



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Habilidades directivas y desarrollo organizacional de los  
colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

**AUTORES:**

Matute Galarza, Rafael Leonard (ORCID: 0000-0001-7218-1101)

Rodas Gabriel, Mery Edith (ORCID: 0000-0002-3558-251X)

**ASESOR:**

Dr. Illa Sihuincha, Godofredo Pastor (ORCID: 0000-0002-2532-3194)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

**LIMA – PERÚ**

2020

## Dedicatoria

A mis padres por ser mi fortaleza y apoyo en los momentos que más los necesitaba. A mi esposa e hija por ser ellas mi mayor motivación.

*Rafael*

A mis padres por su apoyo incondicional y a mi esposo e hija por ser ellos mi mayor motivo para seguir adelante.

*Mery*

## Agradecimiento

A los docentes de la Universidad César Vallejo, por el apoyo, paciencia y dedicación en todo el proceso de elaboración es esta investigación.

*Rafael*

A los docentes de la Universidad César Vallejo, por su dedicación en formar a profesionales.

*Mery*

## Índice de Contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	18
3.1 Tipo y diseño de investigación	19
3.2 Variables y operacionalización	19
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	21
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.5 Procedimientos	22
3.6 Método de análisis de datos	22
3.7 Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	42
VI. CONCLUSIONES	49
VII. RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS	58
ANEXOS	63

## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	<i>Frecuencias de la variable habilidades directivas</i>	25
Tabla 2	<i>Frecuencias de la dimensión habilidades conceptuales</i>	26
Tabla 3	<i>Frecuencias de la dimensión habilidades técnicas</i>	27
Tabla 4	<i>Frecuencias de la dimensión habilidades interpersonales</i>	28
Tabla 5	<i>Frecuencias de la dimensión habilidades sociales</i>	29
Tabla 6	<i>Frecuencias de la variable desarrollo organizacional</i>	30
Tabla 7	<i>Cruce entre las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional</i>	31
Tabla 8	<i>Cruce de la dimensión habilidades conceptuales y desarrollo organizacional</i>	32
Tabla 9	<i>Cruce de la dimensión habilidades técnicas y desarrollo organizacional</i>	33
Tabla 10	<i>Cruce de la dimensión habilidades interpersonales y desarrollo organizacional</i>	34
Tabla 11	<i>Cruce de la dimensión habilidades sociales y desarrollo organizacional</i>	35
Tabla 12	<i>Prueba de normalidad para las variables y dimensiones</i>	36
Tabla 13	<i>Niveles de correlación bilateral</i>	36
Tabla 14	<i>Prueba de hipótesis general</i>	37
Tabla 15	<i>Prueba de hipótesis específica 1</i>	38
Tabla 16	<i>Prueba de hipótesis específica 2</i>	39
Tabla 17	<i>Prueba de hipótesis específica 3</i>	40
Tabla 18	<i>Prueba de hipótesis específica 4</i>	41

## Índice de figuras

	Pág.
<i>Figura 1</i>	Histograma de frecuencias de la variable habilidades directivas 25
<i>Figura 2</i>	Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades conceptuales. 26
<i>Figura 3</i>	Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades técnicas 27
<i>Figura 4</i>	Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades Interpersonales. 28
<i>Figura 5</i>	Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades sociales 29
<i>Figura 6</i>	Histograma de frecuencias de la variable desarrollo organizacional. 30
<i>Figura 7</i>	Histograma del cruce de variables habilidades directivas y desarrollo organizacional. 31
<i>Figura 8</i>	Histograma del cruce de la dimensión habilidades conceptuales y desarrollo organizacional. 32
<i>Figura 9</i>	Histograma del cruce de la dimensión habilidades técnicas y desarrollo organizacional. 33
<i>Figura 10</i>	Histograma del cruce de la dimensión habilidades interpersonales y desarrollo organizacional. 34
<i>Figura 11</i>	Histograma del cruce de la dimensión habilidades sociales y desarrollo organizacional. 35

