



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la empresa Andajak  
S.R.L., Callao

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
Licenciado en administración

**AUTORES:**

Br. Pardo Criollo, Lady Judith (ORCID: 0000-0002-3229-2111)

Br. Pretel Ocampo, Danilo (ORCID: 0000-0002-5775-8715)

**ASESORA:**

Mg. Huamaní Cajaleón, Diana Lucila (ORCID: 0000-0001-8879-3575)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LIMA - PERÚ**

2019

### **Dedicatoria**

A mis abuelitos por haberme inculcado el ejemplo de esfuerzo y valentía de no temer a las adversidades para poder lograr mis metas. A mi padre por sus consejos y palabras de aliento para lograr este objetivo.

Lady

A Dios, mi guía y acompañante. A mis padres a quienes amo profundamente, por su dedicación, paciencia y haberme brindado sus enseñanzas y consejos que me ayudaron a tomar las mejores decisiones y por creer en mí. A mis hermanos con quienes he compartido grandes momentos.

Danilo

### **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestras familias por ayudarnos cuando más los necesitábamos y a nuestros amigos por extendernos su mano en momentos difíciles y por siempre darnos aliento de seguir adelante.

A los docentes de la universidad César Vallejo por el apoyo, paciencia y dedicación en todo el proceso de aprendizaje y el desarrollo de esta investigación.

## **Página del jurado**



### Declaratoria de autenticidad

Yo, Lady Judith Pardo Criollo, con DNI N° 46201754, y Danilo Pretel Ocampo con DNI N° 42819513, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompañamos es veraz y auténtica.

En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por la cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, 02 de diciembre de 2019



---

Lady Judith Pardo Criollo



---

Danilo Pretel Ocampo

## Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos.....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	20
2.1 Tipo y Diseño de la investigación.....	21
2.2 Operacionalización de variables .....	22
2.3 Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección) .....	26
2.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	27
2.5 Procedimiento .....	32
2.6 Método de análisis de datos .....	32
2.7 Aspectos éticos .....	32
III. RESULTADOS .....	34
IV. DISCUSIÓN.....	58
V. CONCLUSIONES .....	66
VI. RECOMENDACIONES .....	69
REFERENCIAS .....	72
ANEXOS .....	78

## Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable competencias gerenciales .....	24
Tabla 2	Operacionalización de la variable desarrollo organizacional.....	25
Tabla 3	Criterios de inclusión .....	27
Tabla 4	Validez V de Aiken de los instrumentos de medición .....	28
Tabla 5	Rango de fiabilidad .....	30
Tabla 6	Fiabilidad de la variable competencias gerenciales .....	30
Tabla 7	Alfa de Cronbach para la variable competencias gerenciales .....	31
Tabla 8	Fiabilidad de la variable desarrollo organizacional.....	31
Tabla 9	Alfa de Cronbach para la variable desarrollo organizacional .....	31
Tabla 10	Frecuencias de la variable competencias gerenciales .....	35
Tabla 11	Frecuencias de la dimensión comunicación .....	36
Tabla 12	Frecuencias de la dimensión planeación y gestión.....	37
Tabla 13	Frecuencias de la dimensión trabajo en equipo.....	38
Tabla 14	Frecuencias de la dimensión acción estratégica.....	39
Tabla 15	Frecuencias de la dimensión multiculturalidad.....	40
Tabla 16	Frecuencias de la dimensión autoadministración.....	41
Tabla 17	Frecuencias de la variable desarrollo organizacional.....	42
Tabla 18	Frecuencias de la dimensión necesidad de cambio .....	43
Tabla 19	Frecuencias de la dimensión visión compartida.....	45
Tabla 20	Frecuencias de la dimensión compromiso de liderazgo.....	44
Tabla 21	Frecuencias de la dimensión participación del personal .....	46
Tabla 22	Frecuencias de la dimensión cambios organizacionales integrales.....	47
Tabla 23	Frecuencias de la dimensión medición del desempeño.....	48
Tabla 24	Prueba de normalidad para las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional.....	49
Tabla 25	Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman .....	50
Tabla 26	Tabla cruzada para las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional.....	51
Tabla 27	Tabla cruzada para la dimensión comunicación y la variable desarrollo organizacional.....	52



Tabla 28	Tabla cruzada para la dimensión planeación y gestión y la variable desarrollo organizacional.....	53
Tabla 29	Tabla cruzada para la dimensión trabajo en equipo y la variable desarrollo organizacional.....	54
Tabla 30	Tabla cruzada para la dimensión acción estratégica y la variable desarrollo organizacional.....	55
Tabla 31	Tabla cruzada para la dimensión multiculturalidad y la variable desarrollo organizacional.....	56
Tabla 32	Tabla cruzada para la dimensión autoadministración y la variable desarrollo organizacional.....	57
Tabla 33	Matriz de consistencia.....	79
Tabla 34	Tabla de especificaciones - competencias gerenciales y desarrollo organizacional .....	84
Tabla 35	Matriz de evidencias externas .....	118
Tabla 36	Matriz de evidencias internas .....	119

## Índice de figuras

Figura 1.	Frecuencias de la variable competencias gerenciales .....	35
Figura 2.	Frecuencias de la dimensión comunicación.....	36
Figura 3.	Frecuencias de la dimensión planeación y gestión .....	37
Figura 4.	Frecuencias de la dimensión trabajo en equipo.....	38
Figura 5.	Frecuencias de la dimensión acción estratégica.....	39
Figura 6.	Frecuencias de la dimensión multiculturalidad.....	40
Figura 7.	Frecuencias de la dimensión autoadministración.....	41
Figura 8.	Frecuencias de la variable desarrollo organizacional.....	42
Figura 9.	Frecuencias de la dimensión necesidad de cambio .....	43
Figura 10.	Frecuencias de la dimensión visión compartida.....	44
Figura 11.	Frecuencias de la dimensión compromiso de liderazgo.....	45
Figura 12.	Frecuencias de dimensión participación del personal .....	46
Figura 13.	Frecuencias de la dimensión cambios organizacionales integrales.....	47

## Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	79
Anexo 2. Instrumento de medición – Cuestionario de Competencias gerenciales.....	80
Anexo 3. Instrumento de medición – Cuestionario Desarrollo organizacional.....	82
Anexo 4. Tabla de especificaciones .....	84
Anexo 5. Base de datos – Competencias gerenciales.....	85
Anexo 6. Base de datos – Desarrollo organizacional .....	86
Anexo 7. Autorización de la empresa.....	87
Anexo 8. Evidencia 1 - Organigrama .....	88
Anexo 9. Evidencia 2 - Procedimientos para resguardos en operaciones de convoyes .....	89
Anexo 10. Evidencia 3 - Estados financieros .....	90
Anexo 11. Evidencia 4 - Objeto social de Andajak SRL. ....	91
Anexo 12. Validación de instrumentos.....	92
Anexo 13. Validez V de Aiken de los instrumentos.....	108
Anexo 14. Artículos científicos – Competencias gerenciales .....	111
Anexo 15. Artículos científicos – Desarrollo organizacional.....	113
Anexo 16. Matriz de evidencias externas .....	115
Anexo 17. Matriz de evidencias internas.....	116
Anexo 18. Detalle de confiabilidad del instrumento - variable competencias gerenciales	117
Anexo 19. Detalle de confiabilidad del instrumento - variable desarrollo organizacional	119

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019. Se sustentó bajo los fundamentos teóricos de Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) para la variable competencias gerenciales, y Fernández (2014) para la variable desarrollo organizacional. Para el estudio se desarrolló el método científico, la metodología utilizada fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo de diseño no experimental, de corte transversal, nivel descriptivo correlacional; se utilizó una muestra censal de 47 colaboradores de la empresa en estudio; para la recolección de datos se utilizó dos cuestionarios conformados por 30 afirmaciones cada uno, con escala de Lickert, los cuales fueron validados mediante juicio de expertos (1 metodólogo y 2 temáticos) de la universidad César Vallejo, la información fue recolectada y procesada mediante el programa estadístico SPSS versión 26, obteniendo un nivel de confiabilidad de Alfa de Cronbach = 0,935 para la primera variable y 0,911 para la segunda. Finalmente, la prueba de hipótesis dejó evidenciar que existe una relación positiva alta entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional según el coeficiente de correlación Spearman ( $Rho = 0.883$ ) y el Sig. (Bilateral) = 0.000.

**Palabras clave:** Acción estratégica, planeación y gestión, cambios organizacionales integrales, necesidad de cambio.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to determine the relationship between managerial competencies and organizational development in the company Andajak SRL, Callao - 2019. It was based on the theoretical foundations of Hellriegel, Jackson and Slocum (2017) for the variable managerial competences, and Fernández (2014) for the variable organizational development. For the study the scientific method was developed, the methodology used was of the applied type, with a quantitative approach of non-experimental design, cross-sectional, correlational descriptive level; a census sample of 47 collaborators from the company under study was used; For data collection, two questionnaires made up of 30 statements each were used, with a Lickert scale, which were validated through the judgment of experts (1 methodologist and 2 thematic ones) from the César Vallejo University, the information was collected and processed through the SPSS statistical program version 26, obtaining a level of reliability of Cronbach's Alpha = 0.935 for the first variable and 0.911 for the second. Finally, the hypothesis test showed that there is a high positive relationship between managerial skills and organizational development according to the Spearman correlation coefficient ( $Rho = 0.883$ ) and Sig. (Bilateral) = 0.000.

Keywords: Strategic action, planning and management, comprehensive organizational changes, need for change.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En un mercado competitivo y exigente en el que se ven envueltas las empresas en la actualidad, es importante para un directivo desarrollar y enriquecer sus competencias gerenciales ya que estas le permitirán conducir a su equipo de trabajo a un desarrollo organizacional eficiente y llevar a su empresa a conseguir el éxito, lograr hacer frente a los cambios y ser competente en el mercado.

El desarrollo organizacional es la efectividad de la empresa en sí, es decir el alcance de los objetivos planteados que van relacionados en gran medida con el desempeño gerencial por ello se dice que dependerá de las estrategias gerenciales para lograr un buen desempeño organizacional.

A nivel internacional, Useche y Artigas (2018), describieron de manera integral a las competencias gerenciales como las habilidades que un directivo debe tener para ser capaz de conducir de manera eficiente las diferentes áreas o actividades asignadas, como; la administración de recursos de la organización, administración de las estructuras y procesos, administración del talento humano y el desarrollo organizacional. (p. 389); también Manenti, Trench, Vera, Fumiko y Sousa (2012), definieron las competencias gerenciales vinculando a cinco factores como; conocimientos, habilidades, aptitud personal, comportamiento y motivación que son características subyacentes de una persona para poder dirigir una empresa. (p. 04); asimismo, Segredo (2015), explicó que el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado en la organización, de acorde a las necesidades, demandas o exigencias de la empresa, y para el logro exitoso de este plan se concentra esencialmente en el desarrollo humano, es decir, los valores, las actitudes el clima organizacional y las relaciones, así como la estructura o las técnicas que emplee la organización (p. 5). Por otro lado, Repa, Santanova, Lis y Korencová (2016), explicaron que para el desarrollo organizacional se debe crear dos principales infraestructuras que representan los dos principales recursos de la organización como infraestructura tecnológica que representa aspectos de automatización y organización y la infraestructura que representa los aspectos de los empleados como principal objetivo de la gestión basada en procesos como: innovación de procesos, estructura adecuada, medición y evaluación del desempeño. (p. 690)

A nivel nacional, según especialistas entrevistados por el diario Gestión (2016), explicaron y recomendaron a las organizaciones y a los líderes gerenciales la importancia de desarrollar habilidades cognitivas y socio emocionales que son necesarias para lograr dirigir un equipo de trabajo adecuadamente, las primeras se refieren a las competencias en

planificación, organización, análisis y síntesis y la segunda está referida al autocontrol, autoconocimiento, comunicación y toma de decisiones. Siguiendo la misma línea, especialistas entrevistados por el diario La República (2018), enunciaron que, a través de una encuesta nacional a empresas realizada por el ministerio de producción en nuestro país, más del 58% de estas tienen problemas para la contratación de su personal por falta de capacitación y potencialización de competencias gerenciales.

A nivel local, la empresa Andajak S.R.L es una organización que ofrece servicios de seguridad privada, constituida legalmente el 23 de febrero de 1996 en la provincia de Islay, departamento de Arequipa, a partir del 2017 se trasladó a Lima - Callao, donde continúa operando hasta la fecha, buscando la mejora continua en sus procesos, sin embargo, en la actualidad la empresa Andajak afronta problemas sobre competencias gerenciales que no le están permitiendo desarrollarse y desenvolverse eficientemente en el mercado. En cuanto a su estructura organizacional tiene un modelo vertical, tal como se puede observar en el anexo N°8, cuenta con una área de operaciones, contabilidad - finanzas y recursos humanos y cada una de estas áreas dependen de la gerencia general, en algunas áreas disponen de dos recursos humanos que ejecutan las actividades respecto a lo administrativo, y en cuanto al personal operativo no se ubica en el organigrama; estas áreas no cuentan con procesos definidos, en el área de operaciones sólo existe un panfleto con pasos a seguir sobre procedimientos para resguardos del personal operativo que ejecuta los servicios, como visualiza en el anexo N°9, esta forma de trabajo ha limitado a la empresa desarrollar estrategias que le permita crecer en el mercado y ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Asimismo, desde sus inicios hasta el año 2017, tenía contratación sólo con un cliente, y en la actualidad sólo ha alcanzado captar tres, como se evidencia en el anexo N°10, además no tiene objetivos trazados, dentro de su objeto social la empresa cuenta con 22 tipos de servicios en seguridad privada para ofrecer pero solo ha logrado desarrollar 03, según se puede observar en el anexo N°11; adicionalmente es importante mencionar que el área de recursos humanos se viene desarrollando e implementando gradualmente de acuerdo a las necesidades que se presentan, pero no con los parámetros que una empresa en crecimiento requiere. Como el objetivo es dar a conocer la importancia de contar con competencias gerenciales para crear o diseñar estrategias de desarrollo y así obtener eficiente desenvolvimiento en la gestión empresarial, es necesario reforzar el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L, que le permitirá formar pilares sólidos para su crecimiento, por ello, el fin primordial es determinar en qué grado se asocian las



competencias gerenciales y desarrollo organizacional para el óptimo desenvolvimiento en el mercado de la empresa Andajak S.R.L.

Con respecto a los trabajos previos, en el ámbito internacional se tiene a Fernández (2016), en su tesis titulada “Competencias gerenciales de los directivos para organizaciones inteligentes. Tesis de maestría, Universidad de Zulia – Venezuela”. El objetivo general fue analizar las competencias gerenciales de los directivos para organizaciones inteligentes, en la teoría de la primera variable optó por los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) quienes definieron la combinación de comportamientos, destrezas, conocimientos y actitudes que requiere un gerente para ser eficiente en una amplia gama de tareas gerenciales y en diversos entornos organizacionales; para su segunda variable optó por el autor Senge (2005) quién definió a la organización inteligente enfocado en los individuos que la componen y su capacidad de expandir sus conocimientos, habilidades y destrezas para lograr resultados que deseados; con respecto a la metodología, el tipo de investigación fue descriptivo, no experimental y de campo, transversal correlacional, se tomó una muestra de 94 personas entre gerentes educativos y docentes, el alfa de Cronbach de 0.81, así mismo, el coeficiente de correlación Pearson igual a 0.9767.

El autor concluyó que en la medida en que se consoliden las competencias gerenciales en los gerentes educativos, mayor será la probabilidad que las instituciones educativas logren el proceso de transformación hacia organizaciones inteligentes. El aporte fue con respecto al autor de la primera variable, competencias gerenciales, detallando las dimensiones, así como la metodología. La investigación presentada especificó fortalecer los procesos formativos de la organización escolar en relación con la formación gerencial esenciales para la función directiva, lo que permitió afianzar las competencias gerenciales necesarias para dirigir y orientar el personal de las instituciones educativas.

Tarwirei (2015), en su tesis titulada “El impacto de las competencias de gestión en la evolución de las pymes en el municipio de Búfalo – Sudáfrica”. Tesis de maestría, de la Universidad de Fort Hare. El objetivo general fue determinar el impacto de las competencias de gestión en el rendimiento de las pymes en el municipio de la ciudad de Búfalo en la provincia del Cabo Oriental de Sudáfrica, la teoría para la primera variable fue en base a los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), quienes definieron a las competencias gerenciales como el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencia y actitud que contribuyen a la eficiencia individual; para la segunda variable en base al autor Fatoki (2014), quien indicó que los gerentes/propietarios necesitan ser pro-sensibles a los

constantes cambios para poder anticiparse mediante una gestión dinámica y rapidez estratégica, para así poder adaptarse a las nuevas oportunidades y amenazas presentadas; con respecto a la metodología, fue una investigación positivista, descriptivo correlacional, con una muestra de 184 pymes, determinada de manera aleatoria simple estratificada, el coeficiente de alfa de Cronbach fue de 0.811 con respecto a ambas variables, según los resultados, se obtuvo un valor de Pearson de 0,694, además de un  $p=0,01$ .

El investigador concluyó que las competencias de gestión, principalmente entre habilidades humanas, empresariales y técnicas, se encontraron en relación directa y significativa con la evolución de las pymes, sobre todo en crecimiento, innovación, rentabilidad y sostenibilidad competitiva. Aportó en el detalle del análisis realizado a cada variable, especificando que cada aspecto influye tanto en las competencias gerenciales como en la evolución de las pymes, asimismo, se ha tenido en consideración los resultados de sus dos primeras hipótesis específicas, ya que dieron como resultados la negación de estas, donde indica que la experiencia laboral previa del propio gerente y el nivel de formación básica de los propietarios y/o gestores no se relacionan con el rendimiento de las pymes.

Salazar (2018), en su tesis titulada “Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones de educación Superior”. Tesis de maestría. Universidad Técnica de Ambato – Ecuador. El objetivo general fue determinar la relación entre la primera y segunda variable, la teoría para la primera variable fue en base al autor Gutiérrez (2010), indicó que las competencias gerenciales forman parte de un conjunto de responsabilidades correspondientes a quienes desarrollan funciones gerenciales y de coordinación; para la segunda variable fueron los autores Whetten y Cameron (2011), quienes consideraron que el desempeño laboral es el conjunto de acciones que un trabajador lleva a cabo con la finalidad de cumplir con los requisitos de su puesto de trabajo, para poder así lograr los objetivos fijados. La metodología, fue tipo básico, descriptivo correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal, con una muestra de 89 autoridades de las Instituciones Estatales. Se determinó de manera probabilística aleatoria, un coeficiente de correlación Pearson igual a 0.945, el investigador llegó a la conclusión que existió relación directa y significativa entre las dos variables.

El aporte fue poder entender con claridad que este es un tema muy extenso y tiene influencia en cada una de las áreas de una organización, ello demostrados con la aceptación de cada uno de los objetivos planteados por el autor.

Con respecto al ámbito nacional se tiene a Chinchay (2018) en su tesis titulada “Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018”. Tesis de maestría de la Universidad César Vallejo, el objetivo general fue determinar la relación existente entre ambas variables, para las teorías utilizadas en la primera variable fue al autor Servir (2016), quien definió a las competencias gerenciales como características personales que ocasionan comportamientos visibles para lograr un desempeño laboral exitoso que involucra conocimientos, habilidades y actitudes; para la segunda variable tomó a Koontz, Weihrich y Cannice (2012), definiéndolo como un enfoque sistemático, integrado y planificado, enfocado a mejorar la efectividad de la organización, dando mayor importancia a solucionar inconvenientes, la eficiencia, la comunicación diseños de equipos, entre otros. La metodología fue una investigación de tipo aplicada cuantitativa, descriptivo correlacional de diseño no experimental y de corte transversal, con una población de 91 personas y una muestra de 39 trabajadores de la municipalidad correspondiente, la técnica aplicada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, con 20 y 25 ítems para la primera y segunda variable respectivamente, el coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.892 para la primera variable y 0.938 para la segunda, se obtuvo un rho de Spearman de 0,702 y un  $p = ,000$ . Se concluyó que existió una correlación positiva considerable entre ambas variables.

El aporte fue en base a ambas variables y las definiciones realizadas de las mismas, ya que, si bien toma autores distintos a los antecedentes internacionales, las definiciones conceptuales son muy similares al igual que los resultados obtenidos, así mismo la metodología utilizada sirvió de guía para la metodología que se planteó en la presente investigación.

Vera (2017) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima – 2016”. Tesis de maestría de la Universidad César Vallejo, el objetivo general fue determinar la relación entre ambas variables. Las teorías utilizadas para la primera variable fue el autor Reyes (2012), definió a las habilidades gerenciales como las aptitudes para conducir una organización con planes predeterminados; para su segunda variable citó al autor Guízar (2004), definió al desarrollo organizacional como el conjunto de todo lo planeado dentro de una organización, gestionado por los directivos y logrando que los colaboradores se sientan a gusto. En la metodología, fue investigación tipo aplicada, descriptivo correlacional, y de diseño no experimental de corte transversal, se tomó una muestra de 70 enfermeras,

determinada de manera probabilística aleatoria, el instrumento aplicado fue el cuestionario, el coeficiente de confiabilidad, alfa de Cronbach, de 0.801 con respecto a la primera variable y un 0.806 para la segunda variable. Se obtuvo como resultado rho de Spearman = 0.907, además un nivel de significancia de  $p = ,000$ .

El investigador llegó a la conclusión que existió relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento donde se llevó a cabo la investigación. El aporte fue con la metodología y conceptos relacionados a las dos variables, asimismo poder entender con claridad que las habilidades gerenciales son primordiales para el desarrollo empresarial.

Huatuco (2016) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de Ate – 2016”. Tesis de maestría de la Universidad César Vallejo. El objetivo general fue determinar la relación entre ambas variables. Como fundamento teórico, en la primera variable optó por los autores Whetten y Cameron (2011), quienes los definen como grupo de conductas o acciones controladas para lograr resultados deseados y para la segunda variable citó a Zambrano (2011) quien definió al desarrollo organizacional como un proceso activo presente en la gestión pública para lograr determinar las funciones y tareas de los gobernantes con la finalidad de lograr una entidad efectiva y con resultados de calidad. Para la metodología, fue hipotético deductivo, de tipo básico, con diseño no experimental, transversal correlacional, dio como resultado un alfa de Cronbach de 0.91 y 0.87 en la primera y la segunda variable respectivamente. Asimismo, se obtuvo rho de Spearman de 0.552 y un  $p=,000$ . Se concluyó que ambas variables se relacionaban positivamente y con un nivel considerable en la municipalidad de la municipalidad de Ate.

El aporte fue oportuno, ya que presenta un análisis entre las dos variables a estudiar y así poder determinar la estrecha relación que existe entre ellas, además, la metodología y los conceptos analizados fueron de gran aporte, por otro lado, el autor indica que las habilidades gerenciales se obtienen constantemente, mediante capacitaciones y la obtención de conocimientos de acuerdo con la labor desempeñada.

Pajuelo (2018) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018”. Tesis de pregrado de la Universidad César Vallejo. El objetivo general fue describir si existe relación entre ambas variables estudiadas. La teoría para la primera variable fue en base a Arroyo (2012), quien definió a las habilidades

gerenciales como herramientas técnicas o destrezas que posee una persona para realizar una determinada tarea y para la segunda variable se basó en Newstron (2011), quien definió al desarrollo organizacional como la aplicación sistemática del conocimiento de las conductas en diversas áreas y así poder lograr el cambio planeado, enfocado en generar una organización más humana, sensible y eficaz. Con respecto a la metodología, el tipo de investigación fue aplicada de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, con una población de 30 empleados, aplicando censo. Los resultados fueron: un alfa de Cronbach de 0.967 para el instrumento de la variable competencias gerenciales y de la variable desarrollo organizacional. El resultado de rho de Spearman fue igual a 0,777 y p valor = 0,000. Se concluyó que existió una relación positiva alta o significativa entre ambas variables de investigadas.

El aporte fue en base a ambas variables, en la primera se inclinó exclusivamente hacia las habilidades, resaltando las habilidades técnicas y destrezas para así poder cumplir con tareas programadas y en cuanto a la segunda variable enfocado en el cumplimiento del cambio planificado con intención de generar una organización más humana, sensible y eficaz.

Fonseca y Rojas (2017) presentaron su tesis de maestría titulada “Competencias gerenciales y ejecución del Programa de inversión en la sede del gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016” en la Universidad Norbert Wiener. El objetivo general fue determinar la correlación entre ambas variables. La teoría para la primera variable fue en base al autor Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) quienes definieron a las competencias gerenciales como el conjunto de habilidades y destrezas que deberían existir en los funcionarios para cumplir adecuadamente las tareas encomendadas. Para la segunda variable se basó en el autor Montes (2007), quien definió a la inversión de programa de inversión como el proceso donde los responsables de llevar a cabo la inversión son responsables de cumplir con cada uno de los objetivos planeados. Con respecto a la metodología, el tipo de investigación fue aplicada de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, dio como resultado un alfa de Cronbach de 0.902 (para el instrumento de la variable competencias gerenciales) y de 0,852 (para el instrumento de la variable ejecución del programa de inversión). El resultado de rho de Spearman fue igual a 0,390 y p valor = 0,001. Se concluyó que existió correlación entre las competencias gerenciales y el comportamiento de la ejecución del programa de inversión.

El aporte fue la aceptación del objetivo general y específicos pero en un grado correlación positiva baja a moderada, no siendo consideradas como óptimas por el autor, ya que cada una de las dimensiones posee un grado bajo de correlación con respecto a la ejecución del programa de inversión, hecho por el cual el investigador recomendó mejorar cada uno de esos temas y así poder llegar a la mejora institucional, además indicó que cada uno de los entrevistados puedan mejorar su rendimiento en la gestión pública para llegar a la capacidad de desarrollar mayores inversiones.

Mamani (2018) presentó su tesis de licenciado titulada “Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018”. Tesis de licenciado de la Universidad Autónoma del Perú. El objetivo general fue determinar la correlación entre ambas variables. La teoría para la primera variable fue en base al autor Reyes (2014) quién definió a las habilidades gerenciales, como aprender a relacionarse de manera apropiada con otras personas ya que esta habilidad juega un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona ya que a través de ello el individuo es capaz de poder influenciar y llegar a los demás. Para la segunda variable se basó en el autor Vargas (2007), quien definió al compromiso organizacional el grado en que un empleado se identifica con la organización en y sus objetivos deseando mantener su membresía en la organización. Con respecto a la metodología, el tipo de investigación fue aplicada de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental y de tipo transversal, dio como resultado un alfa de Cronbach de 0,750 (para el instrumento de la variable habilidades gerenciales) y de 0,717 (para el instrumento de la variable compromiso organizacional). Obteniendo un resultado de rho de Pearson igual a 0,793 y p valor = 0,000. Se concluyó que existió correlación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional.

El aporte fue la aceptación del objetivo general y específicos en un grado de correlación positiva alta, tomando gran importancia las habilidades personales, interpersonales y grupales por parte de las gerencias para lograr integrar la participación de los colaboradores y así lograr el compromiso organizacional.

En cuanto al marco teórico, en la presente investigación se ha tomado como primera variable a competencias gerenciales, cuyos autores principales fueron Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), quienes indicaron que “Las competencias gerenciales son el conjunto de habilidades, conocimientos, conductas y actitudes que una persona debe tener para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en diferentes clases de organizaciones” (p. 4).

Es evidente entonces que el estilo de trabajo ha evolucionado, las empresas no sólo buscan a una persona con conocimientos, sino también con la habilidad de manejarse y liderar a otros; al contratar es muy probable que las empresas observen si los candidatos poseen las competencias necesarias para el cargo solicitado, y si la promoción es interna, es porque han observado que el colaborador ha venido desarrollando sus competencias y que estas van a seguir perfeccionándose.

Dentro de las competencias gerenciales existen seis dimensiones: (a) competencia de comunicación, (b) competencia de planeación y gestión, (c) competencia de trabajo en equipo, (d) competencia de acción estratégica, (e) competencia de multiculturalidad y (f) competencia de autoadministración.

Primera dimensión: *las competencias de comunicación*, esta se puede desarrollar por medios directos o indirectos, ya sea a través del habla, el escuchar, escribir y la neurolingüística (Ibídem, p.15). Cuyos indicadores son: a) comunicación informal, se refiere a intercambiar información de manera no oficial y el canal no está definido, nace con la necesidad de crear una red de contactos sociales dentro y fuera de la empresa; b) comunicación formal, puede ser escrito y oral, se dan mediante relaciones formales implementadas por la empresa y poseen un canal definido que permite el principio de autoridad de los superiores dentro de la organización; c) negociación, proceso de intercambio de información donde los interlocutores intentan llegar a un acuerdo, poseen intereses comunes o divergentes, mediante consensos y compromisos que permitan llegar a acuerdos aceptables para ambas partes.

