual
Ámbito de aplicación	Lima Metropolitana
Universo	Las empresas exportadoras de minerales no metálicos
Versión	Español
Duración	25 minutos aproximadamente
Objetivo	Determinar la relación que existe entre calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras de minerales no metálicos.
Tamaño de muestra	21 empresas
Puntos de muestreo	Lima
Técnica	Encuesta enviada por correo
Fecha de realización	Octubre 2021
Financiación	Recursos propios
Validadores	Nadia Chinchay / Sharon Wong

Nota: *Elaboración propia*

### **2.1.5. Instrumentos de investigación**

El instrumento de la investigación es la encuesta realizada a 21 jefes del área logística de las empresas exportadoras de minerales no metálicos. En el Anexo N°. 2 se encuentra el cuestionario efectuado por los autores Mentzer, Flint y Hult (2001).

El cuestionario se encuentra distribuido de la siguiente forma: *Calidad del servicio logístico*, el cual Comprende un total de 11 preguntas y contiene las siguientes dimensiones de estudio: dimensión 1: Calidad del personal, la información y el pedido (Contiene las preguntas Q1 al Q6 del cuestionario); dimensión 2: puntualidad (Contiene las preguntas Q7 y Q11 del cuestionario) y dimensión 3: condición del pedido (Contiene la pregunta Q4).

En el Anexo N°. 3 se encuentra el cuestionario realizado por los autores Cardona, García y Chinchilla (2001). *Competencias directivas*, comprende un total de 30 preguntas y

contiene las siguientes dimensiones de estudio, dimensión 1: competencias estratégicas (contiene las preguntas Q1 a Q6 del cuestionario), dimensión 2: competencias intratéticas (contiene las preguntas Q7 al Q12 del cuestionario) y dimensión 3: competencias de eficacia personal (contiene las preguntas Q13 al Q30 del cuestionario).

#### ***2.1.6. Procedimientos de recolección de datos***

Para el procedimiento de recolección de datos de la presente investigación, se tomará en consideración la encuesta realizada a 21 jefes del área logística de las empresas exportadoras de minerales no metálicos con el propósito de conseguir información verídica para el estudio. Las encuestas serán efectuadas a micro, pequeñas, mediana y grandes empresas.

Nuestro primer medio de contacto con las empresas se llevará a cabo vía correo electrónico y seguidamente se contactará por llamadas.

Luego de obtener el llenado de las encuestas, se analiza los resultados con la ayuda de los siguientes programas:

- Excel - Hoja de cálculo para desarrollar distintas tablas.

#### ***Recursos***

##### ***Bienes***

La presente investigación requirió los siguientes bienes para su desarrollo:

Escritorio

Silla de escritorio

Laptop - Toshiba

Mouse

USB

Lapiceros

Resaltador

Calculadora

Cuaderno de apuntes

### ***Servicios***

Como parte del desarrollo de la presente investigación se consideró los siguientes servicios básicos:

Agua

Luz

Línea de teléfono (mensajes y llamadas)

Internet

Pago por curso de tesis

### ***Tecnología***

Las fuentes de información tecnológicas a las que se accedieron para buscar información son las siguientes:

Sci-hub

Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola

ADEX - Data Trade

Scielo

Mendeley

Dialnet

Science Direct

Biblioteca de la Universidad San Ignacio de Loyola

Sistema integrado de información de comercio exterior - SIICEX

Google Académico

### ***Infraestructura***

La infraestructura y/o plataforma que se utilizó durante la presente investigación son las siguientes:

Plataforma zoom (clases de la Universidad San Ignacio de Loyola).

Plataforma zoom (reuniones grupales).

### ***Presupuesto***

Se realizó el siguiente presupuesto para tomar en cuenta los activos tangibles e intangibles valorados para nuestro trabajo de investigación.

**Tabla 6**

#### *Presupuesto de bienes*

<b>Presupuesto de bienes</b>									
<b>Activo</b>	<b>Precio por Unidad</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Febr.</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Soles</b>
Escritorio	S/. 450.00	1							S/. 450.00
Silla de escritorio	S/. 170.00	1							S/. 170.00
Laptop -Toshiba	S/. 1,600.00	1							S/. 1,600.00
Mouse	S/. 25.00	1							S/. 25.00
USB	S/. 60.00	2							S/.120.00
Lapiceros	S/. 2.50	1	1		1	1	1		S/. 12.50
Resaltador	S/. 4.00	2							S/. 8.00
Calculadora	S/. 50.00	1							S/. 50.00
Cuaderno de apuntes	S/. 45.00	1							S/. 45.00
<b>Total</b>									<b>S/2,480.50</b>

Nota: *Elaboración propia*

**Tabla 7***Presupuesto de servicios*

<b>Presupuesto de servicios</b>							
<b>Activo</b>	<b>Montos mensuales</b>						<b>Total</b>
	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Enero</b>	<b>Febr</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abr</b>	
Agua	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/ 480.00
Luz	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/ 900.00
Línea Telefónica	S/. 79.90	S/. 79.90	S/. 79.90	S/. 79.90	S/. 79.90	S/. 79.90	S/ 479.40
Internet	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/ 600.00
Pago por curso de tesis	S/. 1500.00	S/. 1200.00	S/. 1200.00	S/. 1200.00	S/. 1200.00	S/. 1200.00	S/ 7,500.00
<b>Total</b>							<b>S/ 9,959.40</b>

Nota: *Elaboración propia*

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta realizada a 21 empresas que fueron desarrolladas por los jefes del área logística de las empresas del sector minerales no metálicos, de acuerdo a nuestra investigación “Calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector minerales no metálicos, Lima, 2020”.

Los siguientes cuadros presentados líneas abajo nos muestran los resultados de la encuesta de la variable competencias directivas, la cual estuvo conformada por 30 ítems, evaluados en una escala de Likert, en la cual podemos observar que la mayoría de respuestas presentadas son 3, 4, y 5.

**Tabla 8**

*Resultados encuesta competencias directivas 1 - 7*

		<i>Competencias directivas</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Competencias intratágicas	Competencias estratégicas	Visión de negocio	5	5	5	5	5	4	4
		Orientación Interfuncional	5	4	5	4	5	4	4
		Gestión de recursos humanos	5	4	5	5	4	3	4
		Orientación al cliente	5	5	5	4	5	4	4
		Red de relaciones efectivas	5	4	5	5	4	4	4
		Negociación	5	5	5	5	4	4	4
	Competencias intratágicas	Comunicación	5	5	5	5	4	4	4
		Coaching	5	5	5	5	5	4	4
		Trabajo en equipo	5	5	5	4	5	4	4
		Dirección de personas	5	5	5	4	4	4	4
		Delegación	4	5	5	5	4	4	4
		Liderazgo	4	4	5	5	5	4	4
Competencias de eficacia personal	Gest. Autogobierno Pro actividad Resolución de problemas pers	Intuición	5	5	4	5	4	4	4
		Capacidad de análisis	5	5	5	4	4	4	4
		Toma de decisiones	4	5	5	5	4	4	4
		Iniciativa	5	5	5	5	4	4	4
		Creatividad	5	5	5	5	4	4	4
		Optimismo	5	5	5	4	4	3	4
		Concentración	4	4	5	4	4	4	4
		Autocontrol	5	5	5	4	4	4	4
		Tenacidad	4	5	5	4	4	4	4
		Gestión de tiempo	4	5	5	5	4	4	4

	Gestión de estrés	4	4	5	5	4	4	3
	Gestión de la incertidumbre	5	5	4	5	4	4	4
	Credibilidad	5	5	5	5	4	4	4
	Equidad	5	5	5	5	4	4	4
	Honestidad	5	5	5	5	5	4	4
	Autocrítica	5	5	5	5	4	4	4
Desarrollo personal	Autoconocimiento	4	5	5	4	4	4	4
	Aprendizaje personal	4	5	4	4	4	4	4