## Resumen

El trabajo de investigación, tuvo como finalidad describir la relación entre las habilidades directivas y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Para sustentar la tesis de investigación se recurrió a las bases teóricas de Robbins y Coulter (2014) citado en Madrigal (2017), sobre la definición de la variable habilidades directivas y para la variable desarrollo organizacional se aludió a Newstrom (2011) citado en Pardo y Díaz (2014). El método de investigación es de tipo aplicado y de diseño no experimental, correlacional. La población estuvo constituida por 40 colaboradores. Se aplicó como método de recolección de datos la encuesta y como instrumento los cuestionarios, para ello se diseñaron dos de 30 preguntas para cada una de las variables de estudio. El *Alpha de Cronbach* para el cuestionario sobre habilidades directivas fue de 0.913 y para la variable desarrollo organizacional fue 0.960. Para la hipótesis general, el resultado fue para el coeficiente de correlación, *Rho de Spearman* de 0.900 y un *Sig. (Bilateral)*= 0,000; rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna afirmando que si existe relación entre las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional.

**Palabras claves:** Habilidades directivas, desarrollo organizacional, habilidades conceptuales.

## Abstract

The purpose of the research was to describe the relationship between management skills and the organizational development of the employees of Botica Magistral Yelavé S.A.C. To support the research thesis, we used the theoretical bases of Robbins and Coulter (2014) cited in Madrigal (2017), on the definition of the managerial skills variable and for the organizational development variable we alluded to Newstrom (2011) cited in Pardo and Díaz (2014). The research method is of the applied type and of non-experimental, correlational design. The population consisted of 40 collaborators. The survey was applied as a data collection method and the questionnaires as an instrument, for which two of 30 questions were designed for each of the study variables. *Cronbach's Alpha* for the management skills questionnaire was 0.913 and for the organizational development variable it was 0.960. For the general hypothesis, the result was for the correlation coefficient, *Sperman's Rho* of 0.900 and one *Sig. (Bilateral)*= 0.000; rejecting the null hypothesis and accepting the alternate hypothesis, we state that there is a relationship between the management skills and organizational development variables.

**Keywords:** Management skills, organizational development, conceptual skills.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el capítulo de introducción se desarrolló la realidad problemática desde un punto de vista de análisis de las variables en el contexto estudiado con autores que fundamenta el comportamiento de las variables en estudios realizados, de la misma manera la variable se estudiará desde una perspectiva internacional y nacional.

Las organizaciones de hoy operan en circunstancias difíciles e inciertas; por lo tanto, su éxito o fracaso es el resultado de la capacidad de los gerentes a adoptar decisiones de gestión para entornos de negocio contemporáneos (Bulog, Jukić y Kružić, 2016). El cambio en nuestro entorno es caótico, transformador y rápido; a pesar de ello hay algo que se ha mantenido relativamente constante y no ha cambiado en años y esas son las habilidades humanas básicas que se encuentran en el corazón de la interacción humana efectiva que son satisfactorias y producen crecimiento (Whetten y Cameron, 2016). A finales del siglo XX, el mundo no deja de hablar de la globalización; es por ello, que las organizaciones requieren directivos que posean una amplia gama de habilidades y conocimientos para liderar grupos altamente capacitados (Naranjo, 2015).

A nivel Internacional, las habilidades forman parte integral de una organización para su funcionamiento efectivo. Los directivos con múltiples habilidades son un activo para toda organización. Con las tendencias cambiantes, siempre es mejor tener directivos que sean adaptables, flexibles y abiertos a nuevos retos. Las habilidades de los directivos se utilizan para resolver problemas complejos de las organizaciones en general (Nair, Kaushik y Dhoot, 2019). En cualquier actividad o trabajo el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades directivas son una necesidad básica para que las empresas cumplan con sus metas establecidas (Pereda, López y Gonzales, 2015). Dentro de una organización los gerentes son piezas fundamentales y sus habilidades directivas son una invaluable ventaja frente a otras organizaciones (García, Gutiérrez y Barradas, 2016).