Segunda dimensión: *las competencias de planeación y gestión*, implican tomar una serie de decisiones para definir las tareas a realizarse, cómo se llevarán a cabo, los recursos a utilizar y como controlar el avance de su realización (Ibídem, p. 18). Presenta los siguientes indicadores: a) recolección y análisis de información, los métodos aplicados pueden ser diversos y sobre un número importante de elementos; b) solución de problemas, lo principal de la recolección de información es el uso de estas luego de su respectivo análisis; c) planeación de proyectos, el gerente debe determinar los objetivos estratégicos y la asignación de recursos; d) organización de proyectos, determinar y coordinar los recursos disponibles; e) administración del tiempo, se debe aprovechar al máximo este recurso, la pérdida de este refleja una gerencia ineficiente que ocasiona pérdidas económicas, y en lo posible, debería evitarlas; f) elaboración de presupuestos, ayuda a planificar, desarrollar y

usar los presupuestos de manera eficiente; g) administración financiera, permite incrementar la capacidad de supervivencia de la organización y su prevalencia en el mercado.

Tercera dimensión: *las competencias de trabajo en equipo*, consiste en que todos los miembros del equipo trabajen juntos para conseguir un solo objetivo en común, manteniendo un buen nivel de coordinación, unión y clima durante el desarrollo de la actividad (Ibídem, p. 20). Presenta los siguientes indicadores: a) diseño de equipos, es responsabilidad del líder de equipo realizarlo, sin embargo, existen equipos autodirigidos donde todos y cada uno de sus integrantes participan del diseño; b) administración de dinámica de equipo, se debe poseer conocimientos de todos los niveles de la organización, ello con la finalidad de hacerlos llegar a los participantes y así desarrollar las competencias del trabajo en equipo en cada uno de estos.

Cuarta dimensión: *competencias de acción estratégica*, implica determinar la misión general y la cultura de la organización, lo cual permitirá lograr los objetivos estratégicos formulados mediante la implementación de actividades que garanticen su ejecución (Ibídem, p. 22). Posee los siguientes indicadores: a) conocimiento de la industria, competencia que ayuda a determinar las necesidades de los clientes y consumidores, y así poder anticiparse a las tendencias y oportunidades del mercado; b) conocimiento de la organización, conocer el aporte de cada uno de los departamentos, así como la relación que existe entre estos y cómo afectará a las demás el cambio de alguno; c) aplicación de acciones estratégicas, los gerentes deben ser competentes en el diagnóstico y evaluación de diversas clases de imprevistos que pudieran surgir para estar preparados y tomar acciones estratégicas con respecto a cambios percibidos en el entorno de la organización.

Quinta dimensión: *competencia de multiculturalidad*, se refiere a reconocer, comprender y aprovechar las diversas capacidades, habilidades y conocimientos de los diversos colaboradores (Ibídem, p.23). Posee los siguientes indicadores: a) conocimiento y comprensión de distintas culturas, refiriéndose a integrar las diversas culturas de los colaboradores y así poder diseñar estrategias más eficientes; b) apertura y sensibilidad cultural, ayuda a la interacción y adaptación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Sexta dimensión: *competencias de autoadministración*, se refiere a que el gerente debe asumir la responsabilidad de encargarse del desarrollo propio y logrando el liderazgo personal (Ibídem, p. 26). La presente dimensión tiene los siguientes indicadores: a) integridad y conducta ética, integridad indica a hacer siempre lo correcto, para uno mismo y



sin afectar los intereses de los demás y la conducta ética se refiere a una conducta honesta, la existencia de coherencia; b) equilibrio de la vida laboral y personal, determinarlas en cada ámbito y encontrar un equilibrio para desarrollar ambas, determinando que el trabajo es el medio para un fin y no el fin en sí mismo; c) autoconocimiento y desarrollo, conocer el grado o medida del conocimiento de uno mismo mediante la introspección y la capacidad de diferenciarse de los demás y reconocerse como un individuo, pudiendo tomar las mejores decisiones para aprovechar oportunidades, teniendo en cuenta el cambio y crecimiento que deseamos lograr.

Asimismo, Gutiérrez (2016), consideró que las competencias gerenciales “competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. [...] es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización” (p.20). Además, el autor detalló diversas dimensiones, como son: habilidades de dirección, toma de decisiones, pensamiento estratégico, capacidad de negociación, trabajo en equipo, entre otros. Según se ha citado, Hellriegel y Gutiérrez presentaron dimensiones similares que de cierta manera otorgan una idea clara sobre las competencias gerenciales, y poder obtener diferencias, asimismo dan a conocer lo importante de enfocarse en poseer competencias gerenciales adecuadas, no sólo para ser gerentes competitivos sino primordialmente para llevar al éxito a la organización.

Por otro lado, Jones y George (2014), señalaron que: "En la actualidad, el término competencia se utiliza con frecuencia para referirse al conjunto específico de habilidades departamentales, conocimientos y experiencias que le permiten a una organización superar el desempeño de sus competidores” (p. 17). Estos autores mencionaron tres dimensiones: habilidades conceptuales (análisis y diagnóstico de situaciones y planeación y organización), habilidades humanas (liderazgo, comunicación y trabajo en equipo) y habilidades técnicas. Los tres autores coinciden con sus definiciones acerca del concepto de competencias gerenciales, ya que fundamentalmente la competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas, actitudes y experiencia que presentan los gerentes efectivos, por ello las organizaciones de mayor éxito tiene gerentes competentes; además los dos primeros autores presentaron dimensiones iguales y el tercer autor difiere sólo en la manera de presentarlos ya que los agrupa.

Según Leyva, Cavazos, y Espejel (2018) indicaron que el éxito competitivo de las PYMES se logra cuando se tienen como factor interno a las habilidades de gestión y a la planeación estratégica, desarrollando así un nivel de gestión dinámico, actualizado,

capacitado, abiertos a los cambios organizativos y tecnológicos. (p. 15); Núñez y Díaz (2017) concluyeron que el fin de un directivo es emprender procesos de gestión fundamentada en la persona, en la gestión de procesos y avances científicos y tecnológicos, pero para ello debe poseer competencias gerenciales como el gerenciamiento de la motivación, conducción de grupos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, gestión del cambio y desarrollo de organizaciones (p. 247).

Por último, Smutny, Prochazka, y Vaculik (2016) demostraron que los diferentes indicadores de eficacia son necesarios para determinar si los estudiantes de administración presentaban habilidades gerenciales como: desempeño del grupo (ganancias para la organización), efectividad percibida (evaluación por parte de los subordinados), capacidades organizacionales, las habilidades de comunicación, entre otros; es así que recomendaron dar mayor importancia a las habilidades motivacionales del gerente y las capacidades de la organización para reforzar el rol de gerente (p. 11).

Adicionalmente, para reforzar el concepto y relevancia de las competencias gerenciales se han citado artículos científicos de revistas científicas indizadas, visibles en el anexo N°14.

Para la segunda variable se tomó como principal autor a Fernández (2014), quien explicó que el desarrollo organizacional “Constituye el conjunto de intervenciones, esencialmente, orientadas a relevar, diagnosticar y analizar la estrategia, el talento, la estructura y el nuevo paradigma de relaciones de la organización, de cara a la situación deseada” (p. 181).

Dentro del desarrollo organizacional existen seis dimensiones: (a) necesidad de cambio, (b) visión compartida, (c) compromiso de liderazgo, (d) participación del personal, (e) cambios organizacionales integrales y (f) medición del desempeño.

Primera dimensión: *necesidad de cambio*, referente a realizar un diagnóstico de la situación de la organización, el antes y ahora (Ibídem, p. 264) e identificó los siguientes indicadores: a) evaluación de situación actual, permite visualizar de manera global el avance o estancamiento de la organización; b) Recolección de información, consolidar la información y escuchar a los colaboradores permitirá tener una visualización más amplia de la situación, c) entendimiento del cambio, referente a la identificación de la necesidad de cambio o deseo de desarrollo organizacional, d) análisis interno y externo, conocer la situación de ambos campos es de vital importancia para la toma de decisiones, e) directivos

comprometidos, sin el compromiso de los que dirigen la organización es mejor no gastar energías innecesarias.

Segunda dimensión: *visión compartida*, se trata de la fuerza unida por los integrantes que conforman la organización y esta visión deberá tener un fin, la cual expresa la razón de ser de la empresa y los integrantes deben estar comprometidos con la misma (Ibídem, p. 266). Sus indicadores a considerar: a) objetivos, el proceso de cambio debe estar ligado a los objetivos de la organización; b) propósito alcanzable, es decir para el logro de los objetivos se debe ser realista con los factores elementales que se cuenta para el alcance de estos.

Tercera dimensión: *compromiso de liderazgo*, relacionado con el compromiso de los altos ejecutivos de la empresa, en tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes y lograr una comunicación que permita obtener lo mejor de las personas para saber influenciar al compromiso del desarrollo organizacional (Ibídem p.231). Define como indicadores: a) directivos comprometidos, que forman las bases para el desarrollo y le dan la debida importancia a la facilitación de cambio a su equipo; b) comunicación asertiva, se refiere a saber escuchar y saber transmitir los mensajes adecuadamente en lo que se propone.

Cuarta dimensión: *participación activa del personal*, consiste en desarrollar un lenguaje participativo, estableciendo un canal de comunicación en la que los integrantes se sienten con la libertad de aportar ideas para implementar mejoras y estas puedan ser procesadas y reconocidas, fortaleciendo de este modo un trabajo en equipo (Ibídem p. 266). Para ello es importante medir tres indicadores: a) comunicación del cambio, en todo proceso a desarrollar es necesario la comunicación e integración, para la ejecución de los procesos de mejora en el equipo; b) desarrollo de capacidades, parte de una preparación para fortalecer las capacidades y habilidades del personal; c) competencias, se refiere a la eficiencia de un buen desempeño, la interacción entre actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas y valores.

Quinta dimensión: *cambios organizacionales integrales*, basado en procesos, herramientas y técnicas adecuadas que se utilizan para gestionar el cambio en el equipo de trabajo sugiere una nueva estructura e importante respetar la transición de etapas del estado actual, el proceso de transición y estado del futuro al que se quiere llegar (Ibídem p. 266). Define como indicadores: a) la reestructuración, reorganizar la forma de trabajo a modo lineal que facilite la accesibilidad de las labores; b) facilitación de transiciones, se entiende al proceso a seguir con cierta extensión de tiempo, a través de herramientas que faciliten la transición del cambio; c) implementaciones de políticas, conlleva a controlar el futuro de la empresa, cumplirlas es el reto de la orientación hacia donde se quiere llegar; d)

consecuencias, posterior a la gestión de cambio se esperan resultados positivos por ello es importante tomar las medidas necesarias en paralelo al desarrollo de un cambio organizacional y saber manejar las situaciones, e) control de estrategia, para que el desarrollo organizacional obtenga resultados esperados es necesario llevar el control del mismo.

Sexta dimensión: *medición del desempeño*, es necesario controlar el programa de desarrollo y medir los resultados, este se logrará formando un comité para tal fin y los miembros deben adquirir las destrezas y conocimientos necesarios para tomar las decisiones adecuadas (Ibídem p. 266). Presenta los siguientes indicadores: a) mecanismos de evaluación, comprende medir el nivel de rendimiento o desenvolvimiento de los recursos humanos a lo largo de los procesos en la organización, así como la evaluación a nuevos integrantes; b) feedback, se refiere a la acción de opinar, evaluar y considerar el desempeño de los integrantes en relación a su trabajo que permitirá observar sus fortalezas debilidades a fin de mejorarla; c) seguimiento continuo, es necesario realizar el seguimiento de lo que se ha proyectado a fin de identificar puntos débiles e implementar estrategias de mejora; d) reconocimientos, motivar al personal para incentivar su rendimiento en la medida de su desenvolvimiento y la recepción ante los cambios organizacionales. La implementación efectiva de todos estos procesos requiere desarrollar una visión estratégica de la organización, como ya se mencionó, el proceso de cambio debe estar ligado a objetivos, construir dicha capacidad de cambio es un proceso evolutivo continuo.

Se consideró a este autor como principal de la segunda variable debido a que da mayor detalle de los elementos principales que se debe tomar en cuenta al momento del desarrollo organizacional, a la vez se identifica mayor asociación de la problemática que viene atravesando la empresa de la realidad local.

En la misma línea, Gonzáles (2018), mencionó “Al iniciar las actividades tendientes a implementar un programa de desarrollo organizacional, se deben tener presente las condiciones mínimas necesarias para alcanzar el éxito” (p. 90). Considerando así inicialmente un diagnóstico de la empresa y debe existir compromiso de la alta gerencia con objetivos mensurables, la experiencia con éxitos tempranos, una estructura conceptual científica, uso de entrenamiento en equipos de trabajo, un plan flexible, control de la línea, un agente de cambio externo y velocidad de cambio apropiado.

Del mismo modo Silva (2018), indicó “De acuerdo a la creciente importancia del desarrollo de los recursos como un factor importante en la era de la competencia, el desarrollo continuo y la mejora de los recursos y su formación, parece ser inevitable” (p.

14). Asimismo, presentó las siguientes dimensiones: (a) la lineación con los objetivos de la organización, (b) soporte de la alta gerencias, (c) ser cualitativos en los programas, (d) motivar a los nuevos empleados a aprender, (e) enlazar las políticas de gestión de recursos humanos, (f) procurar un ambiente de confianza y (g) fuerza e innovación.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), indicaron:

El DO en este mercado globalizado se convierte en una herramienta de respuesta a la adaptación del cambio, es decir, en una táctica organizacional compleja que permite modificar las creencias, los valores, las actitudes y las estructuras de las organizaciones para enfrentar los retos que se presentan con nuevos mercados, tecnologías y diferentes culturas. (p. 9)

Consideraron que existe tres elementos fundamentales en el desarrollo organizacional como: (a) diagnóstico, (b) acción y (b) administración del programa.

Guízar (2013), señaló:

El DO como una estrategia planeada al cambio que está ligado las exigencias que la organización desea; como las metas, crecimiento, eficiencia organizacional y que se fundamenta en la conducta humana implicando una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización. El DO considera las intervenciones en nuevos niveles, lo que significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. (p. 9)

Como se ha podido observar los cinco autores contienen similitudes en cuanto al método de desarrollo organizacional para el logro del éxito.

Asimismo, Turi, Sorooshian y Javedn (2019), en su artículo mencionaron que el desarrollo organizacional debe estar compuesto por una buena estructura organizacional desarrollar estrategias de crecimiento, mantener una cultura organizacional, manejo liderazgo, generando empowerment y conocimientos sobre lo que se va a desarrollar (p. 5).

Martins, Da Costa, y De Sousa (2018), indicaron que el desarrollo de una empresa a través de la visión se debe basar en las capacidades de los recursos internos ya que genera una gran ventaja competitiva y estas capacidades consiste en los procesos organizacionales, habilidades, conocimientos y capacidades que permitirán a una organización un mejor rendimiento y una ventaja superior frente a sus competidores (p. 527).

Santos y Russi (2015), describieron el concepto de un cambio organizacional que consiste en entenderlo como la construcción de nuevos significados de las actividades de la

organización con un enfoque de cambio como un proceso continuo que surgen de las prácticas de una empresa a través de sus adaptaciones y experiencias (p. 962).

Adicionalmente, para reforzar el concepto y relevancia del desarrollo organizacional se han citado artículos científicos de revistas científicas indizadas, visibles en el anexo N° 15.

En la presente investigación se ha planteado el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao - 2019? y como problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?, ¿Cuál es la relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?, ¿Cuál es la relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?, ¿Cuál es la relación entre las competencias de acción estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?, ¿Cuál es la relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019? y por último ¿Cuál es la relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?

Justificación teórica, se refuerza con bases literarias optando por Hellriegel, Jackson y Slocum y a Fernández, como autores principales de las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional respectivamente, los cuales reconocen la importancia y necesidad de conocer e implementar cada una de ellas y así poder lograr el éxito empresarial y también para mantenerse vigente en este entorno de competitividad.

Justificación metodológica, la técnica aplicada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento de medición para cada variable, el cuestionario, en la cual se utilizó la escala de Likert, posteriormente se aplicó la encuesta a los trabajadores que conformaban la empresa Andajak S.R.L. para posteriormente realizar el análisis correspondiente, donde se contrastó y comprobó la veracidad de las deducciones enunciadas y se logró los objetivos propuestos; este procedimiento se realizó con la finalidad de encontrar alternativas de solución determinando la relación o grado de asociación que presentaron las variables.

Justificación social, tiene como propósito dar a conocer información actual y relevante que contribuya con la gestión humana en las organizaciones de diferentes tamaños en el ámbito empresarial, ya que muchas de estas desconocen la importancia de tener competencias directivas para lograr construir un desarrollo exitoso en la organización. En

tal sentido, esta investigación está al alcance y servirá de utilidad para las empresas, ejecutivos, investigadores, profesionales y educadores que quieran conocer cuáles son actualmente los roles y retos que hay que enfrentar a las nuevas exigencias del mercado

Justificación práctica, el presente trabajo presentó resultados favorables que permitirá a los directivos y accionistas de la empresa de servicios entender la necesidad de desarrollar competencias gerenciales conociendo cada uno de los componentes y dimensiones que la conforman y conocer la relación que tiene con el desarrollo organizacional para lograr resultados positivos a mediano y largo plazo, mediante la información obtenida por este trabajo de investigación con resultados procesados y validados de forma científica, les facilita datos reales que podrán ser utilizados para implementar o diseñar alternativas de solución, con el fin de mejorar el desarrollo organizacional en la empresa y poder desenvolverse eficientemente en el entorno de un mercado competitivo.

Por ende, se ha planteado la siguiente hipótesis general: existe relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019; e hipótesis específicas: (a) existe relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, (b) existe relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, (c) existe relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, (d) existe relación entre las competencias de acción estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, (e) existe relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, y por último, (f) existe relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

Asimismo, se ha considerado el siguiente objetivo general; determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, y objetivos específicos: identificar la relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la Andajak S.R.L., Callao – 2019, identificar la relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, identificar la relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, identificar la relación entre las competencias de acción estratégica y

el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, identificar la relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019, y por último, identificar la relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.



## **II. MÉTODO**

## **2.1 Tipo y Diseño de la investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), describieron que la investigación es un conjunto de procesos metódicos, críticos y empíricos que se adaptan al estudio de un problema. (p. 4)

Es decir, se debe realizar siguiendo una serie de pasos o etapas que no se pueden obviar, dicho orden sirve para poder llevar a buen puerto la investigación y lograr los objetivos planteados.

### **Tipo de investigación**

Según Hernández *et al.* (2014), explicaron que la investigación cumple dos aspectos fundamentales, a) desarrollar teorías y conocimientos (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada) (p. 24).

De ello se infiere que la presente investigación fue de tipo aplicada, debido a que su finalidad fue determinar soluciones para el problema existente en la empresa y la cual ha sido explicado con anterioridad.

### **Enfoque**

Hernández *et al.* (2014) indicaron que en una investigación de enfoque cuantitativo es necesario la recolección de datos para validar la hipótesis en base en la medición numérica y el análisis estadístico, a fin de probar teorías y determinar pautas de comportamiento (p. 4).

Del Cid, Méndez y Sandoval (2015) añadieron a lo anterior que: “los datos cuantitativos permiten hacer tablas y gráficas que ilustren adecuadamente un fenómeno” (p. 23).

La investigación fue de enfoque cuantitativo, es decir, se llevó a cabo un determinado proceso de análisis estadístico, con el fin de probar una hipótesis. Asimismo, permitió realizar gráficos y tablas donde se detallaron los resultados obtenidos.

### **Diseño**

Fue de diseño no experimental ya que no se manipularon las variables.

Hernández *et al.* (2014), las investigaciones no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación premeditada de las variables, estas sólo observan los fenómenos en su ambiente natural para poder analizarlos (p. 152).

Asimismo, Amiel (2015) afirmó lo anterior cuando señaló que los diseños de estudios no experimentales son aquellos en los que no se manipulan las variables. En consecuencia, aquí no se demuestra una relación causa – efecto, sino solamente una asociación simple (p.

242). Es decir, no modificar las variables de forma intencional, sólo se observa la realidad de las situaciones, para luego analizarlos tal como se dan.

Fue de corte transversal, ello porque la información se recolectó en un único momento determinado, definido en Hernández *et al.* (2014) precisaron que este tipo de investigación también es llamado transeccional y los datos recolectados se obtienen en un único tiempo (p. 154).

Asimismo, Valderrama (2015) afirmó lo anterior, ya que indicó que con el diseño transeccional lo que se trata de hacer es determinar un momento específico para realizar la exploración inicial y la recolección de datos (p. 68).

Es decir, la finalidad fue recolectar información de las variables, describirlas y luego analizar de qué manera incide en un momento determinado.

### **Nivel de investigación**

El alcance fue descriptivo, definido en Hernández *et al.* (2014) quienes precisaron que en este nivel de investigación se pretende detallar las características o propiedades relevantes de cualquier fenómeno que se examine, las cuales van a delinear las tendencias de una población o un grupo determinado (p. 92).

Estudio correlacional, ya que el fin fue detallar si existe relación, además de especificar en qué grado se relacionan las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional.

Hernández *et al.* (2014) afirmaron que cuando una investigación tiene por finalidad descubrir el grado de asociación o relación que pueda existir entre dos o más conceptos o variables en una determinada muestra o contexto en específico, se trata de una investigación correlacional (p. 93).

## **2.2 Operacionalización de variables**

### **Variable**

Hernández *et al.* (2014), definieron a la variable como una expresión simbólica de una propiedad que puede fluctuar, dicha variación es propensa a ser observada y medible (p. 105). Es decir que una variable hace referencia a un elemento no estable, comprendido por elementos o dimensiones.

La presente investigación posee las siguientes variables:

V1. Competencias gerenciales

V2. Desarrollo organizacional

## **Definición conceptual**

### ***Variable 1: Competencias gerenciales***

Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), señalaron que “Las competencias gerenciales es el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe tener para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas organizaciones” (p. 4).

### ***Variable 2: Desarrollo organizacional***

Fernández (2014) indicó que el desarrollo organizacional “Constituyen el conjunto de intervenciones, esencialmente, orientadas a relevar, diagnosticar y analizar la estrategia, el talento, la estructura y el nuevo paradigma de relaciones de la organización, de cara a la situación deseada” (p. 181).

## **Operacionalización**

Valderrama (2015), indicó que la operacionalización es el proceso mediante el cual se transforman las variables de conceptos abstractos a unidades de medición. En lenguaje sencillo [...] para definir las dimensiones e indicadores (p. 160). Es decir, la operacionalización se realizó para convertir las variables a unidades medibles, mediante el cual se obtuvo resultados numéricos, los cuales fueron representados en gráficos y cuadros.

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable competencias gerenciales*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS
VARIABLE 1  COMPETENCIAS GERENCIALES	Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), “Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe tener para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p.4).	La variable competencias gerenciales fue medible a través de sus seis dimensiones, de ellos se obtuvo sus indicadores que sirvieron para la elaboración de la encuesta que permitió obtener datos, los cuales fueron analizados estadísticamente.	Comunicación	Comunicación informal	1, 2	Escala ordinal tipo Likert  1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre
				Comunicación formal	3, 4	
				Negociación	5, 6	
			Planeación y gestión	Recolección y análisis de información	7	
				Solución de problemas	8	
				Planeación de proyectos	9	
				Organización de proyectos	10	
				Administración del tiempo	11, 12	
				Elaboración de presupuestos	13	
			Trabajo en equipo	Administración financiera	14	
				Diseño de equipos	15, 16	
			Acción estratégica	Administración de la dinámica de equipo	17, 18	
				Conocimiento de la industria	19, 20	
				Conocimiento de la organización	21, 22	
			Multiculturalidad	Aplicación de acciones estratégicas	23, 24	
Conocimiento y comprensión de distintas culturas	25					
Apertura y sensibilidad culturales	26					
Autoadministración	Integridad y conducta ética	27				
	Equilibrio de la vida laboral y personal	28				
	Autoconocimiento y desarrollo	29, 30				

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable desarrollo organizacional*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS	
VARIABLE 2	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Fernández (2014), el desarrollo organizacional “constituyen el conjunto de intervenciones, esencialmente, orientadas a relevar, diagnosticar y analizar la estrategia, el talento, estructura y el nuevo paradigma de relaciones de la organización, cara a la situación deseada” (p. 181).	La variable de desarrollo organizacional fue medible a través de sus seis dimensiones, de ellos se obtuvo sus indicadores que sirvieron para la elaboración de la encuesta que permitió obtener datos a ser analizados estadísticamente.	Necesidad de cambio	Evaluación situación actual	1, 2	Escala ordinal tipo Likert
					Recolección de información	3, 4	
					Entendimiento del cambio	5, 6	
					Análisis interno /externo	7, 8	
				Visión compartida	Objetivos	9,10	
					Propósito alcanzable	11	
				Compromiso de liderazgo	Directivos comprometidos	12	
					Comunicación asertiva	13	
				Participación del personal	Comunicación del cambio	14	
					Desarrollo capacidades	15	
					Competencias	16	
				Cambios organizacionales integrales	Reestructuración	17	
					Facilitación de transiciones	18, 19	
					Implementación de políticas	20, 21	
					Consecuencias	22, 23	
Medición desempeño	Control de estrategia	24					
	Mecanismos de evaluación	25					
	Feedback	26, 27					
	Seguimiento	28					
	Reconocimientos	29, 30					

## **2.3 Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)**

### **Población**

Hernández *et al.* (2014), explicaron que una población es la agrupación de todos los casos que coincidan con una serie de especificaciones para establecer con claridad las características de la población, con el propósito de demarcar cuáles serán los parámetros muestrales (p. 174).

Para este caso de investigación la población estuvo constituida por el total de los colaboradores de la empresa Andajak S.R.L tanto administrativos como operativos que suman un total de 47 trabajadores.

### **Muestra**

Hernández *et al.* (2014) especificaron que la muestra es un subgrupo de la población sobre el cual es de interés para la recolección de datos, la cual debe definirse y calcularse con anticipación y precisión, además debe ser representativo de la población (p. 173).

La presente investigación no contó con una muestra ya que se tomó el total de la población en consideración.

### **Censo**

Hernández *et al.* (2014) afirmaron que en una investigación no siempre se debe tener una muestra para obtener los datos, también se puede optar por un censo, en donde se incluyen al total de personas, para poder obtener la opinión de todos los involucrados (p. 172).

Es así como se optó por un censo, mediante el cual, el cuestionario fue aplicado a la población total teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión, teniendo un total de 47 trabajadores de la empresa Andajak S.R.L. en la provincia constitucional del Callao, asimismo, ya que el número de personas en la población fue mínimo, el tomar a todos los colaboradores de la empresa Andajak no aumentó los recursos económicos disponibles ni el tiempo de trabajo, asimismo se definió de este modo debido a que la problemática en cuestión influye en todas las áreas de trabajo y el interés de este estudio es que sea representativa en los resultados encontrados.

### ***Criterios de selección***

Criterio de inclusión, el total de colaboradores de la empresa Andajak S.R.L., los cuales dieron un total de 47 personas, detallado en la tabla número 3.

Tabla 3.

*Colaboradores que corresponde al criterio de inclusión*

N°	Descripción	Cantidad de colaboradores
1	Asistentes y auxiliares de las diversas áreas	9
2	Operarios y seguridad de campo	38

Criterio de exclusión, el gerente general y los gerentes de cada departamento de la empresa en estudio, los cuales dieron un total de 5 personas.

## **2.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Al hablar acerca de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Ñaupas, Mejía y Novoa (2014) indicaron que son métodos y procedimientos con los cuales se obtiene información y datos relevantes para cotejar o verificar la hipótesis de investigación (p. 201). Es decir que mediante ello se obtendrá la información para determinar si las variables de investigación poseen alguna relación entre sí y en qué grado o magnitud, con el fin de confirmar o rechazar las hipótesis planteadas.

### **Técnica de recolección de datos**

En toda investigación, serán necesarias diversas técnicas de recolección de datos, y la técnica a utilizar será determinada por el tipo de investigación que se realiza.