Nota: *Elaboración propia*

**Tabla 9**

*Resultados encuesta competencias directivas 8 - 14*

		<i>Competencias directivas</i>	8	9	10	11	12	13	14		
Competencias intrínsecas	Competencias estratégicas	Visión de negocio	4	5	4	4	5	4	4		
		Orientación Inter funcional	4	5	4	4	5	4	5		
		Gestión de recursos humanos	4	4	4	4	4	5	5		
		Orientación al cliente	4	5	4	4	4	5	4		
		Red de relaciones efectivas	4	5	4	4	4	5	5		
		Negociación	4	4	4	4	4	5	5		
		Comunicación	4	4	5	4	5	4	4		
		Coaching	4	5	4	4	5	5	5		
		Trabajo en equipo	4	5	4	4	5	5	5		
		Dirección de personas	4	5	4	4	4	5	5		
		Delegación	4	5	3	4	3	4	5		
		Liderazgo	4	5	4	4	4	4	5		
		Competencias de eficacia personal	Autogobierno	Intuición	4	5	4	4	4	4	5
				Capacidad de análisis	4	5	4	4	4	5	5
Toma de decisiones	4			5	4	4	4	5	4		
Iniciativa	4			4	4	4	4	4	5		
Creatividad	4			4	4	4	5	5	5		
Optimismo	3			4	4	3	5	5	5		
Concentración	4			4	4	4	4	5	5		
Autocontrol	4			4	4	5	4	4	5		
Tenacidad	4			4	4	4	4	4	5		
Gestión de tiempo	4			4	4	4	5	4	5		
Competencias de eficacia personal	Gestión personal	Gestión de estrés	4	4	4	4	4	5	5		
		Gestión de la incertidumbre	4	4	4	4	4	4	5		
		Credibilidad	5	4	4	4	4	4	5		
		Equidad	5	5	4	4	4	5	4		
	Desarrollo personal	Integridad	Honestidad	5	5	5	5	5	5		
			Autocrítica	5	4	3	4	4	5	5	
			Autoconocimiento	4	4	4	4	4	4	5	
			Aprendizaje personal	4	4	4	4	4	4	4	

Nota: *Elaboración propia*

Tabla 10

## Resultados encuesta competencias directivas 15 – 21

		Competencias directivas	15	16	17	18	19	20	21	
Competencias intratécnicas	Competencias estratégicas	Visión de negocio	5	4	4	4	5	5	4	
		Orientación Interfuncional	4	5	5	4	5	5	3	
		Gestión de recursos humanos	5	4	4	5	5	4	5	
		Orientación al cliente	5	5	5	5	5	5	4	
		Red de relaciones efectivas	5	5	5	5	5	4	5	
		Negociación	5	5	4	5	5	5	5	
		Comunicación	4	4	4	4	5	5	4	
		Coaching	4	4	4	5	5	4	5	
		Trabajo en equipo	5	5	5	4	5	5	4	
		Dirección de personas	4	5	5	5	5	5	5	
Competencias intratécnicas	AutogobiernoPro actividad Resolución de problemas	Delegación	5	5	4	4	5	5	4	
		Liderazgo	5	5	5	4	5	5	5	
		Intuición	4	5	5	4	5	5	4	
		Capacidad de análisis	5	5	5	5	5	5	5	
		Toma de decisiones	5	4	4	5	5	5	4	
		Iniciativa	4	5	4	4	5	5	5	
		Creatividad	5	5	4	5	5	5	5	
		Optimismo	5	5	4	5	5	5	5	
		Concentración	5	5	5	5	5	5	4	
		Autocontrol	5	5	5	4	5	5	4	
Competencias de eficacia personal	Gestión personal	Tenacidad	4	5	5	4	5	5	4	
		Gestión de tiempo	5	5	5	4	5	5	5	
		Gestión de estrés	5	5	5	5	5	5	5	
		Gestión de la incertidumbre	5	5	5	4	5	5	5	
		Credibilidad	5	5	5	4	5	5	4	
		Integridad	Equidad	5	4	4	5	5	4	4
			Honestidad	4	5	4	5	5	4	5
			Autocrítica	4	5	5	5	5	4	5
			Desarrollo personal	Autoconocimiento	5	5	5	4	5	4
		Aprendizaje personal		5	5	4	4	5	4	4

Nota: *Elaboración propia*

Las siguientes tablas presentadas líneas abajo nos muestran los resultados de la encuesta realizada a 21 empresas del sector minerales no metálicos, de la variable calidad de servicio logístico, la cual está conformada por 11 ítems, evaluados en una escala de Likert, en las cuales podemos ver que en su mayoría las respuestas fueron desde 3, 4 y 5.

**Tabla 11***Resultados encuesta Calidad de Servicio Logístico 1 – 11*

	<i>IT E M S</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Calidad de personal, información y el pedido	Q1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
	Q2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
	Q3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
	Q5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
	Q6	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
Condicón Puntualidad del pedido	Q7	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4
	Q8	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4
	Q9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
	Q10	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4
	Q4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4

Nota: *Elaboración propia***Tabla 12***Resultado de la encuesta Calidad de Servicio Logístico 12 – 21*

	<i>ITE MS</i>	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Calidad de personal, información y el pedido	Q1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
	Q2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
	Q3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
	Q5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Q6	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
Condicón Puntualidad del pedido	Q7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Q8	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
	Q9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Q10	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
	Q11	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
Q4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	

Nota: *Elaboración propia*

### ***3.1.1 Presentación de resultados***

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede afirmar que existe una relación positiva o directa entre calidad de servicio logístico y las competencias directivas, con la cual podemos concluir que mientras mayores competencias directivas tengan las empresas, su calidad de servicio logístico será óptima.

### ***Contrastación de Hipótesis***

Para contrastar las hipótesis en la presente investigación hemos utilizado desviaciones respecto del promedio o la media de los resultados obtenidos previamente. Dicho promedio es la media simple que se obtiene de sumar todos los resultados y dividirlos entre el total de empresas.

De acuerdo a nuestra hipótesis planteada, aquellas empresas cuyas competencias directivas se encuentren por encima de la media deberían tener niveles de calidad de servicio logístico también por encima de la media o del promedio.

Inversamente, de acuerdo a nuestras hipótesis planteadas, aquellas empresas con niveles de competencias directivas por debajo del promedio, también se espera que tengan niveles de calidad de servicio logístico por debajo de la media o del promedio.

Estas desviaciones, por debajo o encima de la media o promedio, nos permitirán inferir si hay una relación directa entre competencias directivas y calidad de servicio logístico.

A continuación, se muestran los promedios de las competencias directivas.

**Tabla 13***Promedios simples de competencias directivas en el total de empresas encuestadas*

	<b>Competencias directivas</b>	<b>Promedio</b>
Competencias intratégicas	Visión de negocio	4.48
	Orientación Interfuncional	4.43
	Gestión de recursos humanos	4.38
	Orientación al cliente	4.57
	Red de relaciones efectivas	4.57
	Negociación	4.57
	Comunicación	4.38
	Coaching	4.57
	Trabajo en equipo	4.62
	Dirección de personas	4.57
	Delegación	4.33
	Liderazgo	4.52
	Intuición	4.43
	Capacidad de análisis	4.62
	Toma de decisiones	4.43
	Iniciativa	4.43
	Creatividad	4.62
	Optimismo	4.43
	Concentración	4.43
	Autocontrol	4.48
Competencias de eficacia personal	Tenacidad	4.33
	Gestión de tiempo	4.52
	Gestión de estrés	4.48
	Gestión de la incertidumbre	4.48
	Credibilidad	4.52
	Equidad	4.48
	Honestidad	4.76
	Autocrítica	4.52
	Autoconocimiento	4.38
	Aprendizaje personal	4.19

Nota: *Elaboración propia*

A continuación, mostramos los promedios de la calidad de servicio logístico.