A nivel nacional, en un estudio realizado por Moreno y Wong (2019) señalan que, en una organización moderna se necesita que los directivos y líderes renueven permanentemente sus habilidades y capacidades para adquirir herramientas intelectuales y experiencias en su labor rutinaria. Es importante que los directivos cuenten con diversas habilidades; entre ellas las habilidades

humanas, para interactuar con el personal a su cargo como también con clientes, proveedores y agentes sociales (García, *et al.* 2016). Conseguir resultados con una ejecución óptima en las organizaciones implica el desarrollo de las habilidades directivas como un trabajo permanente para una ejecución eficaz en las funciones de los directivos (Ramírez, 2018).

A nivel local, la problemática se manifiesta en la Botica Magistral Yelavé S.A.C., empresa familiar dedicada al rubro de fabricación y venta de productos magistrales y artículos de tocador; está conformada por 40 colaboradores entre personal administrativo, operarios, vendedores y choferes. Existe incumplimiento de tareas por parte de algunos directivos debido a su falta de liderazgo, falta de capacidad y habilidad para poder dirigir a los colaboradores y desarrollar estrategias que permitan conseguir los objetivos organizacionales. Los jefes de área no cuentan con habilidades directivas como dirección y supervisión que genera la queja de los proveedores y clientes (anexo 10).

En una organización es importante la función que cumple el gerente, el cual debe mantener a su compañía en constantes cambios adaptándolo dentro y fuera del entorno. Es esencial que un directivo cuente con inteligencia emocional para desarrollar habilidades de liderazgo (Pereda, López, Gonzales, 2018, p. 100). La realización de este estudio ayudará a determinar el efecto que tiene las habilidades directivas sobre el desarrollo organizacional de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirman que la justificación de la investigación es importante porque permite demostrar las razones del porqué se realizará el estudio (p. 40). La *Justificación teórica*, está orientada a las definiciones teóricas referente a las habilidades directivas y desarrollo organizacional, que servirá como antecedente a futuras investigaciones. Habilidades directivas, es un grupo de conocimientos y capacidades que posee un directivo o gerente para liderar, dirigir y encaminar al éxito a un grupo de trabajo u organización. Desarrollo organizacional, es un método ordenado y proyectado con el cual se logrará alcanzar la efectividad del individuo y de la organización a través de las ciencias del comportamiento. De igual manera, es la transformación de la cultura organizacional; priorizando el bienestar de las personas, el lado humano más que en los objetivos y la

estructura de la compañía. Se recomienda un agente de cambio externo, de tal manera habrá menos influencia sobre los directivos.

*La justificación metodológica*, la investigación está sujeta a un proceso continuo y sistemático de concatenar las ideas de investigación y luego demostrarla. *Justificación social*, los resultados de la investigación permitió conocer las malas prácticas ejercidas en la organización referente al desarrollo de las habilidades directivas, y permitió establecer mecanismos para trabajar en equipo y conseguir el éxito organizacional de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. *Justificación económica*, los resultados de la investigación permitió involucrar a los trabajadores para lograr el desarrollo organizacional de la Botica Magistral Yelavé S.A.C., minimizando costos.

Según Hernández, *et al.* (2014), afirman que plantear el problema no es otra cosa que estructurar y perfeccionar debidamente la idea de la investigación estudiada (p. 36). En la investigación se planteó el *problema general* ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.? y como problemas específicos a) ¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de los colaboradores?, b) ¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional de los colaboradores?, c) ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional de los colaboradores?, d) ¿Cuál es la relación entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional de los colaboradores?.

Según Hernández, *et al.* (2014), afirman que los objetivos de la investigación son lo que se aspira en el estudio y deben expresarse con claridad, pues son las pautas a seguir en la investigación (p. 36). La investigación presentó como *objetivo general* determinar en qué medida se relaciona las habilidades directivas y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. y como objetivos específicos a) Determinar en qué medida se relaciona las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de los colaboradores, b) Determinar en qué medida se relaciona las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional de los colaboradores, c) Determinar en qué medida se relaciona las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional de los colaboradores, d) Determinar en qué medida se relaciona las habilidades sociales y el desarrollo organizacional de los colaboradores.