Para Ñaupas *et al.* (2014), la técnica más importante en la investigación cuantitativa es la encuesta, basada en una escala de actitudes y opiniones (p. 201); la finalidad de esta técnica es recolectar información relevante, ya que sirve para precisar, medir y cuantificar opiniones u otros criterios. Es así como la encuesta fue la técnica utilizada en la presente investigación.

### **Instrumento de recolección de datos**

Con cada técnica se establece sus respectivos instrumentos, para Ñaupas *et al.* (2014), el cuestionario es el principal instrumento de la encuesta, el cual consiste en precisar un conjunto de preguntas escritas, las cuales se relacionan a la hipótesis de trabajo, así como a las variables (p. 211). Por lo cual, el fin de aplicar este instrumento en determinada población fue poder resolver ciertas problemáticas, detalladas en la parte introductoria del presente trabajo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, para Chasteaunef (2009, citado por Hernández *et al.*, 2014), lo definió como “un conjunto de preguntas respecto de una o más



variables a medir” (p. 217); es así como los cuestionarios son aplicados en encuestas de todo tipo.

La escala fue de tipo Likert, para Hernández *et al.* (2014), se solicita al encuestado que elija una de las cinco categorías, el cual posee un valor numérico, obteniendo al final de la encuesta una puntuación total, calificando al objeto que se está midiendo (p. 238). Mediante dicha calificación se logró mostrar los resultados por medio de tablas y gráficos que permitieron poder analizarlos, comparar y llegar a conclusiones favorables para la investigación.

El instrumento estuvo conformado por 30 preguntas de competencias gerenciales y 30 preguntas de desarrollo organizacional, los valores fueron los siguientes: 1, nunca; 2 casi nunca; 3, a veces; 4 casi siempre y 5, nunca.

### **Validez**

Según Ñaupas *et al.* (2014), sostuvieron que la validez “Se refiere a la exactitud con que el instrumento mide lo que se propone medir” (p. 215). Además, Hernández *et al.* (2014) añadieron que la validez puede ser interna o externa, la primera está basada en la adecuada construcción del instrumento, teniendo en cuenta las características de las teorías, y la segunda depende de la calidad y cantidad de personas encuestadas (p. 267). La validez hace énfasis a la eficacia del instrumento, permitiendo describir y pronosticar las características de importancia en la investigación, por ello se debe elaborar minuciosamente el cuestionario, así como la determinación exacta de la población y muestra en la cual se aplicará el instrumento.

La validez fue realizada por medio del juicio de dos (2) asesores temáticos y un (1) asesor metodológico, comprendidos profesores de la Universidad César Vallejo; el instrumento fue sujeto a un análisis de criterios de los metodólogos con la finalidad de verificar su transparencia y así poder aplicar a la investigación con objetividad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia, relevancia y claridad.

### **Coefficiente de Aiken**

Escurra (1989, citado por Boluarte y Tamari, 2010), indicaron que “El coeficiente V de Aiken es el estadístico más usado para valorar la validez del contenido” (p. 634). Asimismo, indicaron también, para que el ítem sea considerado válido, este debe tener un valor superior a 0.70 demostrando así claridad, coherencia y relevancia del ítem, así como suficiencia de la dimensión, respecto a un dominio y reflejo del contenido (Ibídem, p. 626).

Para determinar el valor del coeficiente de Aiken se utilizó la ecuación presentada por Merino y Livia (2009), la cual está basada en la ecuación algebraicamente modificada por Penfield y Giacobbi en 2004, representada de la siguiente manera:

$$V = \frac{\tilde{x} - l}{k}$$

Dónde los parámetros son:

$V$  = Valor de coeficiente de Aiken obtenido

$\tilde{x}$  = Media de calificación de jueces

$k$  = Rango de valores posibles de la escala de Lickert utiliza

$l$  = Calificación más baja posible

Luego de aplicar la formula presentada por Merino y Livia a resultados obtenidos de los instrumentos de medición se obtuvieron los siguientes valores:

Tabla 4.

*Validez V de Aiken de los instrumentos de medición*

N°	Validador	Instrumento Competencias gerenciales	Instrumento Desarrollo organizacional
1	Mgr. Diana Lucila Huamaní Cajaleón	100%	100%
2	Mgr. Ricardo Eduardo Ruiz Villavicencio	100%	100%
3	Mgr. Juana Balvina Huamán Roncal	100%	100%

El porcentaje obtenido en la tabla N° 4, demostró que los instrumentos de investigación poseen relevancia, pertinencia y claridad otorgada por los asesores temáticos y metodológico, así mismo el detalle de las tablas se encuentra en los anexos N° 12 y 13.

### **Confiabilidad**

Según Hernández *et al.* (2014), detalló que “la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200). Además, Mejía (citado por Ñaupas *et al.*, 2014), afirmaron que, al momento de aplicar el instrumento en situaciones similares, pero en otro tiempo y con otras personas, entonces, los resultados no varían significativamente (p. 216).

Para determinar el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach se utilizó la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( \frac{\sum_{i=1}^K \sigma^2_{Yi}}{\sigma^2_x} \right)$$

Dónde los parámetros son:

$K$  = Número de ítems en la escala

$\sigma^2_{Yi}$  = Varianza de ítems en la escala

$\sigma^2_x$  = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos

El rango de fiabilidad utilizado fue en base a Ñaupas *et al.* (2014), representado en seis escalas, las cuales tienen un intervalo de 0 a 1.00.

Tabla 5.

*Rango de fiabilidad*

<b>ESCALA DE VALORES PARA DETERMINAR LA CONFIABILIDAD</b>	
0.53 a menos	Nula confiabilidad
0.54 a 0.59	Baja confiabilidad
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

**Fuente:** Ñaupas, H., Mejía, E. y Novoa, E., 2014, p. 217

Para determinar el nivel de fiabilidad alfa de Cronbach, de los instrumentos de recolección de datos, se ha tenido en cuenta la interpretación de valores de confiabilidad de los autores Ñaupas *et al.* según la tabla N° 5.

### **Análisis de fiabilidad**

#### **Confiabilidad de la variable competencias gerenciales**

Tabla 6.

*Fiabilidad de la variable competencias gerenciales*

		N	%
Casos	Válido	47	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	47	100,0

#### **Interpretación**

De acuerdo al análisis estadístico descriptivo e inferencial, se ha procesado el 100% de los casos sin excluir dato alguno como se puede observar en la tabla 6.

Tabla 7.

*Alfa de Cronbach para la variable competencias gerenciales*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	30

**Interpretación**

De acuerdo a la tabla 7, del 100% de datos analizados, se obtuvo mediante el test del alfa de Cronbach del SPSS 25, el valor de 0.935; donde se dedujo que el instrumento presentó una confiabilidad excelente.

**Confiabilidad de la variable desarrollo organizacional**

Tabla 8.

*Fiabilidad de la variable desarrollo organizacional*

		N	%
Casos	Válido	47	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	47	100,0

**Interpretación**

De acuerdo al análisis estadístico descriptivo e inferencial, se ha procesado el 100% de los casos, sin excluir ninguno de los casos, como se puede observar en la tabla 8.

Tabla 9.

*Alfa de Cronbach para la variable desarrollo organizacional*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	30

**Interpretación**

De acuerdo a la tabla 9, del 100% de datos analizados, se obtuvo mediante el test del alfa de Cronbach del SPSS 25, el valor de 0.911; donde se dedujo que el instrumento presentó una confiabilidad excelente.

El resultado alcanzado en ambas variables manifestó que, si los instrumentos son replicados en otras personas, pero en situaciones similares se obtendrá el mismo o muy similar resultado.

## **2.5 Procedimiento**

La recolección de información de la presente investigación se realizó de forma directa, mediante la participación de los colaboradores de la empresa Andajak S.R.L., previa coordinación con los directivos de la misma, aplicándose la técnica de la encuesta, donde cada uno de ellos, en total confidencialidad de su autoría, leyeron y respondieron los cuestionarios proporcionado con respecto a las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional existente en la empresa, para ello contaron con un tiempo estimado de 60 minutos, y finalmente se ordenó la información creando una base de datos para su procesamiento y posterior análisis.

## **2.6 Método de análisis de datos**

Rendón, Villasís y Miranda (2016) indicaron que la estadística descriptiva es la parte de la estadística cuyo objetivo dentro de una investigación es otorgar recomendaciones para presentar los datos obtenidos de manera sencilla y clara para su posterior interpretación, dichos datos pueden estar presentados en tablas, figuras e imágenes. El objetivo de las tablas es otorgar información puntual de los resultados, las figuras brindan las tendencias representados en gráficos de barras o puntos de dispersión y las imágenes para reforzar hechos que son complejos de explicar, asimismo la selección de uno de ellos se realiza en base a los objetivos de estudio (p. 398).

Ñaupas *et al.* (2014) indicaron que la estadística inferencial se utiliza para estimar parámetros y probar hipótesis, es decir encontrar significatividad a los resultados obtenidos (p. 254).

Es por ello que para el análisis de datos de esta investigación se utilizó la estadística descriptiva y la estadística inferencial, que permitió identificar la relación entre las dos variables planteadas, en este caso competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la empresa Andajak.

Para el análisis de los datos de las variables se utilizó la herramienta programa estadístico SPSS versión 25, herramienta de confiabilidad. Asimismo, el uso de Excel para los gráficos y presentar su distribución y figuras.

## **2.7 Aspectos éticos**

Esta investigación realizada se caracteriza por obtener aspectos éticos que demuestran la originalidad de la investigación debidamente sustentada, como:

La empresa Andajak tiene conocimiento del desarrollo de la presente investigación, así como su aprobación de uno de los representantes para la facilitación de la información necesaria.

Es aplicado y respeta las normas APA para la captación de información de los diferentes autores.

El contenido de la investigación fue escaneado por el sistema “Turnitin” a fin de validar el nivel mínimo de copia establecido.

Los resultados de esta investigación servirán de aporte de soluciones presentados a la empresa Andajak y sean puestos en marcha.

Asimismo, el presente trabajo posterior a su presentación podrá ser de utilidad para los siguientes investigadores que busquen información referencial.

### **III. RESULTADOS**

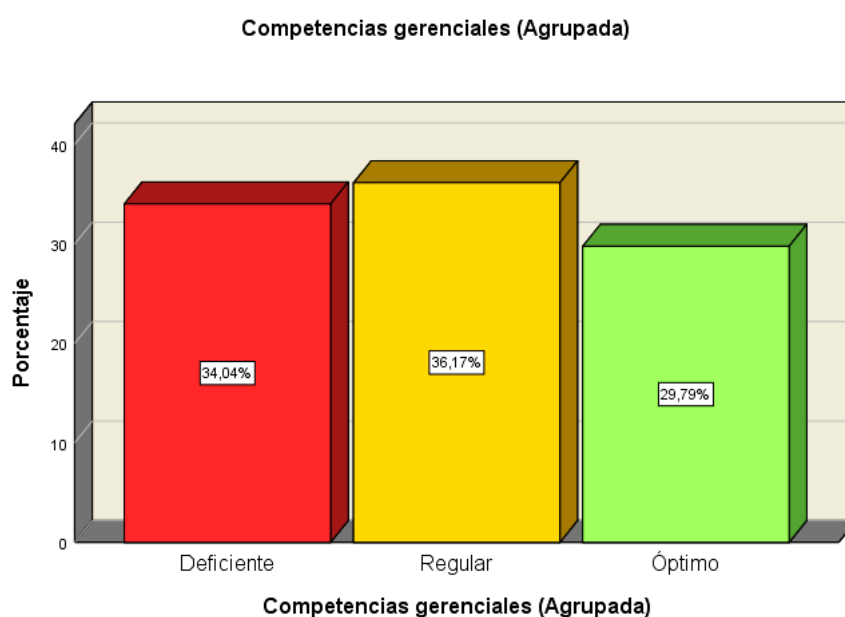
### 3.1 Estadística descriptiva

#### Estadística descriptiva de la variable competencias gerenciales

Tabla 10.

*Frecuencias de la variable competencias gerenciales*

		Competencias gerenciales			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	16	34,0	34,0	34,0
	Regular	17	36,2	36,2	70,2
	Óptimo	14	29,8	29,8	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 1.* Frecuencias de la variable competencias gerenciales

#### Interpretación

De acuerdo a la tabla 10 y el gráfico 1, del 100% de los datos analizados el 36.2% consideraron que es regular la aplicación de la estrategia competencias gerenciales en la empresa. También el 34.0% de los encuestados manifestaron que es deficiente la estrategia de competencias gerenciales. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia medianamente efectiva y si busca resultados a corto plazo debería intensificar su aplicación progresiva sobre las competencias gerenciales. La decisión a tomar con el 34.0% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán tomar más atención para mejorar dichas estrategias, debido a que representan un segmento de los trabajadores que están ubicados en el factor x de la fuerza laboral y que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores antrópicos de productividad.



## Estadística descriptiva de la dimensión comunicación

Tabla 11.

### Frecuencias de la dimensión comunicación

		Comunicación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	14	29,8	29,8	29,8
	Regular	23	48,9	48,9	78,7
	Óptimo	10	21,3	21,3	100,0
Total		47	100,0	100,0	

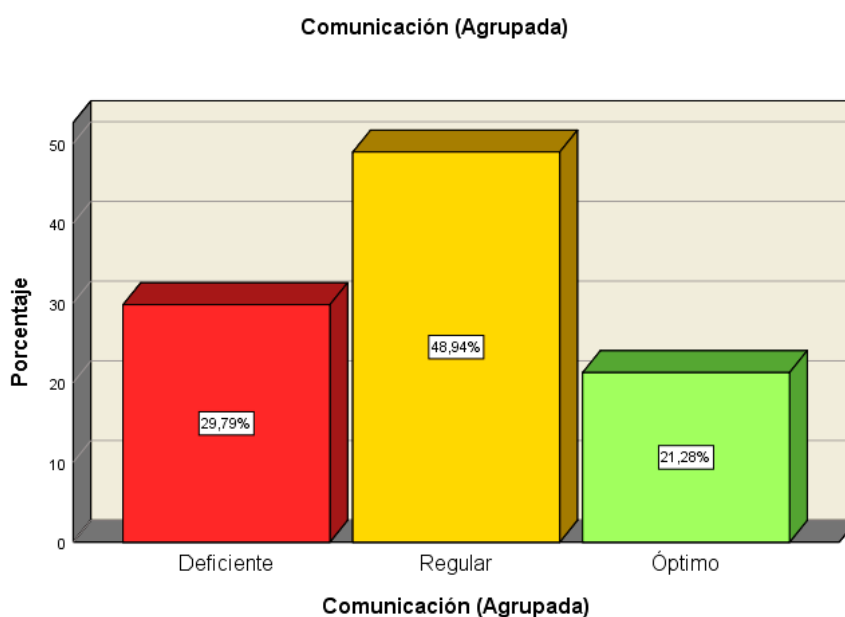


Figura 2. Frecuencias de la dimensión comunicación

### Interpretación

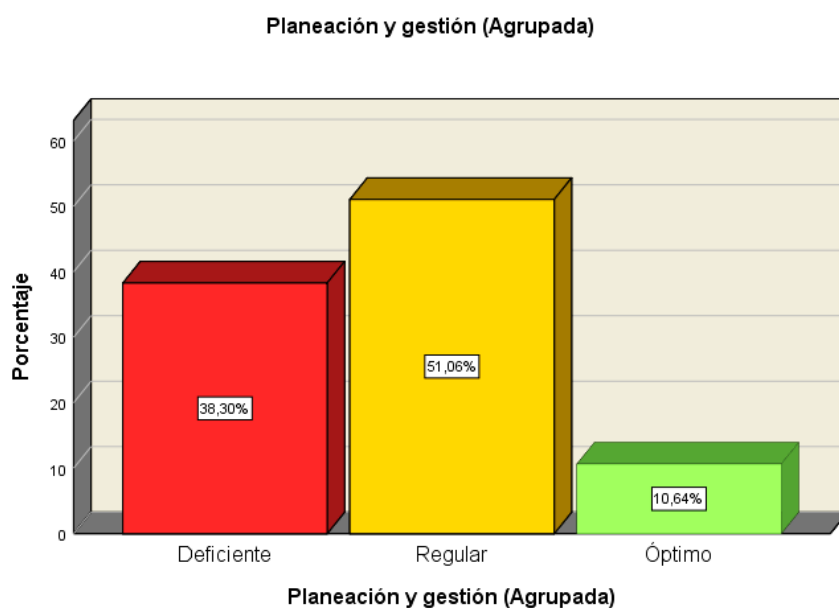
De acuerdo a la tabla 11 y el gráfico 2, del 100% de los datos analizados el 48.9% consideraron que es regular la comunicación entre los directivos y colaboradores en la empresa. También el 29.8% de los encuestados manifestaron que es deficiente la comunicación en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia medianamente regular y si busca obtener resultados a corto plazo deberá intensificar su aplicación progresiva sobre la comunicación en la organización. La decisión a tomar con el 29.8% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán tomar más atención para mejorar dicha estrategia, ya que representan un segmento de los trabajadores que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores de alta productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión planeación y gestión

Tabla 12.

*Frecuencias de la dimensión planeación y gestión*

		Planeación y gestión			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	18	38,3	38,3	38,3
	Regular	24	51,1	51,1	89,4
	Óptimo	5	10,6	10,6	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 3. Frecuencias de la dimensión planeación y gestión*

### Interpretación

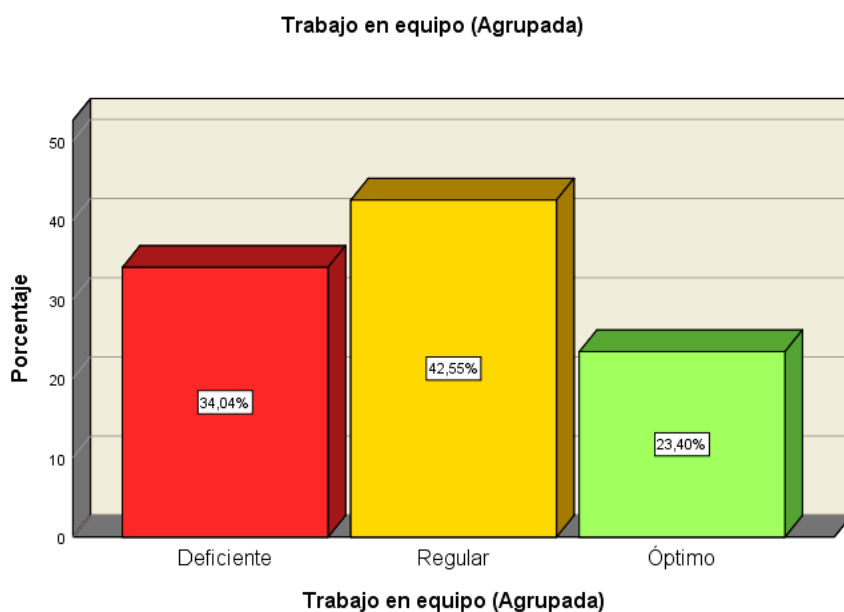
De acuerdo a la tabla 12 y el gráfico 3, del 100% de los datos analizados el 51.1% consideraron que es regular la planeación y gestión en la empresa. También el 38.3% de los encuestados manifestaron que es deficiente la planeación y gestión en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia regularmente y si busca obtener resultados a corto plazo deberá intensificar su aplicación progresiva sobre la estrategia de planeación y gestión en la empresa. La decisión a tomar con el 38.3% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán dar más prioridad para mejorar dicha estrategia, ya que representan un segmento de los trabajadores que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores de alta productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión trabajo en equipo

Tabla 13.

*Frecuencias de la dimensión trabajo en equipo*

		Trabajo en equipo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	16	34,0	34,0	34,0
	Regular	20	42,6	42,6	76,6
	Óptimo	11	23,4	23,4	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 4.* Frecuencias de la dimensión trabajo en equipo

### Interpretación

De acuerdo a la tabla 13 y el gráfico 4, del 100% de los datos analizados el 42.6% consideraron que es regular el trabajo en equipo en la empresa. También el 34.0% de los encuestados manifestaron que es deficiente el trabajo en equipo en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia medianamente regular y si busca obtener resultados a corto plazo deberá intensificar su aplicación progresiva sobre la estrategia de trabajo en equipo en la organización. La decisión a tomar con el 34.0% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán tomar más atención para mejorar dicha estrategia, ya que representan un segmento de los trabajadores que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores de alta productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión acción estratégica

Tabla 14.

### Frecuencias de la dimensión acción estratégica

		Acción estratégica			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	16	34,0	34,0	34,0
	Regular	21	44,7	44,7	78,7
	Óptimo	10	21,3	21,3	100,0
Total		47	100,0	100,0	

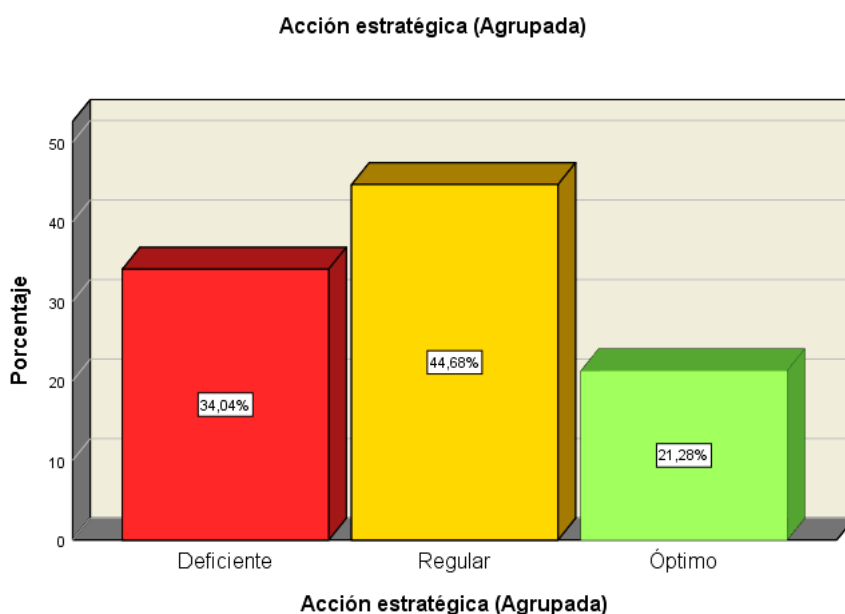


Figura 5. Frecuencias de la dimensión acción estratégica

### Interpretación

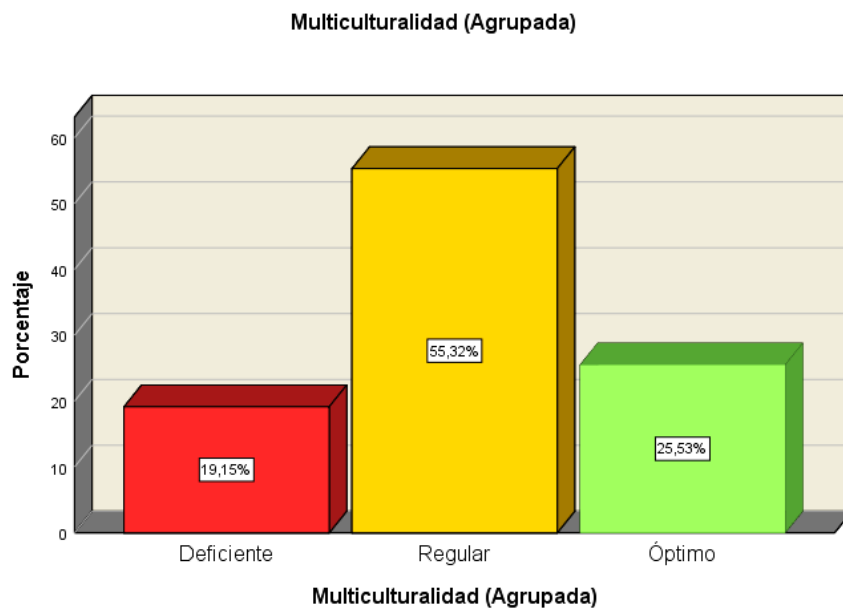
De acuerdo a la tabla 14 y el gráfico 5, del 100% de los datos analizados el 44.7% consideraron que es regular la aplicación de la acción estratégica en la empresa y el 34.0% de los encuestados manifestaron que es deficiente la aplicación de acciones estratégicas en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia medianamente regular y si busca obtener resultados a corto plazo deberá intensificar su aplicación progresiva sobre las acciones estratégicas en la organización. La decisión a tomar con el 34.0% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán tomar mayor atención para mejorar dicha estrategia, ya que representan un segmento de los trabajadores que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores de alta productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión multiculturalidad

Tabla 15.

*Frecuencias de la dimensión multiculturalidad*

Multiculturalidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	9	19,1	19,1	19,1
	Regular	26	55,3	55,3	74,5
	Óptimo	12	25,5	25,5	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 6. Frecuencias de la dimensión multiculturalidad*

### Interpretación

De acuerdo a la tabla 15 y el gráfico 6, del 100% de los datos analizados el 55.3% consideraron que es regular la integración de la multiculturalidad en la empresa. También el 19.5% de los encuestados manifestaron que es deficiente la aplicación de la multiculturalidad en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia medianamente regular y si busca obtener resultados a corto plazo deberá intensificar su aplicación progresiva sobre la multiculturalidad en la organización. La decisión a tomar con el 19.2% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán tomar más atención para mejorar dicha estrategia, ya que representan un segmento de los trabajadores que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores de alta productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión autoadministración

Tabla 16.

### Frecuencias de la dimensión autoadministración

Autoadministración					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	16	34,0	34,0	34,0
	Regular	17	36,2	36,2	70,2
	Óptimo	14	29,8	29,8	100,0
Total		47	100,0	100,0	

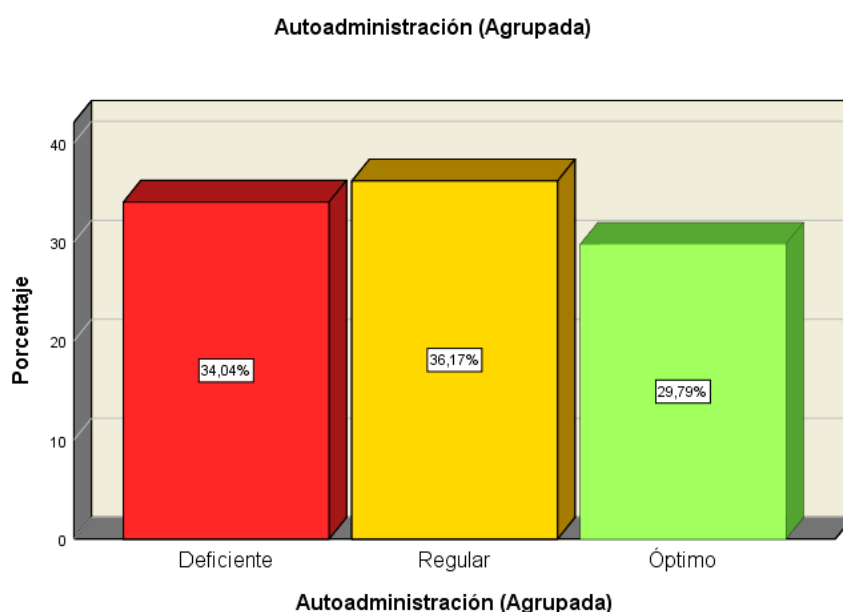


Figura 7. Frecuencias de la dimensión autoadministración

### Interpretación

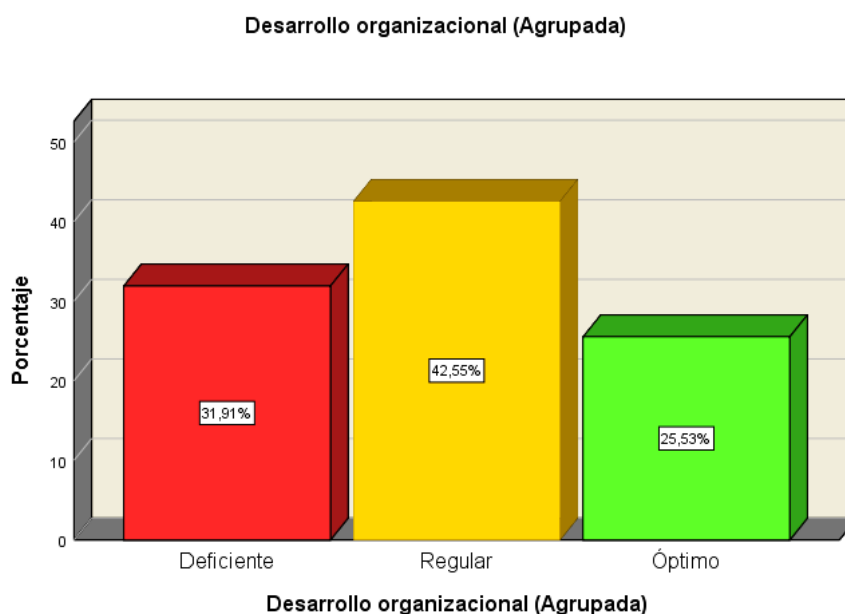
De acuerdo a la tabla 16 y el gráfico 7, del 100% de los datos analizados el 36.2% consideraron que es regular la autoadministración de sus directivos en la empresa. También el 34.4% de los encuestados manifestaron que es deficiente la autoadministración en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia medianamente regular y si busca obtener resultados a corto plazo deberá intensificar su aplicación progresiva sobre la estrategia de autoadministración en la organización. La decisión a tomar con el 34.4% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán tomar más atención para mejorar dicha estrategia, ya que representan un segmento de los trabajadores que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores de alta productividad.