**Tabla 14***Promedios simples de calidad de servicio logístico en el total de empresas encuestadas*

	<i>Calidad de servicio Logístico</i>	<b>Promedio</b>
Calidad de personal, información y el pedido	Q1	4.67
	Q2	4.43
	Q3	4.48
	Q5	4.57
	Q6	4.52
	Q7	4.33
	Q8	4.33
Condiciones de Puntualidad del pedido	Q9	4.38
	Q10	4.29
	Q11	4.14
	Q4	4.29

Nota: *Elaboración propia****Hipótesis general***

En la presente investigación hemos encontrado que la calidad de servicio logístico, sí guarda una relación positiva o directa con las competencias directivas.

El 57% de las empresas encuestadas tiene niveles de competencias directivas por encima de la media, mientras que el 52% tiene niveles de calidad de servicio logístico por encima de la media. Podemos comprobar que precisamente que aquellas que superan a la media en competencias directivas, también lo hacen en calidad de servicio logístico. Es decir, un gran porcentaje de las empresas encuestadas cumplieron con este criterio en ambas variables.

**Tabla 15***Validación de encuestas (competencias directivas y calidad de servicio logístico)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Total	%
Competencias por encima de la media	21	24	27	19	7	0	0	4	14	2	2	9	16	24	21	24	17	15	30	22	16	12	57.143
Competencias por debajo de la media	9	6	3	11	23	30	30	26	16	28	28	21	14	6	9	6	13	15	0	8	14		
Calidad por encima de la media	5	6	9	1	0	1	0	0	0	2	1	2	11	8	9	9	9	7	11	9	8	11	52.381
Calidad por debajo de la media	6	5	2	10	11	10	11	11	11	9	10	9	0	3	2	2	2	4	0	2	3		

Nota: *Elaboración propia***Hipótesis específicas****Primera hipótesis específica**

Existe relación de la calidad del personal, información y del pedido de la calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

El 57.14% de las empresas encuestadas tienen la dimensión calidad de personal, información y del pedido por encima de la media, al igual que sus competencias directivas.

**Tabla 16***Validación de Primera Hipótesis*

Dimensión	Empresas																					Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
Dimensión 1 CSL por encima de la media	3	3	5	1	0	1	0	0	0	2	1	2	5	4	4	4	4	4	5	5	3	12	57.143
Dimensión 1 CSL por debajo de la media	2	2	0	4	5	4	5	5	5	3	4	3	0	1	1	1	1	1	0	0	2		

Nota: *Elaboración propia*

### ***Segunda hipótesis específica***

Existe relación de la puntualidad de la calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

El 52.38% de las empresas encuestadas tienen la dimensión puntualidad por encima de la media, al igual que sus competencias directivas.

**Tabla 17**

*Validación de Segunda Hipótesis*

Dimensión	Empresas																					Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		%
Dimensión 2 CSL por encima de la media	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	3	4	4	3	4	4	4	11	52.381
Dimensión 2 CSL por debajo de la media	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	1	0	0	1	0	0	0		

Nota: *Elaboración propia*

### ***Tercera hipótesis específica***

No existe relación con la condición del pedido de la calidad de servicio logístico y competencias directivas en empresas exportadoras del sector mineral no metálico en el año 2020.

Solo el 42.86% de las empresas encuestadas tienen la dimensión calidad de pedido por encima de la media, al igual que sus competencias directivas.

**Tabla 18***Validación de Tercera Hipótesis*

Dimensión	Empresas																					Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	%	
Dimensión 3 CSL por encima de la media	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	1	0	2	0	1	9	42.857
Dimensión 3 CSL por debajo de la media	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	1	1	2	0	2	1			

Nota: *Elaboración propia*

**3.1.2 Discusión**

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 21 empresas del sector minerales no metálicos, pudimos observar que los resultados no fueron tan diversos como esperábamos, ya que todas las empresas se autodenominaron muy buenas, lo cual nos dio resultados poco variables, sin embargo, el criterio de estudio que elegimos nos ayudó a comprobar nuestras hipótesis planteadas, debido a que pudimos verificar que existen competencias directivas que afectan directamente a la calidad de servicio logístico.

Adicional al análisis de promedios, deseamos identificar para cada empresa, cuáles son las competencias directivas que generan mejor calidad del servicio logístico.

Por ejemplo, en la tabla 14, en el caso de la empresa tres, 27 competencias directivas de un total de 30, superan el promedio, lo cual incide en una mejor calidad del servicio logístico, dado que 9 ítems de un total de 11, superan el promedio.

Basándonos en cada ítem que encierra las competencias directivas, 15 de ellas se encuentran por encima de la media en la mayoría de las empresas de la encuesta realizada, las cuales son: orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación (competencias estratégicas); coaching, trabajo en equipo, dirección de personas, liderazgo (competencias intrátegicas); capacidad de análisis, creatividad, optimismo, gestión de tiempo, gestión de

estrés, credibilidad, honestidad y autocrítica (competencias de eficacia personal).

Estas competencias directivas afectan positivamente a los siguientes ítems de calidad logística, que también se encuentran por encima de la media en la mayoría de las empresas de la encuesta realizada, las cuales son: El conocimiento y experiencia adecuada del personal, la calidad del pedido (productos dañados, requisitos técnicos y solución ante problemas en el pedido).

Haciendo un análisis, las competencias mencionadas guardan relación con los ítems de calidad de servicio logístico que sobresalen en la mayoría de las empresas, ya que existiendo una buena orientación al cliente y negociación, podemos decir que nuestra dimensión calidad de información se está cumpliendo satisfactoriamente, la cual se ve reflejada en los resultados. Además, evaluando los otros ítems de competencias directivas, teniendo un buen coaching con los colaboradores, desempeñando un buen trabajo en equipo, dirección de personas, capacidad de análisis y otros, nuestra dimensión de calidad de pedido también se encontraría por encima de la media, lo cual se muestra en los resultados (Tabla 16).

Por otro lado, 15 de las competencias directivas, se encuentran por debajo de la media en la encuesta realizada, la cual también afecta directamente a la calidad de servicio logístico de las representadas.

Las competencias por debajo de la media son: visión del negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos humanos (competencias estratégicas); comunicación, delegación (competencias intratélicas); intuición, toma de decisiones, iniciativa, concentración, autocontrol, tenacidad, gestión de incertidumbre, equidad, autoconocimiento y aprendizaje personal (competencias de eficacia personal).

Estas competencias directivas afectan directamente a la gestión de la calidad de servicio logístico en los siguientes Ítems:

Información de stock disponible, en los procesos de solicitud de pedido (calidad de personal, información y el pedido); el tiempo de realización del pedido, la entrega de pedido en fecha pactada, la rapidez en pedidos faltantes (puntualidad); eficacia de la gestión de logística de devolución y errores en pedidos (condición del pedido).

Interpretando los resultados mostrados, tenemos que muchas de las competencias directivas por debajo de la media influyen en los ítems de calidad de servicio logístico, ya que, cuando no se tiene una óptima comunicación entre áreas, delegación, toma de decisiones, las dimensiones de calidad de servicio logístico tales como, puntualidad y condición del pedido se ven afectadas directamente.