Según Hernández y Mendoza (2018), afirman que las hipótesis son suposiciones del problema investigado expresadas como afirmaciones y forman parte de las guías de una investigación (p. 124). En la investigación se planteó como *hipótesis general* existe relación entre las habilidades directivas y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. y como hipótesis específicas a) Existe relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de los colaboradores, b) Existe relación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional de los colaboradores, c) Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional de los colaboradores, d) Existe relación entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional de los colaboradores.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Siguiendo la secuencia de la estructura brindada por la Universidad Cesar Vallejo y según Hernández, *et al.* (2014), indica que es necesario estar enterados de los antecedentes, como investigaciones y trabajos anteriores para poder comprender el tema a estudiar (p.40). Continuando en los trabajos previos en la coyuntura internacional mencionamos a:

De Carvalho (2017), en su tesis titulada *estudio sobre el impacto de la competencia individual en habilidades de gestión en el desempeño organizativo de una gran institución financiera*, para optar el grado de Master en Administración en la Escuela de Administración de las empresas de Sao Paulo Brasil, quien estableció como objetivo determinar en qué magnitud, el nivel de competencia individual de seis competencias de gestión de gerentes de la agencia influye en el desempeño efectivo de las agencias en las cuales actuaban en uno de los bancos más grandes de Brasil. El estudio se apoyó en la teoría de Fleury y Fleury (2001) para la variable habilidades gerenciales quien indican que es un conocimiento de actuar responsablemente, que comprende integrar, brindar conocimientos, recursos, habilidades que agregan valor económico para la organización y valor social para el individuo; y se apoyó en Fernandes, *et al.* (2006) para la variable desempeño organizacional quien se refiere a los resultados alcanzados en un cierto periodo, evaluado por el medio de indicadores previamente definidos. El método de investigación correspondió a un correlacional, regresión múltiple y logística. La población de la investigación fue establecida por 699 directivos. Como instrumento de medición utilizo el cuestionario y la encuesta como técnica. El resultado del coeficiente de correlación regresión lineal ( $R^2$ ) fueron menores a 0,471 y el Sig. (Bilateral)=0.001; interpretándose que no hay un grado de asociación entre los elementos de estudios. Se concluye que después de un análisis complejo con una gran cantidad de variables y modelos estadísticos, mostraron que no son las competencias gerenciales las que marcan la diferencia en el puntaje final de la agencia, en sus notas secundarias o en otros indicadores de desempeño. Esto indica que hay otras variables que podrían explicar la variación en el rendimiento de estas unidades.

Reyes (2016), en su tesis titulada *habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*, para optar el grado de Licenciada en

Psicología Industrial de la Universidad Rafael Landívar Guatemala de la Asunción, el objetivo fue de comprobar la correlación que existe entre los elementos de estudio. El estudio se respaldó en la teoría de Whetten y Cameron (2005) para la variable habilidades gerenciales quienes precisan que son aquellas competencias que se requiere para estar encaminados con la vida propia, como también las relaciones con otros; y se apoyó en Chiavenato (2008) para la variable desarrollo organizacional quien define al comportamiento de los individuos como un estudio en concordancia a las metas de una empresa, para afrontar la situación interna y externa y aumentar la productividad. El método de investigación correspondió a un correlacional descriptivo. La población de la investigación fue establecida por 20 directivos de varios niveles socioeconómicos. Como instrumento de medición utilizo el cuestionario y la encuesta como técnica. El resultado basado en el estadígrafo Rho de Spearman con un coeficiente de correlación de 0.677 y un Sig. (Bilateral)=0.00. Se concluye que existe una correlación directa y moderada entre los elementos de estudio. La tesis en mención, el aporte fue muy importante en este estudio por la relación que presenta en las variables de estudio. De igual manera, sirvió teóricamente como sustento a nuestra investigación; dado que si los altos directivos utilizan correctamente las habilidades gerenciales tendrá como consecuencia que el desarrollo organizacional de la empresa marchará correctamente.