## Estadística descriptiva de la variable desarrollo organizacional

Tabla 17.

*Frecuencias de la variable desarrollo organizacional*

		Desarrollo organizacional			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	15	31,9	31,9	31,9
	Regular	20	42,6	42,6	74,5
	Óptimo	12	25,5	25,5	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 8.* Frecuencias de la variable desarrollo organizacional

### Interpretación

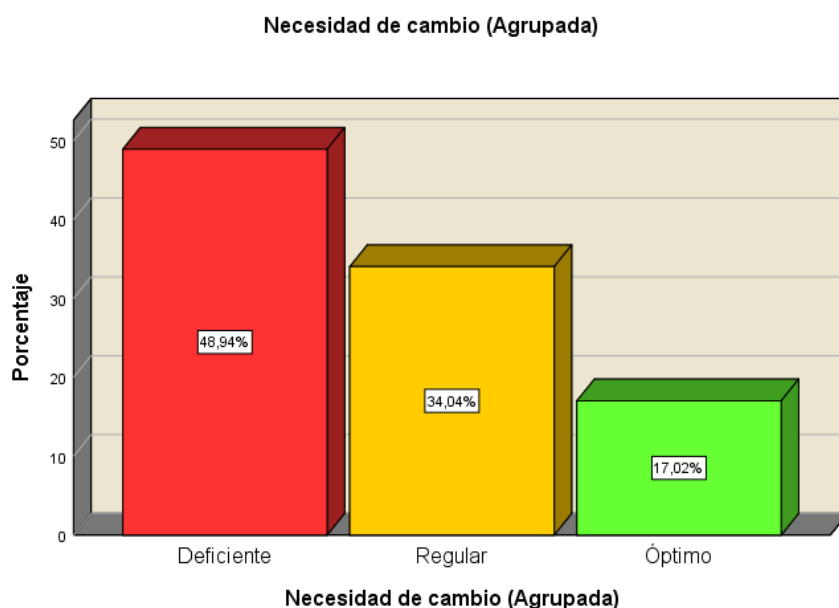
De acuerdo a la tabla 17 y el gráfico 8, del 100% de los datos analizados el 42.6% consideraron que es regular la aplicación de la estrategia de desarrollo organizacional en la empresa. También el 31.9% de los encuestados manifestaron que es deficiente la estrategia de desarrollo organizacional. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia medianamente regular y si busca resultados a corto plazo debería intensificar su aplicación progresiva. El 31.9% deberá ser una preocupación para la empresa dado que manifestaron que están en desacuerdo con la estrategia de la empresa, este porcentaje representa un segmento de los trabajadores que están ubicados en el factor x de la fuerza laboral y que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores antrópicos de productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión necesidad de cambio

Tabla 18.

*Frecuencias de la dimensión necesidad de cambio*

Necesidad de cambio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	23	48,9	48,9	48,9
	Regular	16	34,0	34,0	83,0
	Óptimo	8	17,0	17,0	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 9.* Frecuencias de la dimensión necesidad de cambio

### Interpretación

De acuerdo a la tabla 18 y el gráfico 9, del 100% de los datos analizados el 34.0% consideraron que es regular la identificación de necesidad de cambio en la empresa. También el 48.9% de los encuestados manifestaron que es deficiente la identificación de necesidad de cambio en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia medianamente efectiva y si busca resultados a corto plazo debería intensificar su aplicación progresiva. El 48.9% de resultado deficiente debería ser una preocupación para la empresa dado que manifestaron que están en desacuerdo con la estrategia de la empresa, representa un segmento de los trabajadores que están ubicados en el factor x de la fuerza laboral y que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores antrópicos de productividad ante una necesidad de cambio en la empresa.

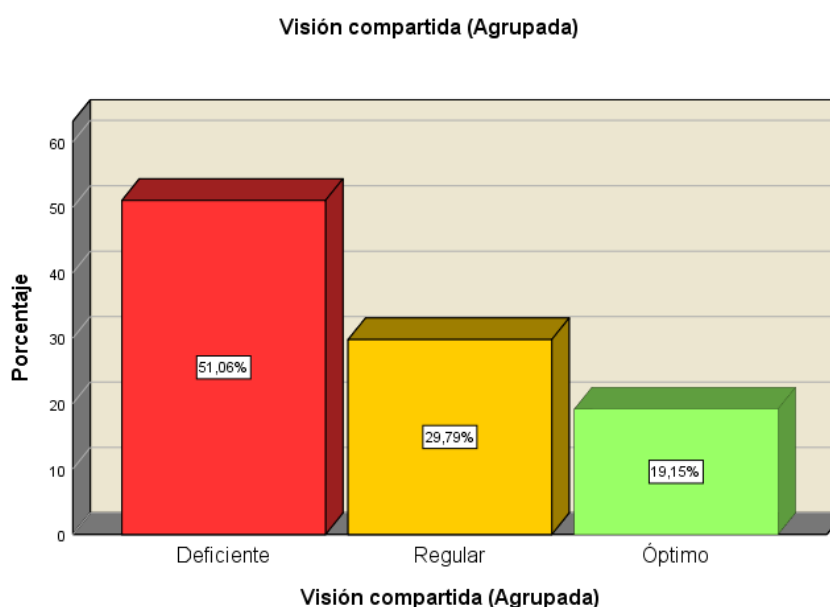


## Estadística descriptiva de la dimensión visión compartida

Tabla 19.

*Frecuencias de la dimensión visión compartida*

Visión compartida					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	24	51,1	51,1	51,1
	Regular	14	29,8	29,8	80,9
	Óptimo	9	19,1	19,1	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 10.* Frecuencias de la dimensión visión compartida

### Interpretación

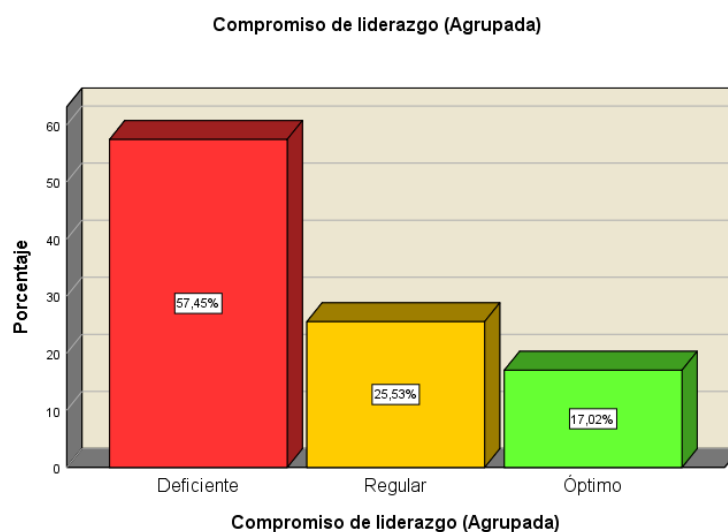
De acuerdo a la tabla 19 y el gráfico 10, del 100% de los datos analizados el 29.8% consideraron que es regular la aplicación de la visión compartida en la empresa. También 51.1% de los encuestados manifestaron que es deficiente la aplicación de visión compartida. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia deficientemente y si busca resultados a corto plazo debería intensificar su aplicación progresiva. El 51.1% debería ser una preocupación para la empresa dado que manifestaron que están en desacuerdo con la ausencia de la estrategia de visión compartida en la empresa, representan un segmento de los trabajadores que están ubicados en el factor x de la fuerza laboral y que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores antrópicos de productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión compromiso de liderazgo

Tabla 20.

*Frecuencias de la dimensión compromiso de liderazgo*

Compromiso de liderazgo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	27	57,4	57,4	57,4
	Regular	12	25,5	25,5	83,0
	Óptimo	8	17,0	17,0	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 11.* Frecuencias de la dimensión compromiso de liderazgo

### Interpretación

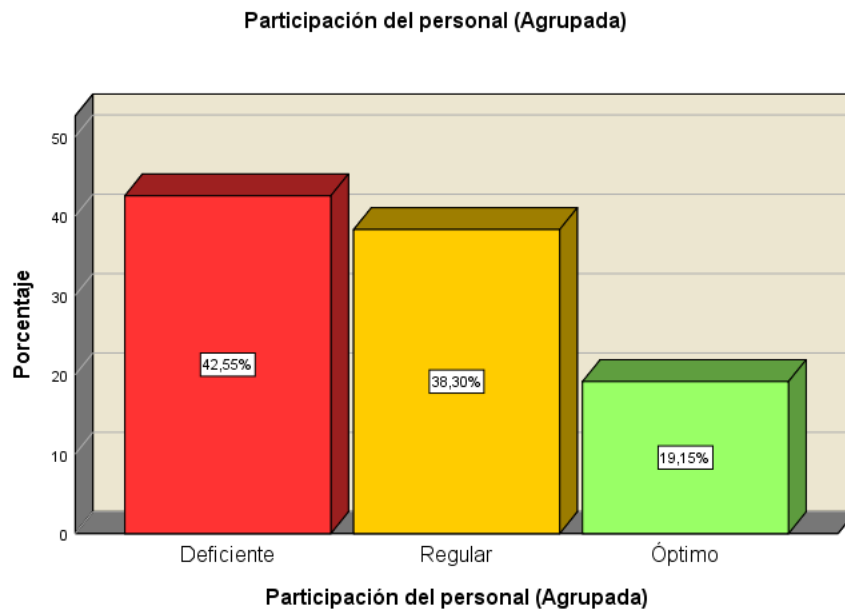
De acuerdo a la tabla 20 y el gráfico 11, del 100% de los datos analizados el 25.6% consideraron que es regular la aplicación del compromiso de liderazgo en la empresa. También 57.5% de los encuestados manifestaron que es deficiente la aplicación del compromiso de liderazgo. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia deficientemente y si busca resultados a corto plazo debería intensificar su aplicación progresiva. El 57.5% debería ser una preocupación para la empresa dado que manifestaron que están en desacuerdo con la ausencia de la estrategia de compromiso de liderazgo en la empresa, representa un segmento de los trabajadores que están ubicados en el factor x de la fuerza laboral y que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores antrópicos de productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión participación del personal

Tabla 21.

*Frecuencias de la dimensión participación del personal*

		Participación del personal			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	20	42,6	42,6	42,6
	Regular	18	38,3	38,3	80,9
	Óptimo	9	19,1	19,1	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 12. Frecuencias de dimensión participación del personal*

### Interpretación

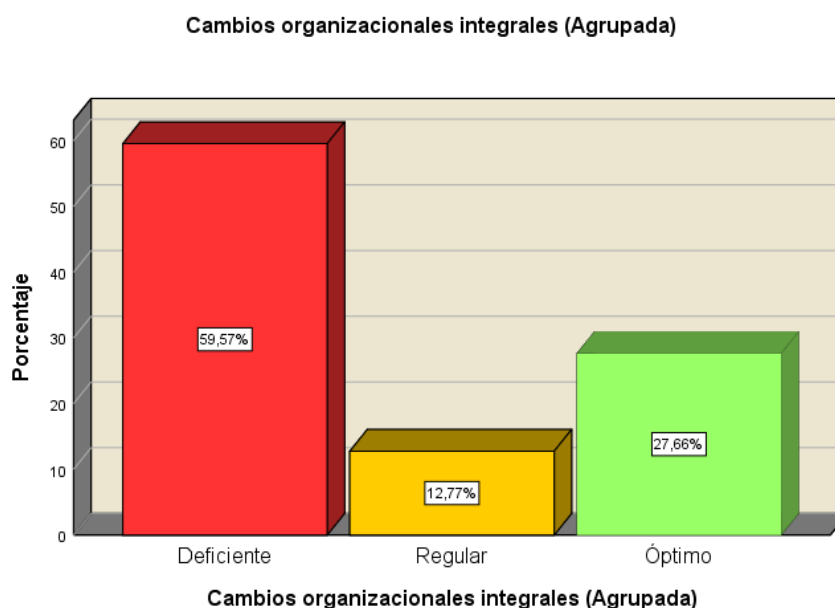
De acuerdo a la tabla 21 y el gráfico 12, del 100% de los datos analizados el 38.3% consideraron que es regular la participación del personal en la empresa. También el 42.6% de los encuestados manifestaron que es deficiente la participación del personal en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia deficientemente y si busca obtener resultados a corto plazo deberá intensificar su aplicación progresiva sobre la estrategia de participación del personal en la organización. La decisión a tomar con el 42.6% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán tomar más atención para mejorar dicha estrategia, ya que representan un segmento de los trabajadores que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores de mejor productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión cambios organizacionales integrales

Tabla 22.

*Frecuencias de la dimensión cambios organizacionales integrales*

Cambios organizacionales integrales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	28	59,6	59,6	59,6
	Regular	6	12,8	12,8	72,3
	Óptimo	13	27,7	27,7	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 13. Frecuencias de la dimensión cambios organizacionales integrales*

### Interpretación

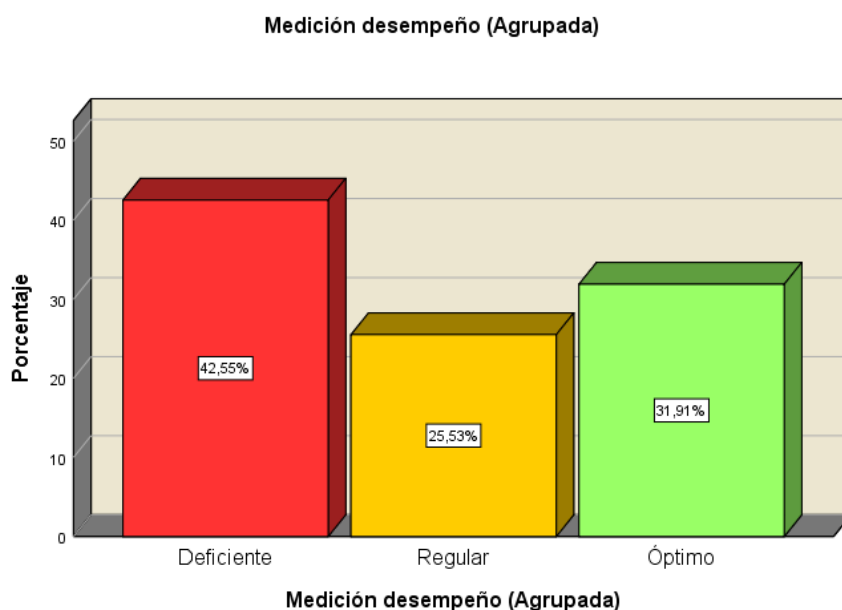
De acuerdo a la tabla 22 y el gráfico 13, del 100% de los datos analizados el 12.8 % consideraron que es regular los cambios organizacionales integrales en la empresa. También el 59.6% de los encuestados manifestaron que es deficiente los cambios organizacionales integrales en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia deficientemente y si busca obtener resultados a corto plazo deberá intensificar su aplicación progresiva sobre la estrategia de los cambios organizacionales integrales en la organización. La decisión a tomar con el 59.6% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán tomar más atención para mejorar dicha estrategia, ya que representan un segmento de los trabajadores que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores de mejor productividad.

## Estadística descriptiva de la dimensión medición del desempeño

Tabla 23.

*Frecuencias de la dimensión medición del desempeño*

Medición del desempeño (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	20	42,6	42,6	42,6
	Regular	12	25,5	25,5	68,1
	Óptimo	15	31,9	31,9	100,0
Total		47	100,0	100,0	



*Figura 14: Frecuencias de la dimensión medición del desempeño*

### Interpretación

De acuerdo a la tabla 23 y el gráfico 14, del 100% de los datos analizados el 25.5% consideraron que es regular la medición del desempeño en la empresa. También el 42.6% de los encuestados manifestaron que es deficiente la medición del desempeño en la empresa. Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida la empresa está aplicando la estrategia deficientemente y si busca obtener resultados a corto plazo deberá intensificar su aplicación progresiva sobre la estrategia de la medición de desempeño en la organización. La decisión a tomar con el 42.6% de los trabajadores que indicaron deficiencia deberán tomar más atención para mejorar dicha estrategia, ya que representan un segmento de los trabajadores que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores de alta productividad.

### 3.2 Prueba de normalidad

Según Barton y Peat (2014), mediante la prueba de normalidad se obtienen dos resultados estadísticos, la estadística de Kolmogorov-Smirnov con una corrección de significación de Lilliefors y una estadística de Shapiro-Wilk, además indicaron que esta segunda prueba tiene más poder estadístico para detectar una distribución normal que la primera, así mismo, la prueba Shapiro-Wilk frecuentemente se utiliza cuando el tamaño de la muestra es inferior a 50; los valores obtenidos oscilan entre cero (0) y uno (1), lo que indica la falta de normalidad de los datos o la normalidad de los mismos, respectivamente; tanto para las pruebas de Kolmogorov-Smirnov como para Shapiro-Wilk, un valor  $p \leq 0.05$  indica que la distribución es significativamente diferente de lo normal (p. 34).

#### Prueba de normalidad para las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional

Tabla 24.

*Prueba de normalidad para las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional*

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Competencias gerenciales	47	100,0%	0	0,0%	47	100,0%
Desarrollo organizacional	47	100,0%	0	0,0%	47	100,0%
<b>Pruebas de normalidad</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competencias gerenciales	,249	47	,000	,807	47	,000
Desarrollo organizacional	,214	47	,000	,808	47	,000

#### Interpretación

De acuerdo al análisis en la tabla 24 y a lo que indicó Barton y Peat, mediante la prueba de normalidad para conocer si los datos siguen una distribución normal, del 100% de los datos analizados de una muestra de 47, se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk debido a que la muestra es inferior a 50 elementos, para las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional, se ha obtenido un valor  $\text{Sig.} = 0.000 \leq 0.05$  en ambos casos. Por lo tanto, se concluyó que la base de datos no sigue una distribución normal, lo que indujo a tomar la decisión de utilizar el estadígrafo rho de Spearman para las pruebas de hipótesis general y específicas.

### 3.3 Prueba de hipótesis

Ñaupas *et al.* (2014), indicaron que la prueba de hipótesis consiste en recolectar evidencia empírica respecto a la hipótesis nula, la que definieron como negación de la hipótesis de investigación; si se acepta la hipótesis nula se rechaza la hipótesis de investigación y por el contrario si se rechaza la hipótesis nula, entonces se acepta la hipótesis de investigación, pero en este último caso, aceptar la hipótesis de investigación no significa comprobar la verdad de tal hipótesis, sólo se comprobó que existe evidencia empírica que indica que tal hipótesis no es falsa. (p. 286); es decir, mediante la contrastación de la hipótesis se determina la relación existente entre ambas variables o entre las variables y las dimensiones teniendo en cuenta la empresa donde se realiza el estudio y la existencia de la problemática descrita.

Para la presente investigación se utilizó el coeficiente de correlación rho de Spearman, ya que según Hernández *et al.* (2014), este estadígrafo está basado en medidas de correlación para variables que presentan un nivel de medición ordinal, es decir, los resultados obtenidos de los instrumentos pueden ordenarse por rangos jerárquicos, así mismo, son utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipos Lickert. (p. 322-323)

Para determinar el grado de correlación Rho de Spearman en las pruebas de hipótesis, se ha tenido en cuenta la interpretación del coeficiente según la tabla N° 25 citado por los autores Szmidt, E. y Kacprzyk, J., los cuales abarcan desde el valor -1, hasta 1.

Tabla 25.

#### *Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman*

<b>Valor de rho</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

**Fuente:** Szmidt, E. y Kacprzyk, J., 2010, p. 276-280

### Prueba de Hipótesis general

**Ho:** No existe relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

**Ha:** Existe relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

Tabla 26.

*Tabla cruzada para las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional*

**Tabla cruzada Competencias gerenciales\*Desarrollo organizacional**

% del total

		Desarrollo organizacional			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Competencias gerenciales	Deficiente	31,9%		2,1%	34,0%	Rho de Spearman .883 Sig. (bilateral) .000
	Regular		36,2%		36,2%	
	Óptimo		6,4%	23,4%	29,8%	
Total		31,9%	42,6%	25,5%	100,0%	

### Interpretación

De acuerdo al objetivo general de esta investigación, para determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019. Según la tabla 26, del 100% de los datos analizados se obtuvo que las competencias gerenciales se vienen desarrollando en un 36.2% de manera regular. También el 42.6 % percibieron que el desarrollo organizacional se encuentra en nivel regular en su funcionamiento; por otro lado 29.8% afirmó un nivel eficiente en competencias gerenciales y un 25.5% es eficiente en el desarrollo organizacional.

Para la prueba de hipótesis general entre la variable competencias gerenciales y la variable desarrollo organizacional mediante el estadígrafo Rho de Spearman se obtuvo el valor Sig.  $0.000 \leq 0.05$ . Por lo tanto, se ha podido afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

También mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre variables de 0.883, afirmación que permite inducir que existe un grado de correlación positiva alta. El análisis del resultado positivo obtenidos permitió inducir que las relaciones entre las variables son directamente proporcionales; es decir, a mayor aplicación de la estrategia de la variable competencias gerenciales mayor será el resultado positivo obtenido en la variable desarrollo organizacional.



La visualización de la curva de tendencia positiva predice que los resultados obtenidos en la variable competencias gerenciales serán incrementables en función de la variable de desarrollo organizacional.

### Prueba de hipótesis específico 1

**Ho:** No existe relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

**Ha:** Existe relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

Tabla 27.

*Tabla cruzada para la dimensión comunicación y la variable desarrollo organizacional*

**Tabla cruzada Comunicación\*Desarrollo organizacional**

% del total		Desarrollo organizacional			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Comunicación	Deficiente	25,5%	2,1%	2,1%	29,8%	Rho de Spearman ,712 Sig. (bilateral) ,000
	Regular	6,4%	34,0%	8,5%	48,9%	
	Óptimo		6,4%	14,9%	21,3%	
Total		31,9%	42,6%	25,5%	100,0%	

### Interpretación

Como primer objetivo específico, para identificar la relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019. Según los resultados obtenidos en la tabla 27, del 100% de los datos analizados se obtuvo que la dimensión de comunicación se viene desarrollando en un 48.9% de manera regular. También el 42.6 % percibieron que el desarrollo organizacional se encuentra en nivel regular en relación a su funcionamiento; por otro lado 21.3% afirmó un nivel eficiente en comunicación gerencial y un 25.5% es eficiente en el desarrollo organizacional.

Asimismo, mediante el estadígrafo Rho de Spearman se obtuvo el valor Sig. bilateral  $0.000 \leq 0.05$ . Por lo tanto, se ha podido afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Para la prueba de la hipótesis específica 1, mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral de 0.712, que de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 25) esta afirmación permitió inducir que existe un grado de correlación positiva alta; asimismo, el análisis del resultado positivo obtenidos permitió inducir que las relaciones entre las variables son directamente proporcionales.

## Prueba de hipótesis específico 2

**Ho:** No existe relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

**Ha:** Existe relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

Tabla 28.

*Tabla cruzada para la dimensión planeación y gestión y la variable desarrollo organizacional*

**Tabla cruzada Planeación y gestión\*Desarrollo organizacional**

% del total		Desarrollo organizacional			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Planeación y gestión	Deficiente	29,8%	4,3%	4,3%	38,3%	Rho de Spearman ,711
	Regular	2,1%	38,3%	10,6%	51,1%	
	Óptimo			10,6%	10,6%	Sig. (bilateral)
Total		31,9%	42,6%	25,5%	100,0%	,000

### Interpretación

Como segundo objetivo específico, para identificar la relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019. Según los resultados obtenidos en la tabla 28, del 100% de los datos analizados se obtuvo que la dimensión de planeación y gestión se viene desarrollando en un 51.1% de manera regular. También el 42.6% percibieron que el desarrollo organizacional se encuentra en nivel regular en relación a su funcionamiento; por otro lado 10.6% afirmó un nivel eficiente en planeación y gestión y un 25.5% es eficiente en el desarrollo organizacional.

Asimismo, mediante el estadígrafo Rho de Spearman se alcanzó el valor Sig.  $0.000 \leq 0.05$ . Por lo tanto, se ha podido afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Para la prueba de la hipótesis específica 2 mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre variables de 0.711, que de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 25) esta afirmación permitió inducir que existe un grado de correlación positiva alta; asimismo, el análisis del resultado positivo obtenidos permitió inducir que las relaciones entre las variables son directamente proporcionales.

### Prueba de hipótesis específico 3

**Ho:** No existe relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

**Ha:** Existe relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

Tabla 29.

*Tabla cruzada para la dimensión trabajo en equipo y la variable desarrollo organizacional*

% del total		Desarrollo organizacional			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Trabajo en equipo	Deficiente	25,5%	6,4%	2,1%	34,0%	Rho de Spearman ,801
	Regular	6,4%	36,2%		42,6%	
	Óptimo			23,4%	23,4%	Sig. (bilateral)
Total		31,9%	42,6%	25,5%	100,0%	,000

#### Interpretación

Como tercer objetivo específico, para identificar la relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019. Según los resultados obtenidos en la tabla 29, del 100% de los datos analizados se obtuvo que la dimensión de trabajo en equipo se viene desarrollando en un 42.6% de manera regular. También el 42.6 % percibieron que el desarrollo organizacional se encuentra en nivel regular en relación a su funcionamiento; por otro lado 23.4% afirmó un nivel eficiente en trabajo en equipo y un 25.5% es eficiente en el desarrollo organizacional.

Asimismo, mediante el estadígrafo Rho de Spearman se alcanzó el valor Sig.  $0.000 \leq 0.05$ . Por lo tanto, se ha podido afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Para la prueba de la hipótesis específica 2 mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre variables de 0.801, que de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 25) esta afirmación permite inducir que existe un grado de correlación positiva alta; asimismo, el análisis del resultado positivo obtenidos permitió inducir que las relaciones entre las variables son directamente proporcionales.

#### Prueba de hipótesis específico 4

**Ho:** No existe relación entre las competencias de acción estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

**Ha:** Existe relación entre las competencias de acción estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

Tabla 30.

*Tabla cruzada para la dimensión acción estratégica y la variable desarrollo organizacional*

% del total		Desarrollo organizacional			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Acción estratégica	Deficiente	29,8%	2,1%	2,1%	34,0%	Rho de Spearman ,833 Sig. (bilateral) ,000
	Regular	2,1%	38,3%	4,3%	44,7%	
	Óptimo		2,1%	19,1%	21,3%	
Total		31,9%	42,6%	25,5%	100,0%	

#### Interpretación

Como cuarto objetivo específico, para identificar la relación entre las competencias de acción estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019. Según los resultados obtenidos en la tabla 30, del 100% de los datos analizados se obtuvo que la dimensión de acción estratégica se viene desarrollando en un 44.7% de manera regular. También el 42.6% percibieron que el desarrollo organizacional se encuentra en nivel regular en relación a su funcionamiento; por otro lado 21.3% afirmó un nivel eficiente en acción estratégica y un 25.5% es eficiente en el desarrollo organizacional.

Asimismo, mediante el estadígrafo Rho de Spearman se alcanzó el valor Sig.  $0.000 \leq 0.05$ . Por lo tanto, se ha podido afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Para la prueba de la hipótesis específica 2 mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre variables de 0.833, que de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 25) esta afirmación permite inducir que existe un grado de correlación positiva alta; asimismo, el análisis del resultado positivo obtenidos permitió inducir que las relaciones entre las variables son directamente proporcionales.

### Prueba de hipótesis específico 5

**Ho:** No existe relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

**Ha:** Existe relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

Tabla 31.