Con respecto a las competencias de eficacia personal que están por debajo de la media, las cuales son netamente provenientes de las habilidades del directivo o jefe a cargo del área logística, es importante tener en cuenta que es clave mejorar dichas competencias por debajo de la media, ya que así se podrá realizar una mejor gestión con el equipo a cargo. Es fundamental que el líder de la organización o equipo pueda conseguir un equilibrio en todas sus competencias directivas para así desempeñar un correcto manejo de la calidad de servicio logístico.

Tabla 19

## Competencias directivas por encima y debajo de la media (totales)

Competencias directivas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Enci ma de la media	Debaj o de la medi a
Visión de negocio	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	10	11
Orientación Interfuncional	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.6	0.4	0.4	0.6	0.6	10	11
Gestión de recursos humanos	0.6	0.4	0.6	0.6	0.4	1.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.6	9	12
Orientación al cliente	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	12	9
Red de relaciones efectivas	0.4	0.6	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	12	9
Negociación	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	12	9
Comunicación	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	8	13
Coaching	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.6	12	9
Trabajo en equipo	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.4	13	8
Dirección de personas	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	12	9
Delegación	0.3	0.7	0.7	0.7	0.3	0.3	0.3	0.3	0.7	1.3	0.3	1.3	0.3	0.7	0.7	0.7	0.3	0.3	0.3	0.7	0.7	9	12
Liderazgo	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	11	10
Intuición	0.6	0.6	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.6	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	9	12
Capacidad de análisis	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	13	8
Toma de decisiones	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	9	12
Iniciativa	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	9	12
Creatividad	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	13	8
Optimismo	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	1.4	0.4	1.4	0.4	0.4	1.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.6	12	9
Concentración	0.4	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	9	12
Autocontrol	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	10	11
Tenacidad	0.3	0.7	0.7	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.7	0.3	0.7	0.7	0.3	0.3	0.7	0.7	7	14
Gestión de tiempo	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	11	10
Gestión de estrés	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	11	10
Gestión de la incertidumbre	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	10	11
Credibilidad	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	11	10
Equidad	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	10	11
Honestidad	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.8	0.8	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.2	16	5
Autocrítica	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	12	9
Autoconocimiento	0.4	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.6	0.4	8	13
Aprendizaje personal	0.2	0.8	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.8	0.8	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	17	

Nota: Elaboración propia

**Tabla 20***Ítems de calidad de servicio logístico por encima y debajo de la media (totales)*

<i>Calidad de servicio Logístico</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Encima de la media	Debajo de la media
Q1	0.3	0.3	0.3	0.3	-0.7	-0.7	-0.7	-0.7	-0.7	0.3	-0.7	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	-0.7	0.3	0.3	0.3	0.3	14	7
Q2	-0.4	-0.4	0.6	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	0.6	0.6	-0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	9	12
Q3	0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	10	11
Q5	0.4	-0.6	0.4	-0.6	-0.6	0.4	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	12	9
Q6	-0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5	-0.5	11	10
Q7	0.7	0.7	0.7	-1.3	-0.3	-1.3	-1.3	-1.3	-1.3	-0.3	-0.3	-0.3	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	12	9
Q8	-0.3	-0.3	0.7	-0.3	-1.3	-0.3	-1.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	0.7	0.7	-0.3	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	9	12
Q9	-0.4	-0.4	-0.4	-1.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	9	12
Q10	-0.3	0.7	-0.3	-0.3	-1.3	-1.3	-0.3	-1.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	-0.3	0.7	0.7	0.7	9	12
Q11	-0.1	0.9	0.9	-1.1	-1.1	-1.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	0.9	-0.1	0.9	-0.1	-0.1	-0.1	0.9	-0.1	0.9	6	15
Q4	0.7	-0.3	0.7	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	0.7	-1.3	0.7	0.7	0.7	-0.3	0.7	-0.3	-0.3	7	14

Nota: *Elaboración propia*

***Primera Hipótesis específica***

En la dimensión, calidad de personal, información y pedido de la variable calidad de servicio logístico, los siguientes ítems se relacionan directamente con algunas competencias debido a la similitud de resultados en la mayoría de empresas.

El ítem 2 que se refiere a la información del pedido se relaciona directamente a la competencia toma de decisiones.

Interpretación: De acuerdo a la relación entre ambos Ítems, podemos decir que la competencia, toma de decisiones de los directivos o jefes de la organización, juega un papel importante con la información de pedido presentada ante sus clientes, ya que los encargados de las áreas, debido a la experiencia a través de su carrera profesional, son los más idóneos para saber qué presentar y como lograr venderlo a sus clientes.

Perreault and Russ (1974) teorizaron que el servicio logístico puede ser definido como la habilidad de dar el correcto producto al correcto cliente en el lugar correcto, momento correcto, precio justo y la correcta manera de satisfacer sus necesidades. Esta teoría establece

las bases de la evaluación del LSQ. (Paper Hao Zhang & Yuxin Shi, 2020).

El Ítem 3 que se refiere al proceso de solicitud de los pedidos, se relaciona directamente con la competencia credibilidad.

Interpretación: El Ítem 3 que se refiere a la facilidad y efectividad del proceso de solicitud de pedidos, se encuentra relacionado con la competencia credibilidad, la cual se encarga de generar soluciones innovadoras a los problemas que puedan presentarse.

El ítem 5 que se refiere a, si excepcionalmente los pedidos sufren daños, se relaciona directamente con las competencias: dirección de personas, capacidad de análisis, orientación al cliente y red de relaciones efectivas.

Interpretación: La importancia de que los pedidos sean entregados óptimamente y la agilidad de solución en caso alguno de ellos sufra daños se ven ligados con las siguientes competencias directivas de la gestión de los jefes.

Dirección de personas, en la cual es importante saber gestionar el personal a cargo en situaciones de corrección en los pedidos.

Capacidad de análisis, en la cual es relevante saber distinguir los factores relevantes de la situación y cuantificar la importancia, en este caso, de los pedidos y poder corregirlos.

Orientación al cliente, en la cual es importante poder tener una buena comunicación con el cliente, mantenerlo al tanto de los procesos y fechas de próximas entregas para no perder un cliente potencial.

Red de relaciones afectivas, en la cual es crucial poder mantener una buena relación y gestión dentro de la organización para poder eficacia en los procesos y fuera de ella para no perder a los clientes potenciales.

El Ítem 6, que se refiere a si los productos cumple los requisitos técnicos, se relaciona directamente con la competencia Autocontrol.

Interpretación: En el sector logístico en donde se manejan exportaciones e importaciones es muy importante contar con todos los requisitos técnicos en cada uno de los productos de la empresa, ya que, si no se cumplen con el mínimo de ellos, puede surgir una sanción por parte de las instituciones pertinentes. Esta competencia se ve relacionada con la competencia directiva Autocontrol, la cual ayuda a regular las emociones y actuar de manera apropiada ante distintas personas y situaciones. Relacionando esta competencia con el ítem de calidad de servicio logístico, es crucial que el directivo o jefe pueda tener el control y manejar sus emociones en caso dicho suceso ocurra, y poder regular de manera inmediata con su equipo la subsanación correspondiente.

### ***Segunda hipótesis específica***

En la dimensión puntualidad de la variable calidad de servicio logístico, el ítem 9 que se refiere a la puntualidad de entrega de los pedidos, se relaciona directamente con la competencia concentración.

Interpretación: Con respecto a la relación entre el Ítem puntualidad de la variable calidad de servicio logístico y concentración como competencia directiva, podemos decir que el jefe a cargo del área logística debe mantener un alto grado de atención en los procesos, sobre todo en la gestión de envíos de productos y las fechas pactadas en entrega, sobre todo en el área de calidad de servicio logístico, ya que esta puede demandar largo tiempo dependiendo el tipo de método de entrega pactado (marítimo, aéreo, ferroviario, entre otros); para así tener conocimiento en caso suceda algún inconveniente y poder gestionar su solución a tiempo.