Aroca (2014), en su tesis titulada las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de Calzado Gamos, para el grado de Ingeniero de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato Ecuador, estableció que el objetivo es demostrar cómo se relaciona las variables de estudios. La tesis se apoyó para la variable habilidades directivas en la teoría Arroyo (2012) quien compara a las habilidades directivas como el desarrollo de destrezas, competencias y actitud; y para la variable desarrollo empresarial se basó en Torres (2009) define el desarrollo empresarial es una excelente herramienta para que las organizaciones aprovechen de manera competente los activos de la empresa y de manera efectiva cumplan con los objetivos establecidos. El método de investigación es correlacional descriptivo, la muestra lo constituyen 185 empleados, el instrumento de medición es un cuestionario y la encuesta fue la técnica. El resultado de análisis del Chi cuadrado 19,646, superior al valor de la tabla de frecuencias de Chi cuadrado de 15,507 con 8

grados de libertad y un Sig. (Bilateral)=0.05. Se concluye que si los directivos desarrollan asertivamente las habilidades directivas mejorará enormemente la efectividad de la organización. En la tesis en mención, el aporte fue muy importante porque permite comparar las diversas fuentes teóricas de las variables de estudio. Asimismo, se ha observado que las habilidades directivas no son utilizadas de forma correcta por el gerente de la empresa; lo que conlleva al mal desempeño de las funciones de los trabajadores. Continuando con la investigación en los trabajos previos en la coyuntura nacional mencionamos a:

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*, para optar el grado de Licenciado en Administración de la Universidad Cesar Vallejo, determinó que el objetivo del estudio es descubrir el grado de asociación de las variables. La investigación se apoyó para habilidades gerenciales en la teoría de Arroyo (2012) quien menciona que son las habilidades que un individuo posee como la maña para realizar una función eficazmente; y para desarrollo organizacional se basó en Newstrom (2011) quien define que el desarrollo organizacional es el uso ordenado del conocimiento en diferentes niveles grupal, intergrupal y en conjunto toda la organización, para lograr alcanzar los cambios proyectados. El método del estudio es descriptivo correlacional y de enfoque cuantitativo. Su población constó por 30 colaboradores, la técnica fue la encuesta y el cuestionario fue el instrumento. El resultado basado en el estadígrafo Rho de Spearman con un coeficiente de correlación de 0.777 y el Sig. (bilateral) = 0.00. Se concluye que existe una correlación alta entre los elementos de estudio. El aporte de la tesis en mención, fue esencial ya que se obtuvo buenos resultados que demostraron que si la empresa usa correctamente las habilidades gerenciales se tiene asegurado el éxito y el desarrollo óptimo de la empresa, asimismo se recomienda desarrollar capacitaciones para mejorar las habilidades gerenciales.

Chira (2018), en su tesis titulada *las habilidades directivas y la satisfacción laboral en I.E.P Callao.2017*, para optar por el grado académico de Maestro en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo, estableció como objetivo determinar la relación de las variables de estudio. La tesis se basó para las habilidades directivas en el concepto de Robinson (2008) quien define que las habilidades es el perfil que debe poseer un directivo; para la definición de

satisfacción laboral se fundamentó en la teoría de Mayo (1930) quien define que la satisfacción laboral es una demostración cordial y emocional de una persona frente a varios aspectos de su trabajo. El estudio es de tipo básico, no experimental correlacional. La población estuvo conformada por 110 docentes, el instrumento de medición es un cuestionario y la encuesta fue la técnica. El resultado basado en el estadígrafo Rho de Spearman con un coeficiente de correlación de 0.691 y el Sig. (bilateral) = 0.000. Se concluye que hay relación moderada entre los elementos de estudio. Esta tesis fue de gran aporte, dada la relación entre los elementos de estudio; siendo muy útil la información para tomar en cuenta en nuestro trabajo de investigación. Además, es primordial que los directores de la empresa evalúen a sus trabajadores a través de test para conocer sus habilidades y ubicarlos en puestos donde mejor se desempeñen.