*Tabla cruzada para la dimensión multiculturalidad y la variable desarrollo organizacional*

% del total		Desarrollo organizacional			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Multiculturalidad	Deficiente	19,1%			19,1%	Rho de Spearman ,767 Sig. (bilateral) ,000
	Regular	10,6%	40,4%	4,3%	55,3%	
	Óptimo	2,1%	2,1%	21,3%	25,5%	
Total		31,9%	42,6%	25,5%	100,0%	

#### Interpretación

Como quinto objetivo específico, para identificar la relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019. Según los resultados obtenidos en la tabla 31, del 100% de los datos analizados se obtuvo que la dimensión multiculturalidad se viene desarrollando en un 55.3% de manera regular. También el 42.6 % percibieron que el desarrollo organizacional se encuentra en nivel regular en relación a su funcionamiento; por otro lado 25.5% afirmó un nivel eficiente en multiculturalidad y un 25.5% es eficiente en el desarrollo organizacional.

Asimismo, mediante el estadígrafo Rho de Spearman se alcanzó el valor Sig.  $0.000 \leq 0.05$ . Por lo tanto, se ha podido afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Para la prueba de la hipótesis específica 2 mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre variables de 0.767, que de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 25) esta afirmación permitió inducir que existe un grado de correlación positiva alta; asimismo, el análisis del resultado positivo obtenidos permitió inducir que las relaciones entre las variables son directamente proporcionales.

### Prueba de hipótesis específico 6

**Ho:** No existe relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

**Ha:** Existe relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.

Tabla 32.

*Tabla cruzada para la dimensión autoadministración y la variable desarrollo organizacional*

**Tabla cruzada Autoadministración\*Desarrollo organizacional**

% del total		Desarrollo organizacional			Total	Correlaciones
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Autoadministración	Deficiente	27,7%	6,4%		34,0%	Rho de Spearman ,803
	Regular		36,2%		36,2%	
	Óptimo	4,3%		25,5%	29,8%	Sig. (bilateral)
Total		31,9%	42,6%	25,5%	100,0%	,000

#### Interpretación

Como sexto objetivo específico, para identificar la relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019. Según los resultados obtenidos en la tabla 32, del 100% de los datos analizados se obtuvo que la dimensión autoadministración se viene desarrollando en un 36.2% de manera regular. También el 42.6% percibieron que el desarrollo organizacional se encuentra en nivel regular en relación a su funcionamiento; por otro lado 29.8% afirmó un nivel eficiente en autoadministración y un 25.5% es eficiente en el desarrollo organizacional.

Asimismo, mediante el estadígrafo Rho de Spearman se alcanzó el valor Sig.  $0.000 \leq 0.05$ . Por lo tanto, se ha podido afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Para la prueba de la hipótesis específica 2 mediante el estadígrafo de Rho de Spearman se alcanzó una correlación bilateral entre variables de 0.803, que de acuerdo a los niveles de correlación (Tabla 25) esta afirmación permitió inducir que existe un grado de correlación positiva alta; asimismo, el análisis del resultado positivo obtenidos permitió inducir que las relaciones entre las variables son directamente proporcionales.

#### **IV. DISCUSIÓN**

La investigación planteó como objetivo principal determinar que existe relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019; asimismo, se buscó identificar la relación de las dimensiones que incluye la competencia de comunicación, competencia de planeación y gestión, competencia de trabajo en equipo, competencia de acción estratégica, competencia de multiculturalidad y competencia de autoadministración con la variable desarrollo organizacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos a la estadística inferencial se comprobó para la prueba de hipótesis general, la correlación entre las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional, determinado mediante el estadígrafo Rho de Spearman la correlación entre las variables de 0.883 y un valor Sig. (bilateral) = 0.000; resultado que permitió inducir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, a nivel de correlación positiva alta entre las variables. El resultado se sustenta en Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), quienes explicaron que las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que un directivo debe tener para desenvolverse eficientemente en cualquier tipo de organización; y Fernández (2014) indicó que el desarrollo organizacional se refiere al conjunto de intervenciones, frente a situaciones por las que atraviese la empresa y estas deben estar orientadas a relevar, diagnosticar y analizar la estrategia, el talento, la estructura y el nuevo paradigma de relaciones de la empresa hacia donde quiere llegar.

De acuerdo a lo mencionado, el resultado confirma que las variables en otros lugares de estudio manifiestan el mismo comportamiento, sustentado en Chinchay (2018), competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, donde se obtuvo el coeficiente de correlación de 0.702 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ , aceptando la relación entre las variables a un nivel de correlación positiva alta. El mismo que citó como referencias al autor Servir (2016) para la variable de competencias gerenciales, quien lo definió como un conjunto de características personales que ocasionan comportamientos visibles para lograr un desempeño laboral exitoso que involucra conocimientos habilidades y actitudes; y a los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012) para la variable de desarrollo organizacional, quienes lo definieron como un enfoque sistemático, integrado y planificado, enfocado a mejorar la efectividad de la organización, dando mayor importancia a solucionar inconvenientes, la eficiencia, la comunicación diseños de equipos, entre otros. A su vez, Vera (2017), es su tesis titulada habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto



Nacional de Salud del Niño, obtuvo el coeficiente de correlación 0.907 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ , aceptando la relación entre las variables a un nivel correlacional positiva muy alta. Citando como referencias al autor Reyes (2012) para la primera variable, quien definió a las habilidades gerenciales como las aptitudes para manejar una organización con metas predeterminadas; y para su segunda variable citó al autor Guízar (2004), el cual definió al desarrollo organizacional como el conjunto de todo lo planeado dentro de una organización, gestionado por los directivos y logrando que los colaboradores se sientan a gusto. Asimismo, en la tesis de Fernández (2016), competencias gerenciales de los directivos para organizaciones inteligentes, obtuvo el coeficiente de correlación 0.9767 y el Sig. (bilateral) =  $0.05$ , aceptando la relación entre las variables a un nivel correlacional positiva muy alta, citando como autores a Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) para la primera variable, quienes la definieron como la combinación de destrezas, comportamientos, conocimientos y actitudes que requiere un gerente para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. El autor Senge (2005) para la segunda variable, quién definió a la organización inteligente enfocado en los individuos que la componen y su capacidad de expandir sus conocimientos, habilidades y destrezas para lograr resultados que deseados. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de las variables a través de los antecedentes, sus teorías y la aplicación en diversas empresas queda demostrado que sí existe relación entre las variables analizadas. Es por ello que, al mantener un óptimo nivel de las competencias gerenciales en los directivos, se podrá mejorar el desarrollo organizacional existente y lograr cumplir con el crecimiento deseado.

De acuerdo a los resultados obtenidos a la estadística inferencial se comprobó para la prueba de hipótesis específica 1, la correlación entre la dimensión competencia de comunicación y desarrollo organizacional determinado mediante el estadígrafo Rho de Spearman la correlación de 0.712 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ ; resultado que permitió inducir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, a nivel de correlación positiva alta entre las variables. El resultado se sustenta en Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), quienes definieron a la competencia de comunicación como la interacción entre personas, la cual se puede desarrollar por medios directos o indirectos, ya sea a través del habla, al escuchar, escribir y la neurolingüística; y a Fernández (2014) quien indicó que dentro del desarrollo organizacional se debe tener en cuenta el capital humano, ello representado en grupos sociales que ayudan a mantener y a guiar el desarrollo humano, estableciendo un canal de comunicación donde los integrantes se sienten con la libertad de

aportar ideas, dinamizando los procesos y optimizando el desempeño. Estos resultados se asemejan a otros estudios realizados, sustentado en el investigador Huatuco (2016), quien obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman 0.552 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ , confirmando una relación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de Ate; citando a Whetten y Cameron (2011), quienes definen a las habilidades gerenciales como un grupo de conductas o acciones controladas para lograr resultados deseados y a Zambrano (2011) quien definió al desarrollo organizacional como un procesos activo presente en la gestión pública para lograr determinar las funciones y tareas de los gobernantes con la finalidad de lograr una entidad efectiva y con resultados de calidad. Por lo tanto, el estudio de la primera dimensión y la segunda variable a través del antecedente y sus teorías en otra institución queda demostrado que sí existe relación entre las variables analizadas. Es por ello que, al mantener un óptimo nivel de competencia de comunicación en los directivos de la empresa, se podrá mejorar el desarrollo organizacional a través de las diversas formas de comunicación existente.

De acuerdo a los resultados obtenidos a la estadística inferencial se comprobó para la prueba de hipótesis específica 2, la correlación entre la dimensión competencia de planeación y gestión y desarrollo organizacional determinado mediante el estadígrafo Rho de Spearman la correlación de 0.712 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ ; resultado que permitió inducir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, a nivel de correlación positiva alta entre las variables. El resultado se sustenta en Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), quienes indicaron que la competencia de planeación y gestión implica poder tomar una serie de decisiones para definir las tareas a realizarse, cómo se llevarán a cabo, los recursos a utilizar y cómo controlar el avance de su realización; y a Fernández (2014) quien indicó que para que exista un adecuado desarrollo organizacional se debe tener en cuenta el conocimiento y habilidades de los gerentes, así como el desempeño en cuanto a las metas planificadas. Estos resultados se asemejan a otros estudios realizados, sustentado en los investigadores Fonseca y Rojas (2017), obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman 0.390 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ , confirmando una relación positiva baja entre las competencias gerenciales y ejecución del Programa de inversión en la sede del gobierno Regional de Huánuco, citando a Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) quienes definieron a las competencias gerenciales como el conjunto de habilidades y destrezas que deberían existir en los funcionarios para cumplir adecuadamente las tareas encomendadas. A Montes (2007) para la segunda variable, quien definió a la inversión de programa de

inversión como el proceso donde los responsables de llevar a cabo la inversión son responsables de cumplir con cada uno de los objetivos planeados. Por lo tanto, el estudio de la segunda dimensión y la segunda variable a través del antecedente y sus teorías en otra entidad queda demostrado que sí existe relación entre las variables analizadas. Es por ello que, al mantener un óptimo nivel de competencia de planeación y gestión en los directivos de la empresa, se podrá mejorar el desarrollo organizacional a través del cumplimiento de las funciones propias de cada cargo según el área al cual pertenezcan.

De acuerdo a los resultados obtenidos a la estadística inferencial se comprobó para la prueba de hipótesis específica 3, la correlación entre la dimensión competencia de trabajo en equipo y desarrollo organizacional determinado mediante el estadígrafo Rho de Spearman la correlación de 0.801 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ ; resultado que permitió inducir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, a nivel de correlación positiva alta entre las variables. El resultado se sustenta en Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), quienes indicaron que la competencia de trabajo en equipo consiste en que todos los miembros del equipo trabajen juntos para conseguir un solo objetivo en común, manteniendo un buen nivel de coordinación, unión y clima durante el desarrollo de la actividad; y a Fernández (2014) quien indicó que para que exista un adecuado desarrollo organizacional se debe tener en cuenta la participación activa del personal estableciendo un canal en la que los integrantes se sienten con la libertad de aportar ideas para implementar mejoras y estas puedan ser procesadas y reconocidas, fortaleciendo de este modo un trabajo en equipo; Estos resultados se asemejan a otros estudios realizados, sustentado en el investigador Pajuelo (2018), obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman 0.777 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ , confirmando una relación positiva alta entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., citando a Arroyo (2012) para la primera variable, quien definió a las habilidades gerenciales como herramientas técnicas o destrezas que posee una personas para realizar una determinada tarea; y a Newstron (2011), quien definió al desarrollo organizacional como la aplicación sistemática del conocimiento de las conductas en diversas áreas y así poder lograr el cambio planeado, enfocado en generar una organización más humana, sensible y eficaz. Por lo tanto, el estudio de la tercera dimensión y la segunda variable a través del antecedente y sus teorías en otra empresa queda demostrado que sí existe relación entre las variables analizadas. Es por ello que, al mantener un óptimo nivel de trabajo en equipo en los directivos de la empresa, se podrá mejorar el desarrollo

organizacional a través de la selección adecuada de personas, teniendo en cuenta las capacidades de cada miembro y cómo se integran en el equipo conformado.

De acuerdo a los resultados obtenidos a la estadística inferencial se comprobó para la prueba de hipótesis específica 4, la correlación entre la dimensión competencia de acción estratégica y desarrollo organizacional determinado mediante el estadígrafo Rho de Spearman la correlación de 0.833 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ ; resultado que permitió inducir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, a nivel de correlación positiva alta entre las variables. El resultado se sustenta en Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), quienes indicaron que la competencia de acción estratégica implica determinar la misión general y la cultura de la organización, lo cual permitirá lograr los objetivos estratégicos formulados mediante la implementación de actividades que garanticen su ejecución.; y a Fernández (2014) quien indicó que para que exista un adecuado desarrollo organizacional se debe tener en cuenta los procesos, herramientas y técnicas adecuadas que se utilizan para gestionar el cambio, ello sugiere una nueva estructura y la importancia de respetar la transición de etapas del estado actual, el proceso de transición y estado del futuro al que se quiere llegar. Estos resultados se asemejan a otros estudios realizados, sustentado en el investigador Tarwirei (2015), obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson 0.694 y el sig. (bilateral) =  $0.01 \leq 0.05$ , confirmando una relación positiva moderada entre competencias gerenciales y el desempeño de las Pymes; citando a Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), quienes definieron a las competencias gerenciales como el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencia y actitud que contribuyen a la eficiencia individual; para la segunda variable en base al autor Fatoki (2014), quien indicó que los gerentes/propietarios necesitan ser pro-sensibles a los constantes cambios para poder anticiparse mediante una gestión dinámica y rapidez estratégica, para así poder adaptarse a las nuevas oportunidades y amenazas presentadas. Por lo tanto, el estudio de la cuarta dimensión y la segunda variable a través del antecedente y sus teorías aplicadas en otras empresas queda demostrado que sí existe relación entre las variables analizadas. Es por ello que, al mantener un óptimo nivel de competencia de acción estratégica en los directivos de la empresa, se podrá mejorar el desarrollo organizacional a través de decisiones adecuadas en torno a las nuevas oportunidades o amenazas presentadas.

De acuerdo a la hipótesis específica 5, conformado por la dimensión competencia de multiculturalidad de la variable competencias gerenciales y su relación con el desarrollo organizacional, se obtuvo el coeficiente de correlación de Spearman 0.767 y el sig. (bilateral)

=  $0.000 \leq 0.05$ , resultado que permitió inducir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asimismo se afirmó que sí existe un grado de correlación positiva alta entre las variables. El resultado se sustenta en Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), quienes definen a la competencia de multiculturalidad, el reconocer, comprender y aprovechar las diversas capacidades, culturas y conocimientos de los colaboradores para tener una perspectiva más amplia; y a Fernández (2014) quien indicó que dentro del desarrollo organizacional los directivos deberán saber manejar e inducir a los colaboradores de diferentes culturas así como respetar su forma de ser y saber llegar a cada uno a fin de poder integrarlos en el de desarrollo organizacional. Estos resultados se respaldan con el investigador Mamani (2018), quien obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson 0.793 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ , confirmando una relación positiva alta entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018, citando como autor principal a Reyes (2014) quien definió a las habilidades gerenciales, como aprender a relacionarse de manera apropiada con otras personas ya que esta habilidad juega un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona ya que a través de ello el individuo es capaz de poder influenciar y llegar a los demás; para la segunda variable se basó en el autor Vargas (2007), quien definió al compromiso organizacional el grado en que un empleado se identifica con la organización en y sus objetivos deseando mantener su membresía en la organización Por lo tanto, el estudio de la quinta dimensión y la segunda variable a través del antecedente y sus teorías en otra empresa, queda demostrado que sí existe relación entre las variables analizadas. Es por ello que, al mantener un adecuado nivel de competencia de multiculturalidad en los directivos de la empresa, se podrá mejorar el desarrollo organizacional teniendo en cuenta los aportes de las diversas culturas y costumbres de los colaboradores, la cual podrá aportar positivamente a la empresa.

Finalmente, de acuerdo a la hipótesis específica 6, conformado por la dimensión competencia de autoadministración de la variable competencias gerenciales y su relación con el desarrollo organizacional, se obtuvo el coeficiente de correlación de Spearman 0.803 y el sig. (bilateral) =  $0.000 \leq 0.05$ , resultado que permitió inducir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asimismo se afirmó que sí existe un grado de correlación positiva alta entre las variables. Este resultado se sustenta en Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) quienes indicaron que las competencias de autoadministración, es asumir la responsabilidad de encargarse del desarrollo propio logrando el liderazgo personal teniendo

en cuenta la integridad y conducta ética, llevando un equilibrio de vida laboral y personal y a Fernández (2014) quien indicó que para el desarrollo organizacional el o los que dirigen la empresa deberán saber auto manejar su entorno, tanto interno como externo, de este modo no afectará su vida laboral con la personal. Estos resultados se sustentaron con el investigador Salazar (2018), quien obtuvo el coeficiente de correlación de Spearman 0.803 y el sig. (bilateral) = 0.000 ≤ 0.05, confirmando una relación positiva alta entre competencias gerenciales y desempeño laboral de las autoridades en las instituciones de educación Superior, citando a Gutiérrez (2010), indicó que las competencias gerenciales forman parte de un conjunto de responsabilidades correspondientes a quienes desarrollan funciones gerenciales y de coordinación; y a Whetten y Cameron (2011), quienes consideraron que el desempeño laboral es el conjunto de acciones que un trabajador lleva a cabo con la finalidad de cumplir con los requisitos de su puesto de trabajo, para poder así lograr los objetivos fijados. Por lo tanto, el estudio de la sexta dimensión y la segunda variable a través del antecedente y sus teorías en otra institución queda demostrado que sí existe relación entre las variables analizadas. Es por ello que, al mantener un óptimo nivel de competencia de autoadministración en los directivos de la empresa, se podrá mejorar el desarrollo organizacional teniendo en cuenta la separación de las obligaciones y aspiraciones profesionales de las personales.

Con los resultados obtenidos y las evidencias de las referencias con similares resultados, podemos evidenciar y afirmar que existe relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional, lo que significa que a mayor aplicación de las competencias gerenciales mayor o mejor será el resultado del desarrollo organizacional en una empresa.

## **V. CONCLUSIONES**

De acuerdo al análisis estadístico descriptivo e inferencial, se puede concluir las siguientes proposiciones:

- Primero. De acuerdo a los resultados de la estadística descriptiva entre las variables, competencias gerenciales y desarrollo organizacional, se evidenció que existe una correlación positiva alta, dado el valor del coeficiente de Rho de Spearman = 0,883 con un valor de significancia Sig. (bilateral) = 0.000. lo que nos manifiesta que la curva de tendencia es positiva por lo tanto se puede afirmar que la relación es directamente proporcional, es decir, que a mayor aplicación de competencias gerenciales mejor será el desarrollo organizacional. Asimismo, respecto al 34% que indicaron deficiencia en las competencias gerenciales y 31% de deficiencia en desarrollo organizacional, la empresa deberá enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias, ya que este porcentaje representa un segmento de los trabajadores que están ubicado en el factor X de la fuerza laboral y que tienen una alta probabilidad de convertirse en factores entrópicos de productividad.
- Segundo. Se evidenció que existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencia de comunicación y la variable desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao, dado que el coeficiente rho de Spearman fue 0.712; el valor Sig. (Bilateral)=0.000≤0.05, indicó que, si existe relación, es decir que cuanto mejor sea la competencia de comunicación, mejor será desarrollo organizacional en Andajak S.R.L., Callao.
- Tercero. Se evidenció que existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencia de planificación y gestión y la variable desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao, dado que el coeficiente rho de Spearman fue 0.711; el valor Sig. (Bilateral)=0.000≤0.05, indicó que, si existe relación, es decir que cuanto mejor sea la competencia de planificación y gestión, mejor será desarrollo organizacional en Andajak S.R.L., Callao.
- Cuarto. Se evidenció que existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencia de trabajo en equipo y la variable desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao, dado que el coeficiente rho de Spearman fue 0.801; el valor Sig. (Bilateral)=0.000≤0.05, indicó que, si existe relación, es decir que cuanto mejor sea la competencia de trabajo en equipo, mejor será desarrollo organizacional en Andajak S.R.L., Callao.



- Quinto. Se evidenció que existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencia de acción estratégica y la variable desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao, dado que el coeficiente rho de Spearman fue 0.833; el valor Sig. (Bilateral)=0.000≤0.05, indicó que, si existe relación, es decir que cuanto mejor sea la competencia de acción estratégica, mejor será desarrollo organizacional en Andajak S.R.L., Callao.
- Sexto. Se evidenció que existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencia de multiculturalidad y la variable desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao, dado que el coeficiente rho de Spearman fue 0.767; el valor Sig. (Bilateral)=0.000≤0.05, indicó que, si existe relación, es decir que cuanto mejor sea la competencia de multiculturalidad, mejor será desarrollo organizacional en Andajak S.R.L., Callao.
- Séptimo. Se evidenció que existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencia de autoadministración y la variable desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao, dado que el coeficiente rho de Spearman fue 0.803; el valor Sig. (Bilateral)=0.000≤0.05, indicó que, si existe relación, es decir que cuanto mejor sea la competencia de autoadministración, mejor será desarrollo organizacional en Andajak S.R.L., Callao.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Planteadas las conclusiones de las variables, se procede a plantear las recomendaciones propuestas, a partir del análisis cuantitativo:

- Primero. En relación a los resultados del objetivo general entre las variables competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L, se recomienda a los directivos mejorar sus conocimientos para un mejor desenvolvimiento de planeación y gestión estratégica, también desarrollar más sus habilidades, así como sus capacidades actitudinales, ya que mediante ello serán capaces de tomar mejores decisiones, dirigiendo adecuadamente su equipo de trabajo y creando un ambiente saludable que les permita crecer y adaptarse a los cambios constantes del entorno a los que se ve sometida la empresa. En caso de no disponer con las competencias que se requiere, y si se quisiera acelerar el desarrollo organizacional, podrían optar por un especialista externo para que los asesore y oriente como llevar adecuadamente el proceso.
- Segundo. Debido a que Andajak es una empresa de seguridad, la comunicación es primordial para el desarrollo de sus actividades y por ende para el desarrollo organizacional, por ello se recomienda implementar canales de comunicación adecuados y reuniones programadas con todos los integrantes de la empresa para que exista una comunicación más fluida y un mayor acercamiento entre los integrantes, ya que cada uno de los miembros pueden aportar ideas sobre lo observado en el desarrollo de las actividades diarias.
- Tercero. Debido a que toda empresa necesita conocer si las actividades proyectadas se están desarrollando según lo planificado, se recomienda la implementación de indicadores de gestión, definiendo las tareas a realizarse, cómo se llevarán a cabo, los recursos a utilizar y cómo controlar el avance de su realización según lo estimado, para que así puedan lograr las metas de la manera más efectiva y demostrando una óptima planificación y gestión.
- Cuarto. Actualmente el trabajo en equipo es obligatorio en toda empresa y más aún cuando se trata de una empresa de seguridad, por ello se recomienda a la empresa capacitar a sus directivos en cuanto a mantener un buen nivel de coordinación, unión y clima durante el desarrollo de las actividades, para que estos puedan transferirlas a sus colaboradores y así lograr un eficiente desarrollo organizacional lo cual se consigue cuando se posee un solo objetivo en común.

- Quinto. Debido a los constantes cambios del mercado como; la competencia, la tecnología, las necesidades y las exigencias de los clientes, se recomienda a la empresa Andajak desarrollar acciones estratégicas que le permita adaptarse y desenvolverse eficientemente ante estos cambios. Como, por ejemplo, aprovechar la tecnología es una tendencia que está siendo aprovechada por los empresarios para dar a conocer y posicionarse en el mercado
- Sexto. Se recomienda a la empresa Andajak S.R.L poner en práctica la competencia de multiculturalidad, pues la aplicación de esta competencia implica integrar a los colaboradores ya sea de diferentes nacionalidades, culturas o costumbres, y esta unión ayudará abordar problemas desde perspectivas diferentes ya que las personas de una misma cultura suelen pensar de igual manera.
- Séptimo. Se sugiere a los directivos de la empresa Andajak S.R.L desarrollar competencias de autoadministración ya que les permitirá contraer un compromiso de comportamiento con ellos mismo, aprendiendo la importancia de autocontrolar su integridad, conducta ética, su desarrollo y un equilibrio tanto en la vida laboral como personal, para poder ayudar y ser el soporte de sus colaboradores. De este modo consideramos la importancia y la necesidad de aplicar las competencias gerenciales con cada uno de sus componentes a desarrollar en la empresa Andajak S.R.L, para ello los directivos deberán capacitarse y especializarse en el rubro de la empresa e instruir a su equipo de trabajo todo el proceso del desarrollo organizacional, ya que como hemos mencionado, el desarrollo organizacional no es posible, si los que dirigen la empresa no tienen las competencias gerenciales requeridas.