### ***Tercera hipótesis específica***

En la dimensión condición del pedido de la variable calidad de servicio logístico, el ítem 4 que se refiere a los errores excepcionales en la cantidad del pedido, tipo, entre otros, se relaciona directamente con la competencia Tenacidad.

Interpretación: Con respecto a la relación entre el Ítem mencionado y la competencia Tenacidad, es fundamental poder gestionar las soluciones en cuanto a los pedidos que sufrieron errores en el proceso logístico, la competencia tenacidad nos habla sobre realizar lo propuesto, llevarlo a cabo pese a la dificultad de la situación. Los jefes deben poder facilitar una solución con su equipo cuando estos hechos sucedan, para así no perder un cliente potencial, es importante mantener los clientes y adquirir nuevos, sobre todo tratar de que estos errores en los pedidos no sucedan con frecuencia y se logre un correcto manejo logístico desde su inicio hasta su entrega.

Tabla 21

## Ítems competencias (Relación)

Competencias directivas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Visión de negocio	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	-0.5	-0.5	0.5	-0.5	-0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	0.5	-0.5
Orientación Interfuncional	0.6	-0.4	0.6	-0.4	0.6	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	-0.4	-0.4	0.6	-0.4	0.6	-0.4	0.6	0.6	-0.4	0.6	0.6	-1.4
Gestión de recursos humanos	0.6	-0.4	0.6	0.6	-0.4	-1.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	0.6	0.6	-0.4	-0.4	0.6	0.6	-0.4	0.6
Orientación al cliente	0.4	<b>0.4</b>	0.4	-0.6	<b>0.4</b>	<b>-0.6</b>	-0.6	-0.6	<b>0.4</b>	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	<b>-0.6</b>	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	<b>-0.6</b>
Red de relaciones efectivas	0.4	-0.6	0.4	<b>0.4</b>	-0.6	<b>-0.6</b>	-0.6	-0.6	<b>0.4</b>	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	<b>-0.6</b>	0.4
Negociación	0.4	0.4	0.4	0.4	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4
Comunicación	0.6	0.6	0.6	0.6	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	-0.4	0.6	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	0.6	-0.4
Coaching	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	-0.6	-0.6	0.4	0.4	0.4	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	0.4	-0.6	0.4
Trabajo en equipo	0.4	0.4	0.4	-0.6	0.4	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	-0.6	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	-0.6	0.4	0.4	-0.6
Dirección de personas	0.4	<b>0.4</b>	0.4	-0.6	-0.6	<b>-0.6</b>	-0.6	-0.6	<b>0.4</b>	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	0.4	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Delegación	-0.3	0.7	0.7	0.7	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	0.7	-1.3	-0.3	-1.3	-0.3	0.7	0.7	0.7	-0.3	-0.3	0.7	0.7	-0.3
Liderazgo	-0.5	-0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5	0.5
Intuición	0.6	0.6	-0.4	0.6	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	-0.4	0.6	0.6	-0.4	0.6	0.6	-0.4
Capacidad de análisis	0.4	<b>0.4</b>	0.4	-0.6	-0.6	<b>-0.6</b>	-0.6	-0.6	<b>0.4</b>	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Toma de decisiones	-0.4	<b>0.6</b>	0.6	<b>0.6</b>	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	<b>0.6</b>	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	<b>-0.4</b>	0.6	-0.4	<b>-0.4</b>	0.6	0.6	0.6	<b>-0.4</b>
Iniciativa	0.6	0.6	0.6	0.6	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	-0.4	0.6	-0.4	-0.4	0.6	0.6	0.6
Creatividad	0.4	0.4	0.4	0.4	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4
Optimismo	0.6	0.6	0.6	-0.4	-0.4	-1.4	-0.4	-1.4	-0.4	-0.4	-1.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	-0.4	0.6	0.6	0.6	0.6
Concentración	-0.4	-0.4	<b>0.6</b>	<b>-0.4</b>	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	<b>-0.4</b>
Autocontrol	<b>0.5</b>	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	<b>-0.5</b>	0.5	<b>-0.5</b>	<b>-0.5</b>	0.5	<b>0.5</b>	0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5	-0.5
Tenacidad	<b>-0.3</b>	<b>0.7</b>	0.7	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	<b>-0.3</b>	<b>0.7</b>	<b>-0.3</b>	0.7	0.7	-0.3	0.7	<b>0.7</b>	-0.3
Gestión de tiempo	-0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5
Gestión de estrés	-0.5	-0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-1.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Gestión de la incertidumbre	0.5	0.5	-0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5
Credibilidad	0.5	0.5	0.5	<b>0.5</b>	-0.5	-0.5	-0.5	<b>0.5</b>	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	<b>-0.5</b>	<b>0.5</b>	0.5	0.5	0.5	0.5	<b>-0.5</b>	0.5	0.5
Equidad	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	-0.5	0.5	-0.5	-0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5
Honestidad	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	-0.8	-0.8	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	-0.8	0.2	-0.8	0.2	0.2	-0.8	0.2
Autocrítica	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	-0.5	-1.5	-0.5	-0.5	0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.5
Autoconocimiento	-0.4	0.6	0.6	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	-0.4	0.6	-0.4
Aprendizaje personal	-0.2	0.8	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	0.8	0.8	-0.2	-0.2	0.8	-0.2	-0.2

Nota: *Elaboración propia*

**Tabla 22***Ítems calidad de servicio logístico (Relación)*

<i>Calidad de servicio Logístico</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Q1	0.3	0.3	0.3	0.3	-0.7	-0.7	-0.7	-0.7	-0.7	0.3	-0.7	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	-0.7	0.3	0.3	0.3	0.3
Q2	-0.4	<b>-0.4</b>	0.6	<b>-0.4</b>	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	<b>-0.4</b>	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	<b>0.6</b>	0.6	-0.4	<b>0.6</b>	0.6	0.6	0.6	<b>0.6</b>
Q3	0.5	0.5	0.5	<b>-0.5</b>	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	0.5	<b>-0.5</b>	0.5	0.5	0.5	<b>0.5</b>	0.5	0.5	-0.5
Q5	0.4	<b>-0.6</b>	0.4	-0.6	-0.6	<b>0.4</b>	-0.6	-0.6	<b>-0.6</b>	-0.6	-0.6	-0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Q6	<b>-0.5</b>	0.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	<b>0.5</b>	0.5	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	0.5	<b>-0.5</b>	0.5	0.5	-0.5	0.5	0.5	-0.5
Q7	0.7	0.7	0.7	-1.3	-0.3	-1.3	-1.3	-1.3	-1.3	-0.3	-0.3	-0.3	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Q8	-0.3	-0.3	0.7	-0.3	-1.3	-0.3	-1.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	0.7	0.7	-0.3	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Q9	-0.4	-0.4	<b>-0.4</b>	<b>-1.4</b>	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	-0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	<b>0.6</b>
Q10	-0.3	0.7	-0.3	-0.3	-1.3	-1.3	-0.3	-1.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	-0.3	0.7	0.7	0.7
Q11	-0.1	0.9	0.9	-1.1	-1.1	-1.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	0.9	-0.1	0.9	-0.1	-0.1	-0.1	0.9	-0.1	0.9
Q4	<b>0.7</b>	<b>-0.3</b>	0.7	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	<b>0.7</b>	<b>-1.3</b>	<b>0.7</b>	0.7	0.7	-0.3	0.7	<b>-0.3</b>	-0.3

Nota: *Elaboración propia*

### 3.1.3 Conclusiones

Después de la encuesta realizada a 21 empresas del sector mineral no metálico y la interpretación de los mismos, podemos concluir lo siguiente:

1. Los resultados obtenidos en esta presente investigación, dirigida a los jefes del área logística del sector minerales no metálicos, nos permitió concluir que la calidad de servicio logístico de una empresa, sí tiene relación directa con las competencias directivas de sus colaboradores a cargo. Esto nos permite inferir que un buen desarrollo de la calidad de servicio logístico es debido a una buena gestión de competencias directivas de su personal a cargo. Por otro lado, podemos decir también que una empresa que no gestiona una buena calidad de servicios logísticos, es debido a que la gestión de competencias directivas por parte de sus directivos o jefes no está siendo óptima.