Leyton (2017), en su tesis titulada *habilidades directivas de los jefes de grupo y el trabajo en equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016*, para optar por el grado académico de Maestro en Talento Humano de la Universidad Cesar Vallejo, estableció el objetivo comprobar la relación que consta entre las habilidades directivas y trabajo en equipo. El estudio se basó en el concepto de habilidades directivas de Ignacio (2008) quien define que las habilidades directivas son las destrezas que un individuo necesita en la vida propia y para interactuar con otros; asimismo para la variable trabajo en equipo se basó en teóricos como Jiménez (2010) quien define que es un grupo de personas que poseen un objetivo en común. El tipo de la investigación fue no probabilístico, correlacional causal, diseño no experimental y descriptivo. La población constó de 90 funcionarios, la técnica que se utilizó fue la encuesta y el cuestionario como instrumento. El resultado de la investigación fue Rho de Spearman =0,663 y un Sig. (Bilateral)=0.000. Interpretándose que existe relación positiva entre las variables. El estudio desarrollado fue de gran aporte dado la semejanza de las variables, sirvió para diferenciar los marcos teóricos. En el capítulo de marco teórico se describirán y analizarán las variables de estudios con autores que fundamente la definición.

Para la variable *habilidades directivas*, según Robbins y Coulter (2014), indican que es la capacidad de convertir los problemas en oportunidades, que es precisamente uno de los retos a los que se enfrenta un directivo. El resto de

las habilidades son complementarias a la administración (citado en Madrigal, 2017, p.2). Las habilidades directivas se aprenden y se desarrollan a través de capacitaciones como cursos, talleres, diplomados, etc., para contar con directivos capaces y eficientes en una organización. Para poseer habilidades se requiere saber, saber qué hacer y saber hacer. Sin embargo, Fleury y Fleury (2004), indican que las habilidades no sólo son conocimiento o habilidades, sino que realmente son conocimientos y habilidades en práctica (citado en Deprá, Pereira y De Marchi, 2018, p.26). Las habilidades directivas como estrategia buscan tener una ventaja competitiva frente a la competencia (Mancheno y Villalba, 2017, 623). Refuerza lo mencionado con Munck, *et al.* (2011), quienes indican que las habilidades directivas concentran las habilidades esenciales que orientarán la compleja tarea de roles, responsabilidades, objetivos, habilidades, conocimientos y habilidades que determinan el desempeño efectivo del empleado (citado en Ceribeli y Almeida, 2015, p.121). Se destaca las siguientes dimensiones:

Primera dimensión: *Habilidades conceptuales*. Es la capacidad de ver la organización como un todo, comprender cómo las diversas partes son interdependientes y evaluar cómo la empresa se relaciona con su entorno externo (Madrigal, 2017, p.3). Indicadores, se refiere al *conocimiento*, conocer las funciones a realizar en la organización, *habilidad estratégica*, visualizar el futuro orientando estrategias y la *innovación*, generar y renovar nuevos procesos en la empresa.

Segunda dimensión: *Habilidades Técnicas*. Son aquellas habilidades que se requiere para ejecutar una tarea específica. Es el conjunto de habilidades cómo hacerlo que le permite al gerente completar su trabajo (Ídem, p.3). Estas habilidades son la combinación de educación formal, capacitación y experiencia en el trabajo. Indicadores, se refiere a la *destreza*, habilidad para realizar determinadas actividades, *habilidad creativa*, generar ideas para dar soluciones y *capacitación*, para mejorar los conocimientos de los colaboradores.