## REFERENCIAS

- Abelha, D., Da Costa, P. C. & De Sousa, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristic. *Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 20(4), 5016-632. doi:10.7819/rbgn.v0i0.3949
- American Psychological Association (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. (3° ed.). México: Editorial el manual modern
- Amiel, J. (2014). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Científica del Sur.
- Ángel G.M. & Lopera C. P. (2013). Relevance y level of application of management competencies in nursing. *Investigación y Educación en Enfermería*, 31(1), 8-19. <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v31n1/v31n1a02.pdf>
- Asieba, I. O. & Nmadu, T. M. (2017). An assessment of the impact of entrepreneurial skills of community pharmacists on pharmaceutical business performance in Jos metropolis, Nigeria. *Pharmacy Practice*, 16(1). doi:10.18549/PharmPract.2018.01.1110
- Barton, B. and Peat, J. (2014). *Medical Statistics, A guide to SPSS, data analysis and critical appraisal*. (2° ed.). UK: BMJ Books.
- Boluarte, A. y Tamari, K. (2017). Validez del contenido y confiabilidad inter-observadores de Escala Integral Calidad de Vida. *Revista de psicología*, 35(2), 617-642. doi:10.18800/psico.201702.009
- Chincay, C. M. (2018). *Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018*. (Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Piura, Perú). [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28576/Chinchay\\_CCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28576/Chinchay_CCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2015). *Investigación, Fundamentos y metodología*. (3° ed.). Perú: Pearson educación.
- Diario La República. (2018). *Cinco capacitaciones que debes recibir para potenciar tus habilidades en el trabajo*. Publicado el 24 de julio del 2018. <https://larepublica.pe/economia/1284796-cinco-capacitaciones-debes-recibir-potenciar-habilidades-trabajo>

- Dominguez, R. V., & Martins, M. F. (2014). Knowledge Management: An Analysis from the Organizational Development. *Journal of Technology Management & Innovation* 9(1), 131-147. doi:10.4067/S0718-27242014000100011
- Fernández, E. (2016). *Competencias gerenciales de los directivos para organizaciones inteligentes*. (Tesis de maestría, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela). [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/archivo.php?codArchivo=8668](http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=8668)
- Fernández, J. (2014). *La empresa pendiente, cambio organizacional a través de las personas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Mirtha Bareiro.
- Fonseca, A. R. y Rojas, J. (2017). *Competencias gerenciales y ejecución del Programa de inversiones en la sede del gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016*. (Tesis de Maestría, Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú). <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1434/MAESTRO%20-%20Rojas%20Adauto%2C%20Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gallardo, E. E. (2017). *Metodología de la investigación, manual autoformativo interactivo*. Huancayo: Universidad continental.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational Development on organizational commitment: the mediating role of human Capital. *Tehnicki vjesnik / Technical Gazette*, 20(6), 1019-1025. doi:658.310.42:331.101.3
- González, A. (2018). *Desarrollo Organizacional de la A a la Z*. La Paz, México: Editorial PACJ.
- Govender, P. & Parumasur S. B. (2010). Evaluating the roles and competencies that are critical considerations for management development. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-11. doi:10.4102/sajip v36i1.835
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. (4°ed.). México: Editorial Mc Graw Hill education.
- Gutiérrez, E. (2016). *Competencias gerenciales: Habilidades, conocimientos y aptitudes*. (2° ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2017). *Administración, un enfoque basado en competencias*. (12° ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. (1° ed.). México: Editorial Cámara Nacional de la industria.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6° ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hsieh, H. & Huang, J. (2018). Exploring factors employees' impression management feedback-seeking behavior: The role of managerial skills and affective trust. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 163-180. doi: 10.1002/hrdq.21311
- Huatuco, V. J. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de Ate - 2016*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú).  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco\\_NVJ.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco_NVJ.pdf?sequence=1)
- Hultam, K. & Hultam, J. (2015). Organization Development as Identity Change. *Organization Development Journal*, 33, 39-54.  
<http://web.b.ebscohost.com/upc/remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=822197ef-a4ac-4c68-a2c3-6f4dfd422499%40pdc-v-sessmgr02>
- Jones, G. R. y George, J. M. (2014). *Administración contemporánea*. (8° ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Leyva, A. B., Cavazos, J. & Espejel, J. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-20. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1085
- Mamani, J (2018). *Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L San Juan de Miraflores – 2018*. (Tesis de Licenciado, Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú).  
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/717/1/Mamani%20Mamani%2c%20Jhonatan.pdf>
- Manenti, S. A., Trench, M. H., Vera, L. M., Fumiko, L. & Sousa, J. M. (2012). The construction process of managerial profile competencies for nurse coordinators in the hospital field. *Escola de enfermagem da USP*, 46(3) 722-728. doi:10.1590/S0080-62342012000300027
- McEwan, B. (2015). Organizational Development: Begin with a Healthy Infrastructure. *Organization development journal*, 33(3) 23-38  
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=1446720c-116f-4d18-8409-eff3a7581896%40sessionmgr4006>

- Merino C. y Livia J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de psicología*, 25(1), 169-171. [https://www.academia.edu/16611517/Intervalos\\_De\\_Confianza\\_Asim%C3%A9tricos\\_Para\\_El\\_%C3%ADndice\\_La\\_Validez\\_De\\_Contenido\\_Un\\_Programa\\_Visual\\_Basic\\_Para\\_La\\_V\\_De\\_Aiken](https://www.academia.edu/16611517/Intervalos_De_Confianza_Asim%C3%A9tricos_Para_El_%C3%ADndice_La_Validez_De_Contenido_Un_Programa_Visual_Basic_Para_La_V_De_Aiken)
- Mkhize, M. V. (2017). 'Accounting firms' managers' and trainees' perceptions of managerial competencies required to manage diversity in KwaZulu-Natal, South Africa'. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-11. doi:10.4102/sajems.v20i1.1436
- Mpofu, M. & Kendrick, C. (2015). Training and development as a tool for improving basic service delivery; the case of a selected municipality, *Journal of Economics*, 20(39), 133-136. doi: 10.1016/j.jefas.2015.10.004
- Ñaupas, H., Mejía, E. y Novoa, E. (2014). *Metodología de la investigación, cualitativa - cuantitativa y redacción de tesis*. Colombia: Ediciones de la U.
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas, *Estudios pedagógicos*, 43(2), 237-252. doi:10.4067/S0718-07052017000200013
- Pajuelo, R. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018*. (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33117/PAJUELO\\_IR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33117/PAJUELO_IR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Parumasur, S. B. (2012). The effect of organizational context on organizational development. *(OD) Journal of industrial psychology*, (38), 1-12. doi:10.4102/sajip.v38i1.1017
- Portal del Diario Gestión. (2016). *¿Qué clase de líderes requieren las organizaciones modernas?* Publicado el 28 de marzo del 2016. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/clase-lideres-requieren-organizaciones-modernas-115339>
- Publication Manual of the American (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Washington D.C.: Library of Congress Cataloguing-in Publication Data applied for



- Rendón, M. E., Villasís, M. A. y Miranda, M. G. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755026009>
- Repa, V., Santanova, A. Lis, M. & Korencová, V. (2016) Organizational development through process-based management: a case study. *International Journal for Quality Research*, 10(4) 685–706. doi:10.18421/IJQR10.04-02
- Salazar, R. G. (2018). *Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de Las autoridades en las instituciones estatales de educación Superior*". (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador). <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27298/1/20%20GTH.pdf>
- Sánchez, A., Martínez, A. y Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184. doi: 10.15446/innovar.v27n66.66811
- Santos, S. & Russi, S. M. (2015). Looking at Organizational Change Through the Construction and Reconstruction of the Underpinning Values of the Organization Through Interactions Among Stakeholders. *Revista Brasileira De Gestao De Negocios*. 17(55), 959-985. doi:10.7819/rbgn.v17i55.2124
- Segredo, A. M. (2015). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito Académico. *Educación médica*, 7, 3-8. doi:10.1016/j.edumed.2015.09.002
- Silva, J.A. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional, marco para mejorar el desempeño del capital humano*. México: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, SL.
- Smith, K. & Klumper, D. (2018). Virtual reality platforms can give preservice teachers opportunities to develop real classroom management Skills. *Educational Leadership*, 76(1), 60-65. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=0b713aac-cb0c-4843-9899-251bc89475db%40pdc-v-sessmgr01>
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar*, 26(62), 11-22. doi:10.15446/innovar.v26n62.59385.
- Stevenson, B. (2012). Developing an Awareness and Understanding of Self-Organization as It Relates to Organizational Development and Leadership Issues. *Emergence: complexity and organization*, 14 (2), 69-85.

<http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/detail/detail?vid=2&sid=97ded5d5-f398-4ac8-9856-1fb701cbfd67%40sdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXNM%3d#AN=77846955&db=bsu>

Szmidt, E. & Kacprzyk J. (2010). The Spearman rank correlation coefficient between intuitionistic fuzzy sets; 5th IEEE International Conference. *IEEE Intelligent Systems*, 276-280. doi:10.1109/IS.2010.5548399

Tarwirei, M. B. (2015). *The impact of managerial competencies on the performance of SMEs in the Buffalo city municipality*. (Master's Thesis, University of Fort Hare, Alice, Sudafrica).

<http://libdspace.ufh.ac.za/bitstream/handle/20.500.11837/776/Tarwirei%20Madya%20Bryan%20thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Turi, J., Sorooshian, S., & Javed, Y. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development. *Heliyon*, 5, 1-6. doi:10.1016/j.heliyon.2019.e02398

Useche, M. C y Artigas, W. (2018). Competencias de administración. Comparación de la perspectiva estudiantil gerencial. *Revista venezolana de gerencia*, 1, 384-402. [https://www.academia.edu/39976065/Competencias\\_de\\_administraci%C3%B3n.\\_Comparaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_perspectiva\\_estudiantil-\\_gerencial](https://www.academia.edu/39976065/Competencias_de_administraci%C3%B3n._Comparaci%C3%B3n_de_la_perspectiva_estudiantil-_gerencial)

Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*, (5° ed.). Perú: Editorial San Marcos.

Vera, M. E. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional Salud del Niño*. (Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú). [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera\\_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Tabla 33.  
*Matriz de consistencia*

TÍTULO	FORMULACIÓN DE PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				I.M	
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES		
COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ANDAJAK S.R.L., CALLAO	¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao - 2019?	Determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	Existe relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.	COMPETENCIAS GERENCIALES	Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), “Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe tener para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p.4).	La variable competencias gerenciales fue medible a través de sus seis dimensiones, de ellos se obtuvo sus indicadores que sirvieron para la elaboración de la encuesta que permitió obtener datos, los cuales fueron analizados estadísticamente.	Comunicación	1.Comunicación informal 2.Comunicación formal 3. Negociación	CUESTIONARIO
							Planeación y gestión	1.Recolección y análisis de información 2.Solución de problemas 3.Planeación de proyectos 4.Organización de proyectos 5.Administración del tiempo 6.Elaboración de presupuestos 7.Administración financiera	
							Trabajo en equipo	1.Diseño de equipos 2.Administración de la dinámica de equipo	
							Acción estratégica	1.Conocimiento de la industria 2.Conocimiento de la organización 3.Aplicación de acciones estratégicas	
							Multiculturalidad	1.Conocimiento y comprensión de distintas culturas 2.Apertura y sensibilidad culturales	
							Autoadministración	1.Integridad y conducta ética 2.Equilibrio de la vida laboral y personal 3.Autoconocimiento y desarrollo	
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES		
	¿Cuál es la relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?	Identificar la relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	Existe relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Fernández (2014), el desarrollo organizacional “constituyen el conjunto de intervenciones, esencialmente, orientadas a relevar, diagnosticar y analizar la estrategia, el talento, la estructura y el nuevo paradigma de relaciones de la organización, de cara a la situación deseada” (p. 181).	La variable desarrollo organizacional fue medible a través de sus cinco dimensiones, de ellos se obtuvo sus indicadores que sirvieron para la elaboración de la encuesta que permitió obtener datos, los cuales fueron analizados estadísticamente.	Necesidad de cambio	1.Evaluación situación actual 2.Recolección de información 3.Entendimiento del cambio 4.Análisis interno /externo	CUESTIONARIO
	¿Cuál es la relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?	Identificar la relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	Existe relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019				Visión compartida	1.Objetivos 2.Propósito alcanzable	
	¿Cuál es la relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?	Identificar la relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	Existe relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019				Compromiso de liderazgo	1.Directivos comprometidos 2.Comunicación asertiva	
	¿Cuál es la relación entre las competencias de acción estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?	Identificar la relación entre las competencias de acción estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	Existe relación entre las competencias de acción estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019				Participación del personal	1.Comunicación del cambio 2.Desarrollo capacidades 3.Competencias	
	¿Cuál es la relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?	Identificar la relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	Existe relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019				Cambios organizacionales integrales	1.Reestructuración 2.Facilitación de transiciones 3.Implementación de políticas 4.Consecuencias 5.Control de estrategia	
	¿Cuál es la relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019?	Identificar la relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.	Existe relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.				Medición desempeño	1.Mecanismos de evaluación 2.Feedback 3.Seguimiento 4.Reconocimientos	

Anexo 2. Instrumento de medición – Cuestionario de Competencias gerenciales

Estimado(a) Sr(a): Como alumnos de la Universidad César Vallejo es grato dirigirnos a Ud. con la finalidad de obtener información sobre las competencias gerenciales en la empresa Andajak ubicado en el Callao. Le hacemos de su conocimiento que este instrumento es anónimo por lo que pedimos responder todas las preguntas con total sinceridad. Instrucciones:

En el siguiente listado de afirmaciones marque con una “X” la opción que mejor describa la situación de la empresa.

N°	LEYENDA
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

DIMENSIONES	ÍTEMS	INDICADORES	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN	<b>COMUNICACIÓN INFORMAL</b>						
	1	Existe una comunicación directa o personal entre los miembros de la empresa, sin necesidad de formalismos.					
	2	Los directivos y jefes de la empresa poseen la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma efectiva.					
	<b>COMUNICACIÓN FORMAL</b>						
	3	Los jefes de área informan a los colaboradores acerca de hechos y actividades importantes para mantenerlos actualizados.					
	4	En la organización existe comunicación clara, concisa y efectiva a través medios digitales accesibles al entendimiento.					
PLANEACIÓN Y GESTIÓN	<b>NEGOCIACIÓN</b>						
	5	Existen métodos de negociación donde los involucrados puedan lograr mejores relaciones laborales.					
	6	Se aplican acciones contundentes y justas cuando se toman decisiones respecto a colaboradores problemáticos.					
	<b>RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE INFORMACIÓN</b>						
	7	En la empresa los directivos recolectan la información para tomar decisiones involucrando al equipo de trabajo.					
	<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>						
8	Los directivos y jefes crean planes de contingencia para la solución de posibles problemas empoderando a los colaboradores.						
PLANEACIÓN Y GESTIÓN	<b>PLANEACIÓN DE PROYECTOS</b>						
	9	Los directivos se preparan con anticipación sobre los proyectos a realizar.					
	<b>ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS</b>						
10	En la empresa se diseña la estructura y los perfiles de puestos adecuadamente.						

	<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>				
	11	En cuanto a los objetivos propuestos se cumplen con los tiempos establecidos.			
	12	Los directivos asignan las actividades a través de la programación y organización de tiempos para lograr los objetivos.			
	<b>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS</b>				
	13	En el desarrollo de proyectos se establecen los presupuestos y este es de conocimiento de los colaboradores.			
	<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>				
	14	En la empresa existe un área de supervisión que controla el presupuesto asignado de los proyectos.			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>DISEÑO DE EQUIPOS</b>				
	15	Los jefes de área plantean objetivos claros que inspiran a mejorar el desempeño de cada integrante del equipo.			
	16	Los jefes de área asignan el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas y las habilidades que se requieren.			
	<b>ADMINISTRACIÓN DE LA DINÁMICA DE EQUIPO</b>				
	17	Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, para que se complementen y trabajen en equipo.			
	18	Evidencia los conflictos y las discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño.			
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA</b>				
	19	Los directivos están informados sobre los cambios y la necesidad en el rubro de seguridad en el mercado.			
	20	Los directivos conocen los servicios que ofrece la competencia y su forma de trabajo.			
	<b>CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>				
	21	Los directivos conocen las preocupaciones de los grupos de interés como clientes, colaboradores y/o proveedores.			
	22	Los directivos conocen las fortalezas y debilidades de la organización			
	<b>APLICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>				
	23	Los directivos toman las decisiones de estrategias en base a la visión de la empresa.			
	24	Es de conocimientos de los trabajadores los objetivos y metas de la empresa.			
<b>MULTICULTURALIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO Y COMPRESIÓN DE DISTINTAS CULTURAS</b>				
	25	Conoce, comprende y sabe manejar los diferentes tipos de culturas de sus colaboradores integrándolos en el equipo de trabajo.			
	<b>APERTURA Y SENSIBILIDAD CULTURALES</b>				
	26	Es capaz de adaptar su comportamiento cuando interacciona con personas de distintos orígenes, étnicos y culturales.			
<b>AUTOADMINISTRACIÓN</b>	<b>INTEGRIDAD Y CONDUCTA ÉTICA</b>				
	27	Asumen las responsabilidades de las consecuencias de sus actos y decisiones demostrando ejemplo a sus colaboradores.			
	<b>EQUILIBRIO DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL</b>				
	28	Encuentra un equilibrio entre las actividades de la vida laboral y la personal, de modo que no descuida ninguno de ellos.			
	<b>AUTOCONOCIMIENTO Y DESARROLLO</b>				
	29	Tiene metas claras, personales y profesionales.			
	30	Analiza y aprende de sus experiencias en la vida laboral y personal.			

Anexo 3. Instrumento de medición – Cuestionario Desarrollo organizacional

Estimado(a) Sr(a): Como alumnos de la Universidad César Vallejo es grato dirigirnos a Ud. con la finalidad de obtener información sobre el desarrollo organizacional en la empresa Andajak ubicado en el Callao. Le hacemos de su conocimiento que este instrumento es anónimo por lo que pedimos responder todas las preguntas con total sinceridad.

Instrucciones:

En el siguiente listado de afirmaciones marque con una “X” la opción que mejor describa la situación de la empresa.

N°	LEYENDA
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

DIMENSIONES	ÍTEMS	INDICADORES	1	2	3	4	5
NECESIDAD DE CAMBIO	<b>EVALUACIÓN SITUACIÓN ACTUAL</b>						
	1	Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la empresa y plantear estrategias de mejora.					
	2	Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la empresa.					
	<b>RECOLECCIÓN INFORMACIÓN</b>						
	3	En la empresa a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.					
	4	Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los clientes.					
	<b>ENTENDIMIENTO DEL CAMBIO</b>						
	5	En la empresa se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.					
	6	Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.					
	<b>ANÁLISIS INTERNO /EXTERNO</b>						
7	Los directivos regularmente están pendientes de la situación del mercado para identificar estrategias de negocio.						
8	En la organización se trabaja en las debilidades internas para superarlas.						
VISIÓN COMPARTIDA	<b>OBJETIVOS</b>						
	9	Conoce y apoya los objetivos de la empresa.					
	10	Considera que los objetivos van ligados con las metas de la empresa.					
	<b>PROPÓSITO ALCANZABLE</b>						
11	Los objetivos propuestos en la empresa son accesibles de lograr.						

<b>COMPROMISO DE LIDERAZGO</b>	<b>DIRECTIVOS COMPROMETIDOS</b>					
	12	Los directivos muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.				
	<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>					
13	Los directivos se preocupan en proponer y facilitar propuestas de mejora concientizando la necesidad de mejora.					
<b>PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>COMUNICACIÓN DEL CAMBIO</b>					
	14	Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la empresa.				
	<b>DESARROLLO CAPACIDADES</b>					
	15	En la empresa se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.				
	<b>COMPETENCIAS</b>					
16	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.					
<b>CAMBIOS ORGANIZACIONALES INTEGRALES</b>	<b>RESTRUCTURACIÓN</b>					
	17	Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.				
	<b>FACILITACIÓN DE TRANSICIONES</b>					
	18	Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.				
	19	Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.				
	<b>IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS</b>					
	20	Los colaboradores conocen los valores de la empresa.				
	21	En la empresa se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.				
	<b>CONSECUENCIAS</b>					
	22	Los cambios que se realizan en la empresa generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.				
	23	Cuando la empresa se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la empresa.				
	<b>CONTROL DE ESTRATEGIA</b>					
24	Cuando se aplica un nuevo plan de trabajo existe un control adecuado a fin de lograr los resultados.					
<b>MEDICIÓN DESEMPEÑO</b>	<b>MECANISMOS DE EVALUACIÓN</b>					
	25	La empresa dispone de procedimientos adecuados para medir el desenvolvimiento de sus colaboradores.				
	<b>FEEDBACK</b>					
	26	Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.				
	27	En la empresa se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.				
	<b>SEGUIMIENTO</b>					
	28	Se delega al personal adecuado para realizar el seguimiento continuo al proceso de nuevas estrategias de mejora.				
	<b>RECONOCIMIENTO</b>					
29	Desde su punto de vista, considera que su trabajo y aportes en la organización son valorados y reconocidos.					
30	En la organización se reconocen los trabajos en equipo incentivando el trabajo en conjunto.					



Anexo 4. Tabla de especificaciones

Tabla 34.

Tabla de especificaciones competencias gerenciales y desarrollo organizacional

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	% IMPORTANCIA	CANTIDAD DE ÍTEM	
<b>VARIABLE 1: COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	Comunicación	Comunicación informal	20%	2	6
		Comunicación formal		2	
		Negociación		2	
	Planeación y gestión	Recolección y análisis de información	27%	1	8
		Solución de problemas		1	
		Planeación de proyectos		1	
		Organización de proyectos		1	
		Administración del tiempo		2	
		Elaboración de presupuestos		1	
		Administración financiera		1	
	Trabajo en equipo	Diseño de equipos	13%	2	4
		Administración de la dinámica de equipo		2	
	Acción estratégica	Conocimiento de la industria	20%	2	6
		Conocimiento de la organización		2	
		Aplicación de acciones estratégicas		2	
	Multiculturalidad	Conocimiento y comprensión de distintas culturas	7%	1	2
		Apertura y sensibilidad culturales		1	
Autoadministración	Integridad y conducta ética	13%	1	4	
	Equilibrio de la vida laboral y personal		1		
	Autoconocimiento y desarrollo		2		
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Necesidad de cambio	Evaluación situación actual	27%	2	8
		Recolección de información		2	
		Entendimiento del cambio		2	
		Análisis interno /externo		2	
	Compromiso de liderazgo	Comunicación asertiva	7%	1	2
		Directivos comprometidos		1	
	Visión compartida	Objetivos	10%	2	3
		Propósito alcanzable		1	
	Participación del personal	Comunicación del cambio	10%	1	3
		Desarrollo capacidades		1	
		Competencias		1	
	Cambios organizacionales integrales	Reestructuración	27%	1	8
		Facilitación de transiciones		2	
		Implementación de políticas		2	
		Consecuencias		2	
	Medición desempeño	Control de estrategia	20%	1	6
		Mecanismos de evaluación		1	
Feedback		2			
Seguimiento		1			
	Reconocimientos		2		
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

Anexo 5. Base de datos – Competencias gerenciales

Sujetos	COMPETENCIAS GERENCIALES																														SUMATORIAS								
	COMUNICACIÓN						PLANEACIÓN Y GESTIÓN								TRABAJO EN EQUIPO				ACCIÓN ESTRATÉGICA						MULTICULTURALIDAD		AUTOADMINISTRACIÓN						ΣV1D1	ΣV1D2	ΣV1D3	ΣV1D4	ΣV1D5	ΣV1D6	ΣV1
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30									
1	4	4	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	3	4	2	2	3	3	20	11	8	8	7	10	64		
2	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	4	5	4	3	4	4	22	23	16	15	9	15	100			
3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	2	3	2	2	2	1	2	2	3	4	3	4	3	19	17	13	11	7	13	80			
4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	4	4	3	3	2	3	2	1	2	1	4	3	3	3	3	3	19	17	14	11	7	12	80			
5	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	3	2	2	3	2	13	11	8	7	6	9	54			
6	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	1	1	4	4	3	3	1	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	19	17	14	13	8	12	83			
7	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	1	3	3	5	4	4	4	4	3	18	20	15	15	9	15	92		
8	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	5	5	4	3	4	22	22	15	17	10	15	101			
9	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	3	3	3	2	3	2	4	5	3	4	3	20	23	17	16	9	15	100			
10	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	22	19	13	18	7	13	92			
11	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	15	15	11	14	5	10	70			
12	3	3	3	3	4	2	2	3	2	3	2	3	1	1	4	4	2	3	2	2	2	3	3	5	5	3	3	3	3	18	17	13	14	8	14	84			
13	4	3	3	4	4	3	2	1	2	1	1	1	1	2	4	4	3	3	2	3	2	1	2	1	4	4	3	2	3	21	11	14	11	8	10	75			
14	5	5	4	3	4	4	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	3	4	3	3	25	19	10	12	9	13	88			
15	3	2	2	4	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	3	5	5	4	3	4	15	13	9	9	8	16	70			
16	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	3	5	2	2	2	18	15	8	9	8	8	66			
17	4	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	4	4	4	3	3	20	16	12	13	8	13	82			
18	4	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	4	4	4	3	3	3	22	19	10	11	8	13	83			
19	2	2	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	5	3	4	3	15	11	10	9	6	15	66			
20	4	5	4	5	4	4	2	3	2	1	2	2	2	5	5	4	3	3	3	3	2	3	1	5	5	5	4	4	3	26	16	17	15	10	16	100			
21	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2	4	2	2	3	2	1	1	1	1	3	3	3	2	3	2	11	12	11	7	6	10	57			
22	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	1	3	4	4	3	4	3	18	16	14	12	7	14	81			
23	4	3	3	3	3	4	3	2	3	1	3	2	3	2	4	3	4	3	2	2	2	3	2	2	4	4	4	3	3	20	19	14	13	8	14	88			
24	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	5	5	5	3	4	3	14	11	7	10	10	15	67			
25	3	3	3	4	3	2	2	3	1	3	2	2	2	4	4	2	3	1	1	2	2	1	1	3	4	3	3	4	3	18	17	13	8	7	13	76			
26	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	20	16	11	12	7	13	79			
27	4	2	3	3	3	2	1	2	1	1	1	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2	1	3	4	2	2	2	17	13	14	12	7	9	72			
28	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	5	2	3	1	3	17	17	14	13	8	9	78			
29	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	1	2	2	2	4	4	3	4	3	3	2	3	2	5	5	4	4	5	5	21	16	15	15	10	18	95			
30	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	1	3	3	3	5	4	4	4	3	2	3	2	3	1	4	5	5	4	4	23	20	17	14	9	17	100			
31	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	12	11	10	9	5	10	57			
32	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	4	2	2	3	3	16	12	8	10	6	11	63			
33	2	3	2	4	3	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	16	13	10	10	6	10	65			
34	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	1	1	2	2	4	3	3	4	3	17	16	14	11	7	14	79			
35	3	3	4	4	3	3	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	1	4	4	3	2	2	12	10	9	8	10	69				
36	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	3	4	2	2	3	16	13	9	8	7	10	63			
37	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	1	3	4	4	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	4	20	17	14	13	7	13	84				
38	3	4	4	4	3	4	3	1	2	3	1	3	2	3	4	5	5	4	2	4	3	2	2	5	4	4	4	3	22	18	15	15	9	15	97				
39	4	4	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	4	3	4	3	20	17	9	13	8	13	80				
40	5	4	4	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	3	2	1	4	5	4	4	22	17	16	14	9	16	94				
41	3	4	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	2	1	1	3	2	2	4	4	3	4	20	18	14	11	8	14	85				
42	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	2	1	3	4	4	3	3	14	18	14	12	7	13	78			
43	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	2	3	4	3	2	13	18	12	8	7	10	68				
44	3	3	4	3	4	3	2	2	1	2	2	2	1	5	5	2	4	3	2	3	2	2	3	4	3	4	4	4	20	14	16	15	8	15	88				
45	2	2	2	3	3	3	1	1	1	2	3	2	1	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	15	13	10	6	6	10	60				
46	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	14	13	7	10	5	8	57			
47	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	2	3	2	3	2	3	5	5	5	4	3	3	22	17	17	15	10	15	96			

## Anexo 6. Base de datos – Desarrollo organizacional

Sujetos	DESARROLLO ORGANIZACIONAL																										SUMATORIAS										
	NECESIDAD DEL CAMBIO								VISIÓN COMPARTIDA			COMPROMISO DE LIDERAZGO		PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL			CAMBIOS ORGANIZACIONALES INTEGRALES						MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO						ΣV2D1	ΣV2D2	ΣV2D3	ΣV2D4	ΣV2D5	ΣV2D6	ΣV2		
	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I93	I40	I41	I42	I43	I44	I45	I46	I47	I48	I49	I50	I51	I52	I53	I54	I55	I56	I57	I58								I59	I60
1	2	2	2	2	1	2	3	3	4	4	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	17	11	4	5	15	8	60
2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	22	6	6	9	19	23	85
3	1	1	1	1	2	1	1	2	3	4	4	3	1	3	3	2	2	1	3	3	2	1	3	3	4	3	3	3	3	2	10	11	4	8	18	18	69
4	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	4	4	22	6	3	9	17	22	79
5	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	17	4	3	3	11	8	46
6	2	2	2	2	3	2	2	1	3	4	4	2	1	4	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	16	11	3	9	13	14	66
7	2	2	3	2	2	1	2	2	4	4	5	4	1	1	1	1	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	16	13	5	3	31	21	89
8	1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	4	4	1	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	18	8	5	10	32	24	97	
9	1	2	1	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	3	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	3	4	3	4	12	9	6	11	34	22	94	
10	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	1	2	3	1	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	26	5	5	3	20	10	69	
11	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	21	6	4	5	13	13	62	
12	2	1	2	1	1	2	1	1	3	2	3	1	2	3	3	5	2	2	2	1	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	11	8	3	11	17	21	71
13	1	2	2	1	1	2	2	2	4	4	3	2	2	4	5	5	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	4	2	13	11	4	14	16	19	77	
14	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	2	22	7	6	9	18	14	76	
15	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	2	3	19	9	4	5	28	20	85	
16	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	1	2	3	12	4	3	4	15	10	48
17	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	12	5	3	6	19	18	63		
18	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	5	5	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	20	6	6	14	21	10	77	
19	2	2	1	2	1	1	2	3	4	4	3	1	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	14	11	4	6	13	8	56	
20	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	4	23	11	7	5	18	22	86	
21	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	4	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	12	4	3	9	12	16	56	
22	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	17	4	3	8	14	18	64	
23	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	15	3	5	11	29	19	82	
24	3	3	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	20	4	5	8	16	9	62	
25	1	2	2	1	1	1	2	2	3	4	4	4	1	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	1	2	3	2	4	12	11	5	8	27	15	78
26	1	1	1	2	1	2	2	2	5	5	4	2	2	4	4	5	2	1	1	1	2	1	1	4	4	3	4	5	3	12	14	4	13	10	23	76	
27	2	1	1	2	2	2	2	1	4	5	5	2	2	4	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	13	14	4	10	14	8	63	
28	2	3	3	3	2	2	2	3	4	5	5	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1	3	3	3	4	4	4	20	14	4	8	11	21	78
29	4	2	3	2	2	4	2	4	2	3	2	3	1	5	4	4	3	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	3	23	7	4	13	30	21	98	
30	2	3	3	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	3	22	15	7	11	32	19	106	
31	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	15	4	4	4	15	9	51	
32	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	14	4	4	5	15	8	50	
33	2	1	2	1	3	3	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	16	4	5	4	16	11	56	
34	1	4	2	1	3	1	2	2	2	3	3	2	2	5	4	5	1	2	2	2	2	2	1	2	2	4	4	3	3	16	8	4	14	14	20	76	
35	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	4	2	2	1	2	1	2	2	1	3	3	2	2	2	12	3	4	8	13	14	54	
36	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	9	3	2	5	13	9	41	
37	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	12	4	4	5	29	19	73	
38	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	5	18	11	6	13	32	25	105	
39	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	1	2	14	3	5	4	26	11	63	
40	2	2	2	2	1	2	3	3	4	4	5	2	2	2	2	1	5	4	2	4	4	3	2	5	5	4	3	4	17	13	4	5	28	24	91		
41	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	2	3	4	5	4	3	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	27	13	5	13	14	9	81	
42	1	1	2	2	2	2	1	1	4	4	5	4	1	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	3	1	3	12	13	5	8	20	11	69	
43	2	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	15	7	4	5	16	9	56	
44	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	16	8	6	13	34	20	97	
45	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	13	3	5	5	11	9	46	
46	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	12	4	3	4	12	8	43
47	2	1	2	1	1	1	1	2	4	4	5	3	2	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	1	2	1	4	1	11	13	5	15	32	10	86	

Anexo 7. Autorización de la empresa

Callao, 22 de abril de 2019

Señores

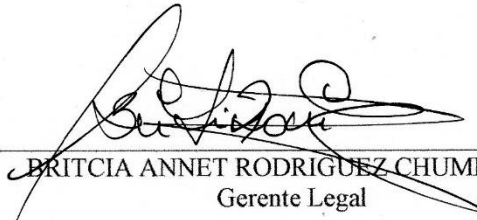
Universidad César Vallejo

Asunto

Autorización de ejecución de tesis

Habiendo revisado el proyecto de tesis titulada: “**Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao - 2019**” por los autores **Lady Judith Pardo Criollo** y **Danilo Pretel Ocampo**, la empresa autoriza la ejecución del proyecto descrito, asimismo nos comprometemos a brindar la información necesaria para la realización de la misma.