2. Asimismo, la relación de la dimensión de calidad de personal, la información y el pedido con competencias directivas en el sector minerales no metálicos tiene relación positiva, ya que fue corroborado en el análisis de promedios presentados en el estudio,

cumpliendo el criterio en un 57.14% de las empresas encuestadas. Lo cual afirma que, si existe una buena calidad de servicio logístico en la organización, es porque las competencias directivas son óptimas.

Cabe resaltar que hubo competencias directamente relacionadas con esta variable que afectaban de manera positiva y negativa a esta dimensión de calidad de servicio logístico. Es importante mencionar que estas competencias directivas, tales como; toma de decisiones, credibilidad, dirección de personas, capacidad de análisis, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y autocontrol, son importantes para una buena gestión de la dimensión, calidad de personal, la información y el pedido, ya que muchas de ellas permiten accionar de manera directa la gestión de los líderes de la organización y su equipo para así poder brindarle un buen servicio de calidad logístico a sus clientes y como proceso por parte de la empresa.

3. Asimismo, la puntualidad del pedido y competencias directivas en el sector minerales no metálicos, tiene relación positiva, ya que fue corroborado en el análisis de promedios presentados en el estudio, cumpliendo el criterio en un 52.38% de las empresas encuestadas. En ese sentido, se validó la hipótesis planteada, que afirma que, la dimensión de puntualidad del pedido es resultado de una óptima gestión de las competencias directivas del líder de la organización con su equipo y procesos.

De igual manera, existen competencias directivas relacionadas directamente con esta dimensión, una de ellas es la concentración. Esta competencia es un factor clave en la gestión de la puntualidad de entrega de pedidos, ya que se necesita un manejo adecuado y seguimiento de los productos enviados y su proceso. El jefe debe mantener un enfoque en esta variable, puesto que es clave para poder seguir manteniendo a su cartera de clientes. Esta variable es un factor sensible en la calidad de servicio logístico, al igual que los precios lo son

con respecto a la competencia.

4. Por último, la relación de la condición del pedido fue la única variable que no cumplió con la hipótesis debido a que no se relacionó directamente con competencias directivas en todas las empresas, ya que solo el 42.86% de las empresas encuestadas tenían un valor por encima de la media en los resultados obtenidos.

Por otro lado, sí existe una competencia directiva que está relacionada con esta variable de condición del pedido, la cual es Tenacidad. Esta competencia va a permitir que se puedan gestionar soluciones sin importar la dificultad del mismo y poder ser constantes para conseguirlo. Los líderes de las empresas necesitan ser tenaces con sus propuestas y poder verificar que el problema o siniestro se solucione a corto plazo, sobre todo cuando son errores en los pedidos como en la cantidad, tipo de pedido, entre otros.

### ***3.1.4 Recomendaciones***

Los resultados obtenidos en la investigación, nos permiten concluir muchos puntos relevantes, los cuales nos brindan más información para desarrollar e implementar a futuro. Basándonos en este contexto, las recomendaciones que se darán a continuación ayudaran significativamente a las empresas a identificar cuáles son las competencias más importantes para poder desarrollar una óptima calidad de servicio logístico.

1. La calidad de personal, la información y el pedido mantiene un papel clave en relación con las competencias directivas de la empresa, ya que al tener un buen manejo de la información del producto que es brindada por el personal, va a permitir que los procesos del pedido sean mucho más fáciles dentro de la calidad del servicio logístico y así poder aumentar la cartera de clientes de la empresa y sus exportaciones con respecto a las empresas de la competencia.

Es importante que todos los colaboradores manejen la misma información del pedido y de sus procesos, lo cual se logra con coaching y feedback, estos pueden hacerse de manera trimestral de acuerdo a las necesidades de la organización.

La capacidad de análisis y concentración, pueden realizarse haciendo un seguimiento continuo con los clientes y sus pedidos, llevando una planificación con el equipo de los pedidos ya entregados y pendientes, para así poder estar alineados con los requerimientos pactados en los pedidos y sus entregas. Esto se puede medir mediante KPIS de gestión tales como, número de envíos, en el cual se mide la cantidad de pedidos enviados en un periodo de tiempo establecido. Adicionalmente, medir los tiempos de ciclos de pedidos, en el cual se verifica cuanto tiempo pasa entre recibir un pedido hasta su entrega y medir las entregas completas e incompletas, esto se realiza mediante el porcentaje de incidencias en las entregas.

Así mismo, la toma de decisiones con respecto a los procesos e información que se va a presentar a los clientes potenciales, es una competencia importante; se debe tener en claro el alineamiento de los procesos y el plan de acción para llevarlo a cabo ante sucesos fortuitos que puedan atrasar los requerimientos del pedido del cliente. Se puede establecer equipos de toma de decisiones de emergencia, los cuales se encarguen de evaluar las oportunidades y debilidades de la empresa y de sus colaboradores, para ajustar los procesos en momentos de crisis.

La comunicación y el trabajo en equipo, son competencias claves para una buena gestión y un adecuado clima organizacional dentro de la empresa. Estas se pueden gestionar

de manera horizontal entre áreas y además por correos electrónicos, haciendo conocer los nuevos requerimientos de manera semanal.

La dirección de personas por parte del líder o jefe de la organización, va a cumplir un papel importante en la supervisión de todos los procesos se cumplan en la organización. Se recomienda realizar auditorías de manera periódica, además de tener líderes en cada área de la organización que puedan realizar informes sobre los avances solicitados.

Adicionalmente, con respecto a la calidad de personal, es necesario facilitar a los colaboradores capacitaciones en las cuales puedan mejorar sus técnicas de venta y atención al cliente. Estas capacitaciones pueden realizarse de manera trimestral de acuerdo a las necesidades de la empresa. Se recomienda que la atención al cliente en una empresa exportadora del sector minería no metálica se realice a través de un CRM, en el cual el área comercial pueda gestionar sus carteras de clientes y generar nuevas oportunidades de ventas. Es importante que el KAM asignado para las cuentas significativas de las empresas exportadoras, efectúen estudios de mercado de forma periódica, en los cuales analicen la evolución de los precios nacionales e internacionales, tendencias de consumo, entre otros. Un estudio de mercado detallado puede identificar oportunidades de negocios claves para la empresa.

Por otro lado, en la calidad del pedido, es necesario efectuar supervisiones aleatorias de los productos de manera quincenal, para lo cual el área de calidad debe estar alineado a los procesos demandados por el mercado y sus requisitos técnicos, para que así el producto entregado esté en óptimas condiciones. Cabe resaltar, que la comunicación con los clientes, es sumamente importante, es por eso que se recomienda utilizar KPIS de calidad tales como,

porcentajes de problemas en cada fase, en el cual se cuantifican los problemas presentados en cada fase de la cadena de suministro. Adicionalmente, para medir la satisfacción de los clientes, se pueden realizar encuestas de satisfacción post venta, las cuales se pueden hacer llegar a los usuarios finales mediante correos, esto nos permite corroborar las posibles fallas y poder mejorarlas en el futuro.

2. La puntualidad del pedido es sumamente importante y se relaciona con las competencias directivas de los jefes de la organización. Debido a los últimos acontecimientos mundiales tales como el Covid-19 y siniestros debido a fenómenos naturales, es fundamental tener un plan de acción como empresa ante estos hechos, ya que sabemos que pueden ocurrir en cualquier momento y no tenemos un control sobre ellos. La empresa debe realizar una evaluación de riesgos, el cual le permita verificar la producción, la logística, las compras y el capital financiero, esto le permitirá organizar la división del trabajo y su cumplimiento. Además, la comunicación, no solo dentro de la organización, sino también fuera, va a desempeñar un papel clave para poder brindar soluciones a corto plazo a los clientes y que estos no se sientan inseguros con respecto a la entrega de su pedido.

Los jefes o directivos, ante estas situaciones, deberían tomar acciones inmediatas en estos siniestros, estar al tanto sobre los hechos ocurridos y participar de manera activa en el seguimiento en conjunto con su equipo. Esta acción mantendrá al cliente mucho más sereno y seguro con respecto a su pedido, ya que puede inferir que toda la organización está al tanto en brindarle una solución lo más pronto posible.

3. La condición del pedido también mantiene una relación importante con las competencias directivas, por el cual es importante poder realizar auditorías internas dentro de

la empresa, para certificar que los productos estén en óptimas condiciones. Además, se sugiere evaluar a los proveedores con los cuales se está trabajando, ya que, en la calidad de servicio logístico, un factor repetitivo que pone en desventaja ciertos procesos de entrega, es el transporte, el cual muchas de las empresas tercerizan, esto reduce costos, pero a su vez nos pueden jugar en contra con respecto a los procesos que venimos manejando. Es crucial usar KPIS de transporte logístico tales como, entrega final a tiempo, el cual nos permite medir el porcentaje de entregas fuera de tiempo contra entregas puntuales, y, promedio de días de retraso, en el cual verificamos la cantidad de días de retraso que existe desde la fecha de vencimiento de la entrega y el momento en que el cliente recibió el producto.

Finalmente, con respecto a las competencias directivas, la presente investigación se realizó no solo para validar la relación entre competencias directivas y calidad de servicio logístico, sino también para recordar a sus jefes y directivos la importancia de sus competencias directivas en su rol como líderes de la empresa. Se recomienda realizar evaluaciones basadas en objetivos mensuales, en las cuales se estará evaluando la eficacia y eficiencia de sus directivos es decir cuánto se hizo y cuáles fueron los resultados que se obtuvieron, estas pueden ser través de metas comerciales que miden las ventas totales del negocio o metas SMART.

Realizar las evaluaciones por competencias en las cuales se evalúan las competencias y habilidades que poseen los directivos de acuerdo al perfil solicitado, estas evaluaciones se pueden tomar de manera trimestral y se pueden ajustar de acuerdo a las necesidades de la empresa o al perfil requerido para el área. Estos pueden ser mediante test de inteligencia, test de personalidad, assessment center o entrevistas por competencias distintivas.

Adicionalmente, estas evaluaciones también las pueden realizar con el equipo de manera anónima, lo cual va a permitir tener una visión exterior sobre nuestra gestión en la empresa y poder darnos cuenta cuáles son las debilidades que podemos hacer fortalezas en beneficio de la organización.

### Referencias bibliográficas

123emprende (2021) Habilidades directivas en tiempos de Covid-19.

<https://www.123emprende.com/actualidad/nuevas-habilidades-directivas-en-tiempos-de-covid-19/>

A. Gonczi, P. Hager, J.A. Athanasou (1993) The Development of Competency-Based Assessment Strategies for the Professions. *Government Publishing Service, Australia*.

Almohaimmeed, B. M. (2019) Internal service quality and external service quality using two versions of servqual scale: and empirical evidence from five malls in the capital city of Saudi Arabia. *Businnes: Theory and practice*, (20), 158-169. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.15>

Arias y Chávez (2018) Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios* (13) 26, 2018. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>

Armenteros, Del Rio, Hernández, Montalvo y Villanueva (2016). Competencias Directivas En El Sector Industrial: Medición Del Desempeño En Empresas De Coahuila, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 9 (3) p. 1-28, 2016. ISSN: 1933-608X (print) ISSN: 2157-3182 (online).

Armenteros, Sologastoa, Villanueva y Zermeño (2014) Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios* Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 25-42. ISSN: 2328-4641 (print) ISSN: 2328-4668 (online)

Ballesteros, Guerrero, Jordán, Santamaría y Toscano (2020) Alternativa metodológica del team building como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua. *CIENCIAMATRIA*. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.116>

Barroso, Patrón (2015) Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. *Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 24* (2015) pp 96 – 114

Bayona, López-Pardo, Martí, Merino y Morera (2019) Desarrollo de Competencias Directivas para la mejora de la Atención Integrada. *International Journal of Integrated Care*. 2019;19(4):110. <http://doi.org/10.5334/ijic.s3110>

Beléndez, Hernández y Martín (2009) Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo. *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social*, 64, páginas 228 a 237. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. DOI: [10.4185/RLCS-64-2009-819-228-237](https://doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-819-228-237)

Bienstock, C. Mentzer, J. y Bird, M (1997). Measuring Physical Distribution Service Quality. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25, No. 1, 31-44.

Bienstock, C. C., Royne, M. B., Sherrell, D. y Stafford, T. F. (2007) An expanded modelo f logistic service quality: Incorporating logistics information technology. *Int J Production Economics*, (2008), 205-222. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.03.023>

Bosch, Cardona y Lee (2013) Multicultural validation of a three-dimensional framework of managerial competencies: A comparative analysis of its application in Asian versus non-Asian countries. *Asian Bus Manage* 12, 433–453 (2013). <https://doi.org/10.1057/abm.2013.8>

Boyatzis (1982) The competent manager: A model for effective performance. *John Wiley & Sons, Inc, New York*.

Cardoso (2018) Evaluación de las Competencias Directivas en los Egresados de los Posgrados en Administración. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*. <http://dx.doi.org/10.17583/remie.2018.3456>

Cardona, P., Chinchilla, N., García-Lombardía, P. (2001) Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School, Occasional Paper*.

Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999) Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo. *Harvard Deusto Business Review*, julio-agosto, págs. 36-41.

Corona, Ramírez y Vázquez (2017) Modelo de competencias directivas para la autonomía de

gestión y liderazgo en supervisores de educación básica en el marco de las reformas educativas en México. *Artículo de Investigación. Revista Killkana Sociales. Vol. 1, No. 3, pp. 23-28, septiembre-diciembre, 2017. ISSN 2528-8008 (print) ISSN 2588-087X (online).*

Dianez y Franco (2019) Managerial Competencies for Multinational Businesses.

DOI: 10.4018/978-1-5225-5781-4.ch015

Emerson, C. y Grimm, C. (1996). Logistics and Marketing Components of Customer Service: An Empirical Test of the Mentzer, Gomes y Krapfel model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26, 29-42.*

Flores y Vanoni (2016) Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios Volume 7, Issue 16, July–December 2016, Pages 113-124. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>*

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.*

Gulc, A. (2017) Models and methods of measuring the quality of logistic service. *Procedia Engineering 182, (2017), 255-264. <http://doi: 10.1016/j.proeng.2017.03.187>*

IDE-CESEM. (2017). Instituto de Directivos de Empresa, BUSINESS SCHOOL. Obtenido de IDE-CESEM, Instituto de Directivos de Empresa.

Jaafar, H. y Rafiq, M. (2007) Measuring customer's perceptions of logistic service quality of 3PL service providers. *Journal of business logistics, (28), 159-175.*

Jump Consultores y Asociados (2016). Evaluación del Sistema Ferroviario Regional como parte del Sistema Logístico Sur Peruano. Elaborado por encargo del Gobierno Regional de Arequipa, Arequipa, Perú.