Atte.



BRITCIA ANNET RODRIGUEZ CHUMPITAZI  
Gerente Legal

.....  
Britcia Annet Rodriguez Chumpitazi  
ABOGADA CAL. N 6500  
ANDAJAK S.R.L.

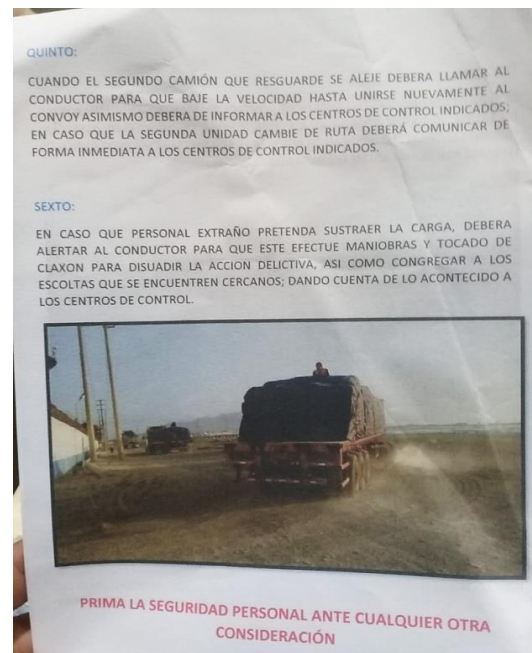
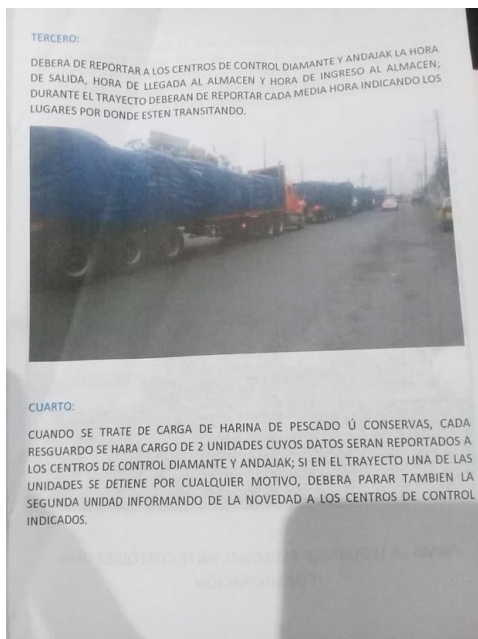
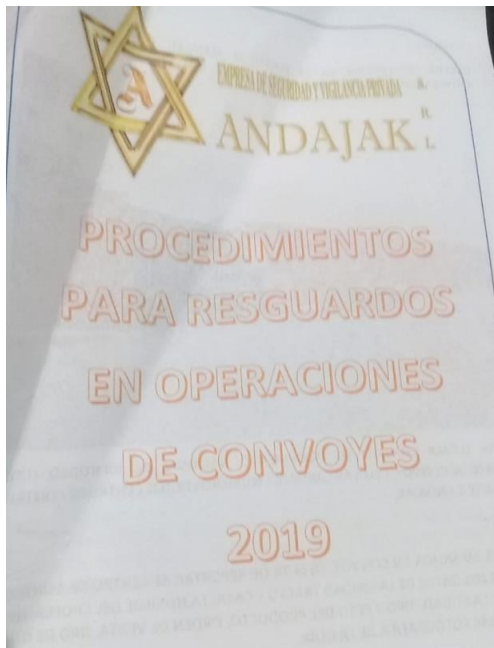
## Anexo 8. Evidencia 1 - Organigrama



El presente organigrama es vertical, lo que dificulta la comunicación entre los departamentos y en la gestión de los empleados, además no presenta todas las áreas que contiene la empresa Andajak S.R.L.

Briticia Annet Rodríguez Chumpitazi  
ABOGADA CAL. N 6500  
ANDAJAK S.R.L.

## Anexo 9. Evidencia 2 - Procedimientos para resguardos en operaciones de convoyes



Único panfleto que contiene el procedimiento para resguardos en operaciones de convoyes, utilizado por el personal de campo, así como del área administrativa, además no existe un flujo de operaciones específico ni en esta ni en los demás departamentos de la empresa.

Britcia Annet Rodriguez Chumpitazi  
ABOGADA CAL. N° 6500  
ANDAJAK S.R.L.

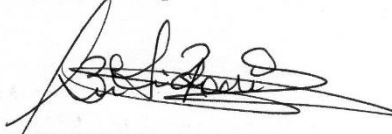
Anexo 10. Evidencia 3 - Estados financieros

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES DEL PERIODO TERMINADO A</b>	
(Expresado en Soles)	
<b>PERIODO: DICIEMBRE / 2018</b>	
<b>RUC: 20285896461</b>	
<b>EMPRESA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA ANDAJAK SRL</b>	
700000000 VENTAS	1,421,514.50
MARGEN COMERCIAL	<u>1,421,514.50</u>
630000000 GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	-819,769.68
VALOR AGREGADO	<u>-819,769.68</u>
620000000 GASTOS DE PERSONAL, DIRECTORES Y GERENTES	-470,030.76
EXCEDENTE(O INSUFICIENCIA) BRUTO DE EXPLOTACION	<u>-470,030.76</u>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>131,714.06</b>
680000000 VALUACIÓN Y DETERIORO DE ACTIVOS Y PROVISIONES	-69,832.83
RESULTADO DE EXPLOTACION	<u>-69,832.83</u>
659000000 OTROS GASTOS DE GESTION	-57,237.28
670000000 GASTOS FINANCIEROS	-5,151.94
OTROS INGRESOS	<u>-62,389.22</u>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>-132,222.05</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMP. A LA RENTA</b>	<b>-507.99</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>-507.99</b>

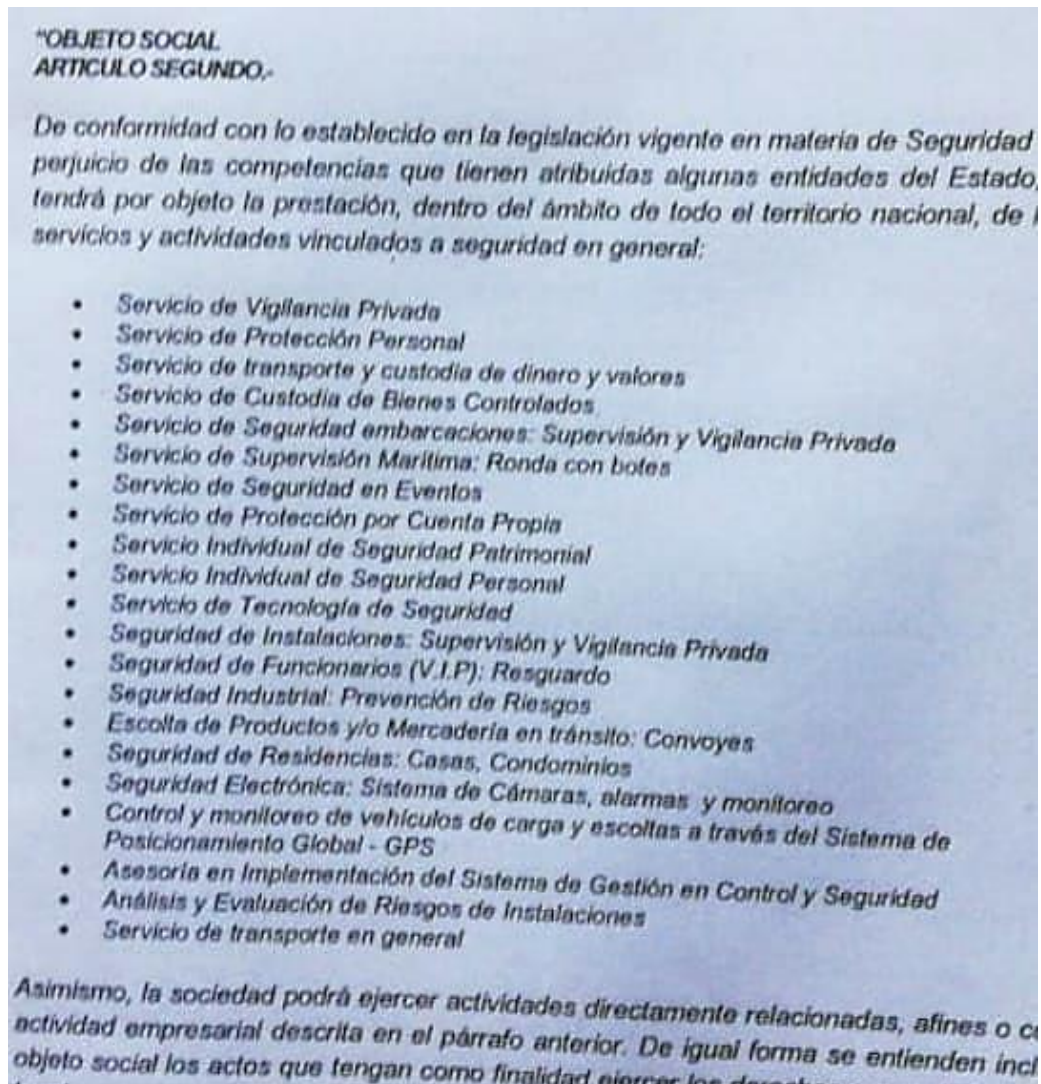
SUNAT 12/04/2019 13:31:54	PDT DE OPERACIONES CON TERCEROS REPORTE CONSOLIDADO 2018	DAOT07 Pag:1
RUC: 20285896461		
RAZON SOCIAL: EMP SEG Y VIGILANCIA PRIVADA ANDAJAK SRL		
DESCRIPCIÓN	MONTO ( S/. )	REGISTROS
Operaciones que generan ingresos	1,419,515	2
Operaciones que generan costo y/o gasto	446,514	9
Indemnizaciones pagadas	0	0
Ventas de afiliadas con tarjetas de Cr./Db.	0	0
Atribuciones de ingresos	0	0
Atribuciones de costos y/o gastos	0	0

SUNAT 12/04/2019 13:30:42	PDT DE OPERACIONES CON TERCEROS CONSULTA POR TIPO DE OPERACION 2018	DAOT03 Pag:1		
INFORMANTE: 20285896461 EMP SEG Y VIGILANCIA PRIVADA ANDAJAK SRL				
MONEDA: NUEVOS SOLES				
NRO. REG.	NOMBRE / RAZON SOCIAL	NUMERO DOCUMENTO	IMPORTE TOTAL	TIPO DE OPERAC.
1	PESQUERA DIAMANTE S.A.	20159473148	1,138,708	Ingreso
2	COMPAIA MINERA KOLPA S.A.	20600020022	280,807	Ingreso
Totales:			1,419,515	

En el primer cuadro se visualiza las ventas del ejercicio 2018, en el según cuadro se observa que las ventas reportadas en la Declaración Anual de Operaciones con Terceros - DAOT equivalen al 99.86% del total de las ventas, además en el tercer cuadro se evidencia que dichas ventas corresponden sólo a dos clientes, evidenciando que hasta diciembre de 2018 la empresa sólo contaba con tres clientes.

  
 Britcia Annet Rodriguez Chumpitazi  
 ABOGADA CAL. N 6500  
 ANDAJAK S.R.L.

Anexo 11. Evidencia 4 - Objeto social de Andajak SRL.



En el objeto social de la empresa, se visualiza 22 diversas categorías, mediante la cual puede ampliar los servicios ofrecidos, sin embargo, a la fecha sólo ofrece 3 de las mismas, evidenciando la falta de capacidad para poder desarrollar e implementar nuevos servicios para sus clientes actuales y potenciales clientes.

.....  
Britcia Annet Rodriguez Chumpitazi  
ABOGADA CAL. N 6500  
ANDAJAK S.R.L.





**Certificado de validez de contenido del instrumento competencias gerenciales**

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M D	D A	A M	M D	D A	A M	M D	D A	A M	
	<b>DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN</b>										
	COMUNICACIÓN INFORMAL										
1	Existe una comunicación directa o personal entre los miembros de la empresa, sin necesidad de formalismos.			✓			✓			✓	
2	Los directivos y jefes de la empresa poseen la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma efectiva.			✓			✓			✓	
	COMUNICACIÓN FORMAL										
3	Los jefes de área informan a los colaboradores acerca de hechos y actividades importantes para mantenerlos actualizados.			✓			✓			✓	
4	En la organización existe comunicación clara, concisa y efectiva a través medios digitales accesibles al entendimiento.			✓			✓			✓	
	NEGOCIACIÓN										
5	Existen métodos de negociación donde los involucrados puedan lograr mejores relaciones laborales.			✓			✓			✓	
6	Se aplican acciones contundentes y justas cuando se toman decisiones respecto a colaboradores problemáticos.			✓			✓			✓	
	<b>DIMENSIÓN 2: PLANEACIÓN Y GESTIÓN</b>										
	RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN										
7	En la empresa los directivos recolectan la información para tomar decisiones involucrando al equipo de trabajo.			✓			✓			✓	
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS										
8	Los directivos y jefes crean planes de contingencia para la solución de posibles problemas empoderando a los colaboradores.			✓			✓			✓	
	PLANEACIÓN DE PROYECTOS										
9	Los directivos se preparan con anticipación sobre los proyectos a realizar.			✓			✓			✓	
	ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS										
10	En la empresa se diseña la estructura y los perfiles de puestos adecuadamente.			✓			✓			✓	
	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO										
11	En cuanto a los objetivos propuestos se cumplen con los tiempos establecidos.			✓			✓			✓	
12	Los directivos asignan las actividades a través de la programación y organización de tiempos para lograr los objetivos.			✓			✓			✓	
	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS										
13	En el desarrollo de proyectos se establecen los presupuestos y este es de conocimiento de los colaboradores.			✓			✓			✓	



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M D	D	A A	M D	D	A A	M D	D	A A	
	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA										
14	En la empresa existe un área de supervisión que controla el presupuesto asignado de los proyectos.			✓			✓			✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>										
	DISEÑO DE EQUIPOS										
15	Los jefes de área plantean objetivos claros que inspiran a mejorar el desempeño de cada integrante del equipo.			✓			✓			✓	
16	Los jefes de área asignan el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas y las habilidades que se requieren.			✓			✓			✓	
	ADMINISTRACIÓN DE LA DINÁMICA DE EQUIPO										
17	Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, para que se complementen y trabajen en equipo.			✓			✓			✓	
18	Evidencia los conflictos y las discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño.			✓			✓			✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>										
	CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA										
19	Los directivos están informados sobre los cambios y la necesidad en el rubro de seguridad en el mercado.			✓			✓			✓	
20	Los directivos conocen los servicios que ofrece la competencia y su forma de trabajo.			✓			✓			✓	
	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN										
21	Los directivos conocen las preocupaciones de los grupos de interés como clientes, colaboradores y/o proveedores.			✓			✓			✓	
22	Los directivos conocen las fortalezas y debilidades de la organización			✓			✓			✓	
	APLICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS										
23	Los directivos toman las decisiones de estrategias en base a la visión de la empresa.			✓			✓			✓	
24	Es de conocimientos de los trabajadores los objetivos y metas de la empresa.			✓			✓			✓	
	<b>DIMENSIÓN 5: MULTICULTURALIDAD</b>										
	CONOCIMIENTO Y COMPRESIÓN DE DISTINTAS CULTURAS										
25	Conoce, comprende y sabe manejar los diferentes tipos de culturas de sus colaboradores integrándolos en el equipo de trabajo.			✓			✓			✓	
	APERTURA Y SENSIBILIDAD CULTURALES										
26	Es capaz de adaptar su comportamiento cuando interacciona con personas de distintos orígenes, étnicos y culturales.			✓			✓			✓	



N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias	
		M D	D	A	M A	M D	D	A	M D	D	A		M A
	<b>DIMENSIÓN 6: AUTOADMINISTRACIÓN</b>												
	INTEGRIDAD Y CONDUCTA ÉTICA												
27	Asumen las responsabilidades de las consecuencias de sus actos y decisiones demostrando ejemplo a sus colaboradores.				✓			✓				✓	
	EQUILIBRIO DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL												
28	Encuentra un equilibrio entre las actividades de la vida laboral y la personal, de modo que no descuida ninguno de ellos.				✓			✓				✓	
	AUTOCONOCIMIENTO Y DESARROLLO												
29	Tiene metas claras, personales y profesionales.				✓			✓				✓	
30	Analiza y aprende de sus experiencias en la vida laboral y personal.				✓			✓				✓	

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: ..... DIANA LUCILA HUAMANI CAJALEON ..... DNI: 43648948 .....

Especialidad del validador: ..... ADMINISTRACION .....

26 de Setiembre del 2019

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 \_\_\_\_\_  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide desarrollo organizacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M D	D	A A	M D	D	A A	M D	D	A A		
	<b>DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE CAMBIO</b>											
	EVALUACIÓN SITUACIÓN ACTUAL											
1	Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la empresa y plantear estrategias de mejora.			✓			✓				✓	
2	Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la empresa.			✓			✓				✓	
	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN											
3	En la empresa a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.			✓			✓				✓	
4	Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los clientes.			✓			✓				✓	
	ENTENDIMIENTO DEL CAMBIO											
5	En la empresa se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.			✓			✓				✓	
6	Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.			✓			✓				✓	
	ANÁLISIS INTERNO /EXTERNO											
7	Los directivos regularmente están pendientes de la situación del mercado para identificar estrategias de negocio.			✓			✓				✓	
8	En la organización se trabaja en las debilidades internas para superarlas.			✓			✓				✓	
	DIRECTIVOS COMPROMETIDOS											
9	Los directivos muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.			✓			✓				✓	
	<b>DIMENSIÓN 2: VISIÓN COMPARTIDA</b>											
	OBJETIVOS											
10	Conoce y apoya los objetivos de la empresa.			✓			✓				✓	
11	Considera que los objetivos van ligados con las metas de la empresa.			✓			✓				✓	
	PROPÓSITO ALCANZABLE											
12	Los objetivos propuestos en la empresa son accesibles de lograr.			✓			✓				✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL</b>											
	COMUNICACIÓN DEL CAMBIO											
13	Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la empresa.			✓			✓				✓	
	DESARROLLO CAPACIDADES											
14	En la empresa se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.			✓			✓				✓	



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias	
		M D	D	A	M A	M D	D A	M A	M D	D A		M A
	COMPETENCIAS											
15	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.			✓			✓				✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: CAMBIOS ORGANIZACIONALES INTEGRALES</b>											
	RESTRUCTURACIÓN											
16	En la empresa se da a conocer la estructura organizacional que tiene la empresa.			✓			✓				✓	
17	Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.			✓			✓				✓	
	FACILITACIÓN DE TRANSICIONES											
18	Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.			✓			✓				✓	
19	Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.			✓			✓				✓	
	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS											
20	Los colaboradores conocen los valores de la empresa.			✓			✓				✓	
21	En la empresa se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.			✓			✓				✓	
	CONSECUENCIAS											
22	Los cambios que se realizan en la empresa generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.			✓			✓				✓	
23	Cuando la empresa se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la empresa.			✓			✓				✓	
	CONTROL DE ESTRATEGIA											
24	Cuando se aplica un nuevo plan de trabajo existe un control adecuado a fin de lograr los resultados.			✓			✓				✓	
	<b>DIMENSIÓN 5: MEDICIÓN DESEMPEÑO</b>											
	MECANISMOS DE EVALUACIÓN											
25	La empresa dispone de procedimientos adecuados para medir el desenvolvimiento de sus colaboradores.			✓			✓				✓	
	FEEDBACK											
26	Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.			✓			✓				✓	
27	En la empresa se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.			✓			✓				✓	
	SEGUIMIENTO											
28	Se delega al personal adecuado para realizar el seguimiento continuo al proceso de nuevas estrategias de mejora.			✓			✓				✓	
	RECONOCIMIENTOS											
29	Desde su punto de vista, considera que su trabajo y aportes en la organización son valorados y reconocidos.			✓			✓				✓	



30	En la organización se reconocen los trabajos en equipo incentivando el trabajo en conjunto.				✓			✓		✓	
----	---	--	--	--	---	--	--	---	--	---	--

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

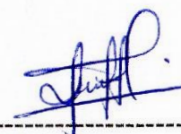
Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: DIANA HUAMANI CAJALEON ..... DNI: 43648948 .....

Especialidad del validador: ADMINISTRACION .....

26 de Setiembre del 2019

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.  
Especialidad



**Certificado de validez de contenido del instrumento competencias gerenciales**

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias		
		M D	D	A	M A	M D	D A	M A	M D	D A	M A			
	<b>DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN</b>													
1	Existe una comunicación directa o personal entre los miembros de la empresa, sin necesidad de formalismos.				/				/				/	
2	Los directivos y jefes de la empresa poseen la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma efectiva.				/				/				/	
3	Los jefes de área informan a los colaboradores acerca de hechos y actividades importantes para mantenerlos actualizados.				/				/				/	
4	En la organización existe comunicación clara, concisa y efectiva a través medios digitales accesibles al entendimiento.				/				/				/	
5	Existen métodos de negociación donde los involucrados puedan lograr mejores relaciones laborales.				/				/				/	
6	Se aplican acciones contundentes y justas cuando se toman decisiones respecto a colaboradores problemáticos.				/				/				/	
	<b>DIMENSIÓN 2: PLANEACIÓN Y GESTIÓN</b>													
7	En la empresa los directivos recolectan la información para tomar decisiones involucrando al equipo de trabajo.				/				/				/	
8	Los directivos y jefes crean planes de contingencia para la solución de posibles problemas empoderando a los colaboradores.				/				/				/	
9	Los directivos se preparan con anticipación sobre los proyectos a realizar.				/				/				/	
10	En la empresa se diseña la estructura y los perfiles de puestos adecuadamente.				/				/				/	
11	En cuanto a los objetivos propuestos se cumplen con los tiempos establecidos.				/				/				/	
12	Los directivos asignan las actividades a través de la programación y organización de tiempos para lograr los objetivos.				/				/				/	
13	En el desarrollo de proyectos se establecen los presupuestos y este es de conocimiento de los colaboradores.				/				/				/	
14	En la empresa existe un área de supervisión que controla el presupuesto asignado de los proyectos.				/				/				/	
	<b>DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>													
15	Los jefes de área plantean objetivos claros que inspiran a mejorar el desempeño de cada integrante del equipo.				/				/				/	
16	Los jefes de área asignan el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas y las habilidades que se requieren.				/				/				/	
17	Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, para que se complementen y trabajen en equipo.				/				/				/	
18	Evidencia los conflictos y las discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño.				/				/				/	



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias	
		M D	D	A A	M D	D	A A	M D	D	A A	M D		A A
<b>DIMENSIÓN 4: ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>													
19	Los directivos están informados sobre los cambios y la necesidad en el rubro de seguridad en el mercado.			/			/			/			
20	Los directivos conocen los servicios que ofrece la competencia y su forma de trabajo.			/			/			/			
21	Los directivos conocen las preocupaciones de los grupos de interés como clientes, colaboradores y/o proveedores.			/			/			/			
22	Los directivos conocen las fortalezas y debilidades de la organización			/			/			/			
23	Los directivos toman las decisiones de estrategias en base a la visión de la empresa.			/			/			/			
24	Es de conocimientos de los trabajadores los objetivos y metas de la empresa.			/			/			/			
<b>DIMENSIÓN 5: MULTICULTURALIDAD</b>													
25	Conoce, comprende y sabe manejar los diferentes tipos de culturas de sus colaboradores integrándolos en el equipo de trabajo.			/			/			/			
26	Es capaz de adaptar su comportamiento cuando interacciona con personas de distintos orígenes, étnicos y culturales.			/			/			/			
<b>DIMENSIÓN 6: AUTOADMINISTRACIÓN</b>													
27	Asumen las responsabilidades de las consecuencias de sus actos y decisiones demostrando ejemplo a sus colaboradores.			/			/			/			
28	Encuentra un equilibrio entre las actividades de la vida laboral y la personal, de modo que no descuida ninguno de ellos.			/			/			/			
29	Tiene metas claras, personales y profesionales.			/			/			/			
30	Analiza y aprende de sus experiencias en la vida laboral y personal.			/			/			/			

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Ruiz Villaveanco Ricardo Gomez    DNI: 09809724

Especialidad del validador: Administración de Empresas

22 de Setiembre del 2019

Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son





Certificado de validez de contenido del instrumento que mide desarrollo organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M	D	A	M	D	A	M	D	A	
	<b>DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE CAMBIO</b>										
1	Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la empresa y plantear estrategias de mejora.			✓			✓			✓	
2	Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la empresa.			✓			✓			✓	
3	En la empresa a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.			✓			✓			✓	
4	Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los clientes.			✓			✓			✓	
5	En la empresa se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.			✓			✓			✓	
6	Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.			✓			✓			✓	
7	Los directivos regularmente están pendientes de la situación del mercado para identificar estrategias de negocio.			✓			✓			✓	
8	En la organización se trabaja en las debilidades internas para superarlas.			✓			✓			✓	
9	Los directivos muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.			✓			✓			✓	
	<b>DIMENSIÓN 2: VISIÓN COMPARTIDA</b>										
10	Conoce y apoya los objetivos de la empresa.			✓			✓			✓	
11	Considera que los objetivos van ligados con las metas de la empresa.			✓			✓			✓	
12	Los objetivos propuestos en la empresa son accesibles de lograr.			✓			✓			✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL</b>										
13	Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la empresa.			✓			✓			✓	
14	En la empresa se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.			✓			✓			✓	
15	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.			✓			✓			✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: CAMBIOS ORGANIZACIONALES INTEGRALES</b>										
16	En la empresa se da a conocer la estructura organizacional que tiene la empresa.			✓			✓			✓	
17	Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.			✓			✓			✓	
18	Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.			✓			✓			✓	
19	Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.			✓			✓			✓	
20	Los colaboradores conocen los valores de la empresa.			✓			✓			✓	
21	En la empresa se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.			✓			✓			✓	



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias	
		M	D	A	M	D	A	M	M	D	A		M
		D			A	D			A	D			
22	Los cambios que se realizan en la empresa generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.				/			/				/	
23	Cuando la empresa se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la empresa.				/			/				/	
24	Cuando se aplica un nuevo plan de trabajo existe un control adecuado a fin de lograr los resultados.				/			/				/	
<b>DIMENSIÓN 5: MEDICIÓN DESEMPEÑO</b>													
25	La empresa dispone de procedimientos adecuados para medir el desenvolvimiento de sus colaboradores.				/			/				/	
26	Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.				/			/				/	
27	En la empresa se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.				/			/				/	
28	Se delega al personal adecuado para realizar el seguimiento continuo al proceso de nuevas estrategias de mejora.				/			/				/	
29	Desde su punto de vista, considera que su trabajo y aportes en la organización son valorados y reconocidos.				/			/				/	
30	En la organización se reconocen los trabajos en equipo incentivando el trabajo en conjunto.				/			/				/	

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ X ]        **Aplicable después de corregir** [ ]        **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Ruz Villavieja Rivas Cesar ..... DNI: 09809744

Especialidad del validador: Administración de Empresas .....

22 de Setiembre del 2019

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.  
Especialidad



**Certificado de validez de contenido del instrumento competencias gerenciales**

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	M D	A A	M D	M D	A A	
<b>DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN</b>											
<b>COMUNICACIÓN INFORMAL</b>											
1	Existe una comunicación directa o personal entre los miembros de la empresa, sin necesidad de formalismos.			✓			✓			✓	
2	Los directivos y jefes de la empresa poseen la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma efectiva.			✓			✓			✓	
<b>COMUNICACIÓN FORMAL</b>											
3	Los jefes de área informan a los colaboradores acerca de hechos y actividades importantes para mantenerlos actualizados.			✓			✓			✓	
4	En la organización existe comunicación clara, concisa y efectiva a través medios digitales accesibles al entendimiento.			✓			✓			✓	
<b>NEGOCIACIÓN</b>											
5	Existen métodos de negociación donde los involucrados puedan lograr mejores relaciones laborales.			✓			✓			✓	
6	Se aplican acciones contundentes y justas cuando se toman decisiones respecto a colaboradores problemáticos.			✓			✓			✓	
<b>DIMENSIÓN 2: PLANEACIÓN Y GESTIÓN</b>											
<b>RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b>											
7	En la empresa los directivos recolectan la información para tomar decisiones involucrando al equipo de trabajo.			✓			✓			✓	
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>											
8	Los directivos y jefes crean planes de contingencia para la solución de posibles problemas empoderando a los colaboradores.			✓			✓			✓	
<b>PLANEACIÓN DE PROYECTOS</b>											
9	Los directivos se preparan con anticipación sobre los proyectos a realizar.			✓			✓			✓	
<b>ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS</b>											
10	En la empresa se diseña la estructura y los perfiles de puestos adecuadamente.			✓			✓			✓	
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>											
11	En cuanto a los objetivos propuestos se cumplen con los tiempos establecidos.			✓			✓			✓	
12	Los directivos asignan las actividades a través de la programación y organización de tiempos para lograr los objetivos.			✓			✓			✓	
<b>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS</b>											
13	En el desarrollo de proyectos se establecen los presupuestos y este es de conocimiento de los colaboradores.			✓			✓			✓	



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias	
		M D	D	A	M A	M D	D A	M A	M D	D A		M A
	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA											
14	En la empresa existe un área de supervisión que controla el presupuesto asignado de los proyectos.				✓				✓			✓
	<b>DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>											
	DISEÑO DE EQUIPOS											
15	Los jefes de área plantean objetivos claros que inspiran a mejorar el desempeño de cada integrante del equipo.				✓				✓			✓
16	Los jefes de área asignan el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas y las habilidades que se requieren.				✓				✓			✓
	ADMINISTRACIÓN DE LA DINÁMICA DE EQUIPO											
17	Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, para que se complementen y trabajen en equipo.				✓				✓			✓
18	Evidencia los conflictos y las discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño.				✓				✓			✓
	<b>DIMENSIÓN 4: ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>											
	CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA											
19	Los directivos están informados sobre los cambios y la necesidad en el rubro de seguridad en el mercado.				✓				✓			✓
20	Los directivos conocen los servicios que ofrece la competencia y su forma de trabajo.				✓				✓			✓
	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN											
21	Los directivos conocen las preocupaciones de los grupos de interés como clientes, colaboradores y/o proveedores.				✓				✓			✓
22	Los directivos conocen las fortalezas y debilidades de la organización				✓				✓			✓
	APLICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS											
23	Los directivos toman las decisiones de estrategias en base a la visión de la empresa.				✓				✓			✓
24	Es de conocimientos de los trabajadores los objetivos y metas de la empresa.				✓				✓			✓
	<b>DIMENSIÓN 5: MULTICULTURALIDAD</b>											
	CONOCIMIENTO Y COMPRESIÓN DE DISTINTAS CULTURAS											
25	Conoce, comprende y sabe manejar los diferentes tipos de culturas de sus colaboradores integrándolos en el equipo de trabajo.				✓				✓			✓
	APERTURA Y SENSIBILIDAD CULTURALES											
26	Es capaz de adaptar su comportamiento cuando interacciona con personas de distintos orígenes, étnicos y culturales.				✓				✓			✓



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	M D	A A	M D	A A	M A	
	<b>DIMENSIÓN 6: AUTOADMINISTRACIÓN</b>										
	INTEGRIDAD Y CONDUCTA ÉTICA										
27	Asumen las responsabilidades de las consecuencias de sus actos y decisiones demostrando ejemplo a sus colaboradores.			✓				✓			✓
	EQUILIBRIO DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL										
28	Encuentra un equilibrio entre las actividades de la vida laboral y la personal, de modo que no descuida ninguno de ellos.			✓				✓			✓
	AUTOCONOCIMIENTO Y DESARROLLO										
29	Tiene metas claras, personales y profesionales.			✓				✓			✓
30	Analiza y aprende de sus experiencias en la vida laboral y personal.			✓				✓			✓

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Huamán Rosal Spina Bafino.    DNI: 06126370

Especialidad del validador: TEMÁTICO

26 de Setiembre del 2019

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.  
Especialidad



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide desarrollo organizacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias	
		M D	D	A	M A	M D	D	A	M D	A	M A		
	<b>DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE CAMBIO</b>												
	EVALUACIÓN SITUACIÓN ACTUAL												
1	Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la empresa y plantear estrategias de mejora.			✓				✓				✓	
2	Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la empresa.			✓				✓				✓	
	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN												
3	En la empresa a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.			✓				✓				✓	
4	Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los clientes.			✓				✓				✓	
	ENTENDIMIENTO DEL CAMBIO												
5	En la empresa se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.			✓				✓				✓	
6	Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.			✓				✓				✓	
	ANÁLISIS INTERNO /EXTERNO												
7	Los directivos regularmente están pendientes de la situación del mercado para identificar estrategias de negocio.			✓				✓				✓	
8	En la organización se trabaja en las debilidades internas para superarlas.			✓				✓				✓	
	DIRECTIVOS COMPROMETIDOS												
9	Los directivos muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.			✓				✓				✓	
	<b>DIMENSIÓN 2: VISIÓN COMPARTIDA</b>												
	OBJETIVOS												
10	Conoce y apoya los objetivos de la empresa.			✓				✓				✓	
11	Considera que los objetivos van ligados con las metas de la empresa.			✓				✓				✓	
	PROPÓSITO ALCANZABLE												
12	Los objetivos propuestos en la empresa son accesibles de lograr.			✓				✓				✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL</b>												
	COMUNICACIÓN DEL CAMBIO												
13	Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la empresa.			✓				✓				✓	
	DESARROLLO CAPACIDADES												
14	En la empresa se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.			✓				✓				✓	



Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias	
		M D	D	A	M A	M D	D	A	M D	A	M A		
	COMPETENCIAS												
15	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.				✓				✓				✓
	<b>DIMENSIÓN 4: CAMBIOS ORGANIZACIONALES INTEGRALES</b>												
	RESTRUCTURACIÓN												
16	En la empresa se da a conocer la estructura organizacional que tiene la empresa.				✓				✓				✓
17	Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.				✓				✓				✓
	FACILITACIÓN DE TRANSICIONES												
18	Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.				✓				✓				✓
19	Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.				✓				✓				✓
	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS												
20	Los colaboradores conocen los valores de la empresa.				✓				✓				✓
21	En la empresa se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.				✓				✓				✓
	CONSECUENCIAS												
22	Los cambios que se realizan en la empresa generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.				✓				✓				✓
23	Cuando la empresa se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la empresa.				✓				✓				✓
	CONTROL DE ESTRATEGIA												
24	Cuando se aplica un nuevo plan de trabajo existe un control adecuado a fin de lograr los resultados.				✓				✓				✓
	<b>DIMENSIÓN 5: MEDICIÓN DESEMPEÑO</b>												
	MECANISMOS DE EVALUACIÓN												
25	La empresa dispone de procedimientos adecuados para medir el desenvolvimiento de sus colaboradores.				✓				✓				✓
	FEEDBACK												
26	Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.				✓				✓				✓
27	En la empresa se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.				✓				✓				✓
	SEGUIMIENTO												
28	Se delega al personal adecuado para realizar el seguimiento continuo al proceso de nuevas estrategias de mejora.				✓				✓				✓
	RECONOCIMIENTOS												
29	Desde su punto de vista, considera que su trabajo y aportes en la organización son valorados y reconocidos.				✓				✓				✓



30	En la organización se reconocen los trabajos en equipo incentivando el trabajo en conjunto.				✓				✓			✓
----	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	---

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Huamán Poncal Suene Bohina    DNI: 06186370

Especialidad del validador: TEMATICO

26 de Setiembre del 2019

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.  
Especialidad



### Anexo 13. Validez V de Aiken de los instrumentos

#### *Validez V de Aiken de la variable competencias gerenciales*

N° Ítems		□	DE	V Aiken
Ítem 1	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 2	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 3	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 4	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 5	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 6	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 7	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 8	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 9	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 10	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 11	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 12	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 13	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 14	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 15	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 16	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 17	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 18	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 19	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 20	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00

	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 21	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 22	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 23	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 24	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 25	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 26	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 27	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 28	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 29	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 30	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

*Validez V de Aiken de la variable desarrollo organizacional*

N° Ítems		□	DE	V Aiken
Ítem 1	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 2	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 3	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 4	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 5	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 6	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 7	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 8	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 9	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 10	Relevancia	4	0.00	1.00

	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Ítem 11	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Ítem 12	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
Ítem 13	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
Ítem 14	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
Ítem 15	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 16	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 17	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Ítem 18	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Ítem 19	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Ítem 20	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
Ítem 21	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
Ítem 22	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
Ítem 23	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 24	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 25	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Ítem 26	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Ítem 27	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Ítem 28	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
Ítem 29	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
Ítem 30	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00

Anexo 14. Artículos científicos – Competencias gerenciales

Autor(es)	Año/País	ISSN	Título	Paráfrasis
Ángel y Lopera	2013 Colombia	2216-0280	Relevancia y nivel de aplicación de las competencias directivas en enfermería	Los autores explican las competencias en dos formas; la primera concepción muestra la competencia como la capacidad de una persona para aplicar conocimientos, habilidades, destrezas y valores al desarrollo de actividades; y la segunda concepción deriva de la teoría de la complejidad, la teoría de los sistemas y/o la teoría del entendimiento, llegando a la conclusión de que la competencia está muy relacionada con la inteligencia estratégica. (p. 12)
Asieba, I. O. and Nmadu, T. M.	2017 Nigeria	1885-642X	Evaluación del impacto de las habilidades empresariales de los farmacéuticos comunitarios en el desempeño del negocio farmacéutico en la metrópolis de Jos.	Los autores indicaron que a mayor efectividad de las habilidades empresariales aplicadas a un negocio, en particular las de gestión financiera en el marco de la formación universitaria, mayor será su rentabilidad, por ende, mayor la probabilidad de supervivencia empresarial. (p. 6)
Govender, P. y Parumasur S. B.	2010 Sudáfrica	0258-5200 y/o 2071-0763	Evaluar los roles y competencias que son consideraciones críticas para el desarrollo de la gestión.	El artículo presentado, no sólo resumió las diversas habilidades gerenciales que deben ser desarrolladas para la mejora del desempeño gerencial en cada rol/competencia, sino también una base sólida para desarrollar el cuadro gerencial en la organización, ya que es fundamental el liderazgo efectivo para la supervivencia de la organización. (p. 9)
Hsieh, H. y Huang, J.	2018 Taiwán	1044-8004	Explorando los factores que influyen en el comportamiento de búsqueda de retroalimentación de la gestión de impresiones de los empleados: el papel de las habilidades de coaching gerencial y la confianza afectiva.	Los autores definieron a las habilidades de coaching gerencial como un conjunto de habilidades gerenciales que demuestran características de entrenamiento efectivas en términos de comunicarse abiertamente con los demás, adoptar un enfoque de trabajo en equipo, valorando a las personas sobre las tareas y aceptar involucrando la naturaleza ambigua del ambiente de trabajo con el propósito de desarrollar mejores empleados y mejorar su desempeño. (p.5)
Leyva, A. B., Cavazos, J. y Espejel, J. E.	2018 México	0186-1042	Influencia de la planificación estratégica y de las habilidades de gestión como factores internos de la competitividad empresarial de las PYMES.	Los autores determinaron que el éxito competitivo de las PYMES se logra cuando se tienen como factores internos a las juntamente con la planeación estratégica, desarrollando así un nivel de gestión dinámico, actualizado, capacitado, abiertos a los cambios organizativos y tecnológicos. (p. 15)

Mkhize, M. V.	2017 Sudáfrica	0186-1042	Percepciones de los gerentes de las empresas de contabilidad y de los aprendices sobre las competencias de gestión necesarias para gestionar la diversidad en KwaZulu-Natal, Sudáfrica.	Para Mkhize, las competencias de gestión son el factor del éxito para un excelente desempeño en un rol particular y para que los gerentes puedan administrar la fuerza laboral diversa de manera efectiva; por ello recomendaron que las firmas de contabilidad incorporen las seis competencias gerenciales, entre ellas las competencias de trabajo en equipo y autogestión fueron altamente calificadas por los gerentes, mientras que las competencias de comunicación y trabajo en equipo fueron altamente calificadas por los participantes. (p. 1)
Núñez y Díaz	2017 Perú	0718-0705	Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas	Los autores concluyeron que el fin principal de un directivo es emprender procesos de gestión, fundamentada en la persona humana, el enfoque integral de la gestión de procesos y los avances científicos y tecnológicos, para ello definieron diversas competencias, pero las más resaltantes son: el gerenciamiento de la motivación del personal, conducción de grupos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, gestión del cambio y desarrollo de la organización. (p. 247)
Sánchez, A., Martínez, A. y Moreno, J.	2017 Ecuador	0121-5051	Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba	Para los autores las competencias surgen como una necesidad objetiva de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, teniendo como punto de partida los resultados, objetivos y funciones de la actividad a desarrollar; asimismo, vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, logrando mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. (p. 172)
Smith y Klumper	2018 USA	0013-1784	Las plataformas de realidad virtual pueden brindar a los maestros en formación oportunidades para desarrollar habilidades reales de gestión del aula.	Smith y Klumper determinaron que los estudiantes tienen mejor desenvolvimiento laboral cuando cuentan con experiencia previa, por ello indicaron que es necesario el desarrollo de las habilidades de gestión dentro del aula, lo cual lograron mediante la plataforma virtual que desarrollaron, donde el estudiante logra experimentar múltiples configuraciones de comportamiento, enseñar en más áreas de contenido y probar y desarrollar una mayor variedad de estrategias.
Smutny, P., Prochazka, J., and Vaculik, M	2016 República Checa	0121-5051	La Relación entre las Habilidades Directivas y la Eficacia Empresarial en un Juego de Simulación Empresarial	El artículo demostró que los diferentes indicadores de eficacia son necesarios para determinar si los estudiantes de administración presentaban habilidades gerenciales como: desempeño del grupo (ganancias para la organización), efectividad percibida (evaluación por parte de los subordinados), capacidades organizacionales, las habilidades de comunicación, entre otros; es así que recomendaron dar mayor importancia a las habilidades motivacionales del gerente y las capacidades de la organización para reforzar el rol de gerente. (p. 11)

Anexo 15. Artículos científicos – Desarrollo organizacional

Autor (es)	Año - País	ISSN	Título	Paráfrasis
Turi, J., Sorooshian, S., y Javed, Y.	2019 Reino Unido	2405-8440	Impacto de los factores de aprendizaje cognitivo en el desarrollo organizacional sostenible.	Mencionó que el desarrollo organizacional debe estar compuesto por una buena estructura organizacional, estrategias de desarrollo, cultura organizacional, liderazgo, empowerment y conocimientos sobre lo que se va a desarrollar. (p. 5)
Domínguez, R.V., y Martins, M.	2014 Brasil	0718-2724	Gestión del Conocimiento: un Análisis desde el Desarrollo Organizacional	Describió al desarrollo organizacional como la combinación de la cultura y la estructura organizacional actividades que desarrollan, almacenan y transfieren conocimientos con el objetivo de facilitar información necesaria para que los directivos de las organizaciones tomen decisiones correctas. (p.135)
Ghorbanhosseini, M.	2013 Croacia	1330-3651	El efecto de la cultura organizacional, el trabajo en equipo y la organización Desarrollo del compromiso organizativo: el papel mediador del humano Capital.	El desarrollo organizacional se relaciona con el compromiso organizacional que incluye el conocimiento, experiencias, creatividad, habilidades profesionales y ocupacionales. Por lo tanto, la relación entre el capital humano y compromiso organizacional son condiciones vitales para que los gerentes aumenten compromiso de los empleados. (p.2)
Hultam, K. y Hultam, J.	2015 EE. UU	0889-6402	Desarrollo organizacional como cambio de identidad.	Indicó que el desarrollo organizacional tiene ciertos procesos y factores que están asociados con producir resultados efectivos como; liderazgo, comunicación, coordinación y resolución de conflictos. Asimismo, la Cohesión, es el sentido de unidad y pertenencias entre los miembros del equipo pues las identidades de las personas se vuelven vinculados cuando trabajan juntos como un equipo. (p.43)
Abelha, D. M., Da Costa, P. C. y De Sousa, F.	2018 Brasil	1806-4892	Liderazgo transformacional y satisfacción en el trabajo: Evaluación de la influencia de los factores contextuales de la organización y de las características individuales.	Mencionó la visión de una empresa basada en las capacidades de los recursos internos genera una gran ventaja competitiva difícil de imitar y estas capacidades consisten en; los procesos organizacionales, habilidades, conocimientos y capacidades que permitirán a una organización un mejor rendimiento y una ventaja superior frente a sus competidores. (p. 527)

McEwan, B.	2015 EE. UU	0889-6402	Desarrollo organizacional: Comience con una infraestructura saludable.	Explicó que el desarrollo organizacional para obtener un grado óptimo de éxito debe considerar cuatro sistemas interrelacionados como; sistemas de comunicación, gestión de conflictos, sistema educativo y recompensa. Este sistema debe estar bajo el control del liderazgo de la organización, así una infraestructura saludable con estos sistemas podrá influir positivamente el DO. (p.25)
Mpofu, M. y Kendrick, C.	2015 África	2077-1886	Capacitación y desarrollo como herramienta para mejorar la prestación de servicios básicos; el caso de una municipalidad seleccionada.	Explicó en su artículo la importancia de contar con sistemas, procesos de formación y desarrollo del personal para lograr un eficiente desempeño en las organizaciones. (p. 134)
Parumasur, S. B	2012 Sudáfrica	2071-0763	El efecto del contexto organizacional en las intervenciones de desarrollo organizacional (DO).	El autor determinó que el desarrollo organizacional es un cambio de cultura organizacional y se requiere de la iniciativa de los agentes de cambio para lograr los objetivos deseados. El éxito de las intervenciones dependerá de la información diagnosticada completa y la evaluación de contextos y conocimientos para realizar los procesos de cambios. (p. 10)
Santos, S. y Russi, S. M	2015 Brasil	1806-4892	Mirando el cambio organizacional a través de la construcción y reconstrucción de los valores fundamentales de la organización a través de las interacciones entre las partes interesadas.	Describió el concepto de un cambio organizacional consiste en entenderlo como la construcción de nuevos significados de las actividades de la organización con un enfoque de cambio como un proceso continuo que surgen de las prácticas organizacionales a través de sus adaptaciones y experiencias (p. 962)
Stevenson, B.	2012 EE. UU	1521-3250	Desarrollando una conciencia y Comprensión de la autoorganización como tal Se relaciona con el desarrollo organizacional Y cuestiones de liderazgo	En su artículo, explicó sobre los cambios externos del mercado que obliga a las empresas a realizar cambios organizacionales para poder enfrentar estas variaciones con éxito, estos cambios afectan a los procesos generales de gestión, es decir, ajustes en la orientación estratégica, posible alineación de sus procesos, sus estructuras, capacitación de sus colaboradores y el seguimiento continuo. (p. 73)

Anexo 16. Matriz de evidencias externas

Tabla 35.

*Matriz de evidencias externas*

AUTOR	HIPÓTESIS	RESULTADOS
Chinchay (2018)	Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de San Miguel, Checa, 2018.	rho de Spearman 0.702 Sig. (bilateral) ,000
Fernández (2016)	Existe relación entre competencias gerenciales de los directivos para organizaciones inteligentes	Correlación Pearson 0.9767 Sig. (bilateral) 0.05
Fonseca y Rojas (2017)	Existe correlación directa entre competencias gerenciales y ejecución del Programa de inversión en la sede del gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016.	rho de Spearman 0,390 Sig. (bilateral) 0,001
Huatuco (2016)	Existe una relación positiva entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de Ate – 2016	rho de Spearman 0.552 Sig. (bilateral) ,000
Mamani (2018)	Existe relación entre habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L.	Correlación Pearson 0.793 Sig. (bilateral) 0,000
Pajuelo (2018)	Existe relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores en la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2018	rho de Spearman 0.777 Sig. (bilateral) ,000
Salazar (2018)	Las competencias gerenciales se relacionan con el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones de educación Superior	Correlación Pearson 0.945 Sig. (bilateral) 0,01
Tarwirei (2015)	Existe relación estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño de las Pymes	Correlación Pearson 0,694 Sig. (bilateral) 0,01
Vera (2017)	Las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima – 2016	rho de Spearman 0.907 Sig. (bilateral) ,000



## Anexo 17. Matriz de evidencias internas

Tabla 36.

*Matriz de evidencias internas*

PLANTEAMIENTO	HIPÓTESIS	RESULTADOS
Hipótesis general	Existe relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.	rho de Spearman ,883 Sig. (bilateral) ,000
Hipótesis específica 1	Existe relación entre las competencias de comunicación y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	rho de Spearman ,712 Sig. (bilateral) ,000
Hipótesis específica 2	Existe relación entre las competencias de planeación y gestión y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	rho de Spearman ,711 Sig. (bilateral) ,000
Hipótesis específica 3	Existe relación entre las competencias de trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	rho de Spearman ,801 Sig. (bilateral) ,000
Hipótesis específica 4	Existe relación entre las competencias de acción estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	rho de Spearman ,833 Sig. (bilateral) ,000
Hipótesis específica 5	Existe relación entre las competencias de multiculturalidad y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019	rho de Spearman ,767 Sig. (bilateral) ,000
Hipótesis específica 6	Existe relación entre las competencias de autoadministración y el desarrollo organizacional en la empresa Andajak S.R.L., Callao – 2019.	rho de Spearman ,803 Sig. (bilateral) ,000

Anexo 18. Detalle de confiabilidad del instrumento - variable competencias gerenciales

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	30

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Existe una comunicación directa o personal entre los miembros de la empresa, sin necesidad de formalismos.	75,72	171,161	,485	,934
Los directivos y jefes de la empresa poseen la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma efectiva.	75,87	167,896	,627	,932
Los jefes de área informan a los colaboradores acerca de hechos y actividades importantes para mantenerlos actualizados.	75,74	170,586	,624	,932
En la organización existe comunicación clara, concisa y efectiva a través medios digitales accesibles al entendimiento.	75,70	169,648	,552	,933
Existen métodos de negociación donde los involucrados puedan lograr mejores relaciones laborales.	75,74	172,325	,522	,933
Se aplican acciones contundentes y justas cuando se toman decisiones respecto a colaboradores problemáticos.	75,87	167,940	,625	,932
En la empresa los directivos recolectan la información para tomar decisiones involucrando al equipo de trabajo.	76,77	171,618	,546	,933
Los directivos y jefes crean planes de contingencia para la solución de posibles problemas empoderando a los colaboradores.	76,85	171,912	,553	,933
Los directivos se preparan con anticipación sobre los proyectos a realizar.	76,87	173,114	,446	,934
En la empresa se diseña la estructura y los perfiles de puestos adecuadamente.	76,94	173,496	,440	,934
En cuanto a los objetivos propuestos se cumplen con los tiempos establecidos.	76,94	175,278	,294	,936

Los directivos asignan las actividades a través de la programación y organización de tiempos para lograr los objetivos.	76,83	172,101	,479	,934
En el desarrollo de proyectos se establecen los presupuestos y este es de conocimiento de los colaboradores.	76,98	174,326	,477	,934
En la empresa existe un área de supervisión que controla el presupuesto asignado de los proyectos.	76,77	175,618	,339	,935
Los jefes de área plantean objetivos claros que inspiran a mejorar el desempeño de cada integrante del equipo.	75,45	165,383	,641	,932
Los jefes de área asignan el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas y las habilidades que se requieren.	75,53	162,950	,719	,930
Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, para que se complementen y trabajen en equipo.	76,13	166,244	,659	,931
Evidencia los conflictos y las discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño.	75,85	168,173	,649	,932
Los directivos están informados sobre los cambios y la necesidad en el rubro de seguridad en el mercado.	76,66	171,229	,547	,933
Los directivos conocen los servicios que ofrece la competencia y su forma de trabajo.	76,79	171,823	,496	,933
Los directivos conocen las preocupaciones de los grupos de interés como clientes, colaboradores y/o proveedores.	76,94	170,583	,606	,932
Los directivos conocen las fortalezas y debilidades de la organización	76,94	171,974	,526	,933
Los directivos toman las decisiones de estrategias en base a la visión de la empresa.	76,91	167,993	,735	,931
Es de conocimientos de los trabajadores los objetivos y metas de la empresa.	77,11	173,445	,428	,934
Conoce, comprende y sabe manejar los diferentes tipos de culturas de sus colaboradores integrándolos en el equipo de trabajo.	75,19	168,636	,618	,932
Es capaz de adaptar su comportamiento cuando interacciona con personas de distintos orígenes, étnicos y culturales.	74,87	168,201	,592	,932
Asumen las responsabilidades de las consecuencias de sus actos y decisiones demostrando ejemplo a sus colaboradores.	75,43	166,467	,550	,933
Encuentra un equilibrio entre las actividades de la vida laboral y la personal, de modo que no descuida ninguno de ellos.	75,81	168,810	,643	,932
Tiene metas claras, personales y profesionales.	75,70	169,953	,537	,933
Analiza y aprende de sus experiencias en la vida laboral y personal.	75,79	172,171	,556	,933

Anexo 19. Detalle de confiabilidad del instrumento - variable desarrollo organizacional

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	30

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la empresa y plantear estrategias de mejora.	69,51	281,299	,154	,912
Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la empresa.	69,38	276,285	,329	,910
En la empresa a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.	69,30	277,214	,323	,910
Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los clientes.	69,38	278,633	,261	,911
En la empresa se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.	69,49	278,951	,215	,911
Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.	69,32	276,135	,297	,910
Los directivos regularmente están pendientes de la situación del mercado para identificar estrategias de negocio.	69,38	277,894	,291	,910
En la organización se trabaja en las debilidades internas para superarlas.	69,34	281,099	,153	,912
Los directivos muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.	69,43	282,728	,089	,913
Conoce y apoya los objetivos de la empresa.	68,87	265,940	,444	,909
Considera que los objetivos van ligados con las metas de la empresa.	68,74	260,325	,502	,908
Los objetivos propuestos en la empresa son accesibles de lograr.	68,72	263,639	,452	,909
Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la empresa.	68,68	266,179	,419	,909

En la empresa se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.	68,79	258,910	,609	,905
Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.	68,70	266,562	,408	,909
En la empresa se da a conocer la estructura organizacional que tiene la empresa.	68,98	266,108	,616	,906
Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.	68,94	262,018	,616	,905
Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.	69,00	262,174	,602	,906
Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.	69,00	263,217	,634	,905
Los colaboradores conocen los valores de la empresa.	68,87	264,244	,563	,906
En la empresa se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.	68,89	263,880	,611	,906
Los cambios que se realizan en la empresa generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.	68,96	256,259	,685	,904
Cuando la empresa se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la empresa.	68,89	262,749	,619	,905
Cuando se aplica un nuevo plan de trabajo existe un control adecuado a fin de lograr los resultados.	69,04	263,172	,576	,906
La empresa dispone de procedimientos adecuados para medir el desenvolvimiento de sus colaboradores.	68,91	266,558	,486	,908
Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.	68,72	264,161	,552	,907
En la empresa se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.	68,83	262,710	,679	,905
Se delega al personal adecuado para realizar el seguimiento continuo al proceso de nuevas estrategias de mejora.	68,87	260,809	,638	,905
Desde su punto de vista, considera que su trabajo y aportes en la organización son valorados y reconocidos.	68,91	259,688	,635	,905
En la organización se reconocen los trabajos en equipo incentivando el trabajo en conjunto.	68,85	261,303	,637	,905