Kersten, W. y Koch, J. (2009) The effect of quality management on the service quality and business success of logistics service providers. *International journal of quality & reliability*

*management*, (27), 185-200. <http://dx.doi.org/10.1108/02656711011014302>

Kilibarda, M., Zecevic, S. y Vidovic, M. (2012) Measuring the quality of logistic service as an element of the logistics provider offering. *Total Quality Management & Business Excellence*, (23), 1345-1361. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2012.704279>

Klemp (1980) The Assessment of Occupational Competence. Final Report: I. Introduction and Overview. *National Institute of Education, Boston*.

Martínez y Hernández (2007) Modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de las IES.

McClelland, D.C. (1973) Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, págs. 1-14.

Mentzer, J., Flint, D. y Hult, T. (2001) Logistics service quality and a segment-customized process. *Journal of Marketing*, (65), 82-104.

Mentzer, J. Gomes, R. y Krapfel, R. (1989). Physical distribution service: A fundamental marketing concept. *Journal of the academy of marketing Science*, 17, 53-62.

Mentzer, J. Hint, D. y Kent, J. (1999). Developing A Logistics Service Quality Scale. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 9-32.

Méndez, Vecino, Cánova (2018). Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la empresa pesquera industrial Pescaisla. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (octubre 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/competencias-directivas-mujeres.html>

Naval y Ugarte (2010) Desarrollo de competencias profesionales en la educación superior. Un caso docente concreto. *Revista Electrónica de Investigación Educativa [Número Especial]*

Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction

Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.

PAD-Escuela de Dirección (2021) El cuidado de la empresa familiar ante la crisis del Covid-19. <https://blog.pad.edu/el-cuidado-de-la-empresa-familiar-frente-al-covid-19>

Parasuraman, A.; Zeithalm, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Palaima y Skaržauskienė (2010) Systems thinking as a platform for leadership performance in a complex world. *Baltic Journal of Management*.

<http://dx.doi.org/10.1108/17465261011079749>

Patrón (2016) Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México. *Rev. Gestión de la Educación*, Vol. 6, N° 2, [1-18], ISSN: 2215-2288, julio-diciembre, 2016. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25479>

Pérez López, Juan Antonio (1993) Fundamentos de la dirección de empresas, *Rialp, Madrid*.

Phuong, T. Grant, D. y Menachof, D. (2020). Exploring logistic service quality in Hai Phong, Vietnam. *The asian journal of shipping and logistic*, 36, 54-64.

<https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.12.004>

Ramírez, J. y Yataco, R. (2019). *Relación entre la calidad de servicio logístico y satisfacción de los clientes de un operador logístico Lima 2019*. (Tesis de licenciatura)

<http://www.repositorio.usil.edu.pe>

Ribera, F. Huamán, V. Echegaray, G. y Nina, O. (2020) La calidad de servicio de las empresas prestadoras de servicios y la satisfacción en los usuarios, en el distrito de Tambopata. *Revista en Investigadores Empresariales*, 1, 1-6.

Rojas, C. Nieves, W. Pacheco, C. y Hernández, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31, 221 – 232 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>.

Rogel, J. y Cejas, M. (2018). La calidad de servicio y desarrollo sostenible del turismo en Santa Cruz – Galápagos. *Revista científica electrónica de ciencias gerenciales*, 40, 77-86  
<http://doi.org/10.5281/zenodo.4876698>

Saullo (2018) Tesis: La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión. <https://rii.austral.edu.ar/handle/123456789/829>

Serrano (2017) Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales* 33 (2017) 208–216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>

Sandoval Mendoza y Cesar Mariano (2020) Tesis: Percepción de las competencias directivas y desempeño de los colaboradores del área de operaciones en construcción de un Pad en el proyecto Shahuindo en Cajamarca 2019.  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5181>

Servera, D. Gil, I. y Fuentes, M. (2009). La influencia de la calidad de servicio logístico en la lealtad. Un análisis del papel moderador de las TIC. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 15, 33-54.

Thai, V. (2013). Logistic service quality: conceptual model and empirical evidence. *International Journal of logistic: Research and applications*, 16(2), 114-131.

Vargas (2018). *Competencias directivas y compromiso laboral en la Red N° 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana*. (tesis de licenciatura)  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/27473>

Zhang, H. Shi, Y. y Qiu, B. (2020) Applying catastrophe progression method to evaluate the service quality of cold chain logistic. *Complex & Intelligent Systems*, 1-15.  
<https://doi.org/10.1007/s40747-020-00202-y>

Zambrano, N. y Orellana, C. (2018). Factores que influyen en la calidad del servicio de transporte pesado en Guayaquil. *Revista universidad y sociedad*, 10, 224-231.

Zailani, S. Jafarzadeh, S. Iranmanesh, M. Nikbin, D y Selim, N. (2018). Halal logistics

service quality conceptual model and empirical evidence. *British food Journal*, 1-17

<https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2017-0412>



## Anexo 2: Cuestionario LSQ (Logistic service Quality)

<b>Autor</b>	<b>ITEMS</b>
Mentzer, Flint y Hult.  (2001)	QS1. Los conocimientos y experiencia del personal son adecuados QS2. La información relativa al pedido está disponible y es adecuada para su finalidad QS3. El proceso de solicitud de pedidos es efectivo y fácil de usar QS4. Excepcionalmente los envíos contienen errores (producto distinto, cantidad distinta...) QS5. Excepcionalmente los productos entregados sufren daños QS6. Los productos enviados cumplen con los requisitos técnicos QS7. Si surge algún problema se soluciona de forma satisfactoria QS8. El tiempo entre la realización y recepción del pedido es corto QS9. Los pedidos llegan en la fecha prometida QS10. Los pedidos no servidos en fecha se entregan, posteriormente, con rapidez QS11. El proveedor realiza de forma eficaz la gestión logística de las devoluciones de productos (logística inversa)

## Anexo 3: Cuestionario Competencias directivas

Competencia		Descripción	Evaluación	
Visión de negocio		Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.	1 2 3 4 5	
Orientación interfuncional		Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.	1 2 3 4 5	
Gestión de recursos		Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	1 2 3 4 5	
Orientación al cliente		Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.	1 2 3 4 5	
Red de relaciones efectivas		Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.	1 2 3 4 5	
Negociación		Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.	1 2 3 4 5	
Comunicación		Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	1 2 3 4 5	
Dirección de personas		Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.	1 2 3 4 5	
Delegación		Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	1 2 3 4 5	
<i>Coaching</i>		Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	1 2 3 4 5	
Trabajo en equipo		Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	1 2 3 4 5	
Liderazgo		Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.	1 2 3 4 5	
Resolución de problemas	Intuición	Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.	1 2 3 4 5	
	Capacidad de análisis	Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.	1 2 3 4 5	
	Toma de decisiones	Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.	1 2 3 4 5	
Proactividad	Iniciativa	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.	1 2 3 4 5	
	Creatividad	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	1 2 3 4 5	
	Optimismo	Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.	1 2 3 4 5	
Autogobierno	Concentración	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.	1 2 3 4 5	
	Autocontrol	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	1 2 3 4 5	
	Gestión personal	Tenacidad	Hace lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	1 2 3 4 5
		Gestión del tiempo	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	1 2 3 4 5
personal	Gestión del estrés	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	1 2 3 4 5	
	Gestión de la incertidumbre	Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.	1 2 3 4 5	
Integridad	Credibilidad	Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.	1 2 3 4 5	
	Equidad	Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.	1 2 3 4 5	
	Honestidad	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.	1 2 3 4 5	

Desarrollo personal	Autocrítica	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	1 2 3 4 5
	Autoconocimiento	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	1 2 3 4 5
	Aprendizaje personal	Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	1 2 3 4 5