Tercera dimensión: *Habilidades Interpersonales*. Son indispensables para desarrollar y mantener relaciones de cooperación con otros, con los superiores, compañeros o subordinados con el fin de resolver objetivos comunes (Ibídem, p.4). Indicadores, se refiere a la *dirección y supervisión*, la empresa debe mejorar las condiciones de trabajo, *motivación*, estado de ánimo del director para crecer

en la organización, *actitud ante el cambio*, actitud positiva del director para realizar cambios, *inteligencia emocional*, el directivo debe poseer habilidades para controlar sus emociones, *delegación*, el directivo debe delegar funciones para cumplir con las actividades establecidas, *habilidades del pensamiento*, capacidad del directivo para desarrollar procesos, *liderazgo*, habilidad del directivo para liderar a los colaboradores, *administración del tiempo*, el director debe administrar el tiempo para cumplir con las actividades de la empresa y *negociación*, el directivo debe negociar con sus colaboradores para evitar conflictos.

Cuarta dimensión: *Habilidades Sociales*. Son la capacidad de interactuar unos con los otros y viceversa. Convivir en armonía y ser asertivos en nuestras expresiones (Ídem, p.4). Indicadores, se refiere al *estrés*, el directivo deberá manejar de manera adecuada la sobrecarga laboral, *solución de problemas*, se debe plantear varias alternativas de solución y *planificación*, se debe planificar las actividades diarias para cumplir con las metas programadas de la empresa.

Griffin y Van (2016), indica que los jefes o directores se encargan de combinar y planificar los diversos activos para conseguir los objetivos proyectados por la organización, requiriendo de un conjunto de habilidades directivas centrales (p.9). Hoy en día es importante contar en una organización con buenos directivos que usen eficientemente las habilidades directivas para lograr alcanzar las metas trazadas y objetivos que conlleven al éxito óptimo de la empresa (Martínez, Hernández y Gómora, 2016, p.6). También Mussak (2003), considera que la habilidad de un individuo está relacionada con su capacidad de hacer algo bien, como para resolver un problema de la manera más efectiva dentro de una organización (citado en Souto, Corrêa, Souza y Moraes, 2019, p.64). Refuerza lo mencionado con Román y Fernández (2008), quienes señalan que las habilidades directivas son aquellas conductas observadas y frecuentes de una persona en su función directiva (citado en Bermúdez y Bravo, 2016, p.63). Se destaca las siguientes dimensiones:

Primera dimensión: *Habilidades para administrar el tiempo*. Se refiere a la habilidad que posee un directivo para ordenar sus actividades dando prioridad a lo más importante, delegar adecuadamente y trabajar con efectividad en la organización (Griffin y Van, 2016, p.9). Un directivo que conduzca su tiempo

eficazmente, permitirá que toda la organización cumpla con sus labores a tiempo (Lujan, 2018, p. 27).

Segunda dimensión: *Habilidades interpersonales*. Se describe a la destreza para relacionarse con individuos y grupos laborales; motivando a otros para que den lo mejor de su desempeño para el éxito efectivo de la empresa (Ibídem, p.10).

Tercera dimensión: *Habilidades conceptuales*. Depende de la capacidad del director en el área del pensamiento abstracto y la comprensión de los problemas (Ibídem, p.11). El directivo debe planificar metas a corto y largo para diseñar estrategias que conlleve a alcanzar las metas de la empresa.

Cuarta dimensión: *Habilidades para diagnosticar*. Se describe a la destreza de percibir la respuesta más conveniente para cada situación (Ídem, p.11). Es comprender las causas y consecuencias de los problemas internos de la empresa y brindar soluciones factibles y efectivas.

Quinta dimensión: *Habilidades para la comunicación*. Es la destreza que posee el directivo para transmitir información e ideas a otros de forma eficaz y de la misma forma recibir información y opiniones que los demás le proporcionan (Ídem, p.11).

Sexta dimensión: *Habilidades para tomar decisiones*. Se refiere a la habilidad del directivo para identificar y reducir efectivamente los problemas de la empresa, analizando todas las alternativas para tomar una decisión asertiva (Ídem, p.11).

Séptima dimensión: *Habilidades técnicas*. Necesarias para realizar tareas que requieren de conocimientos especializados (Ibídem, p.12). La mayoría de los empleados esperan que sus gerentes tengan una habilidad técnica superior a la suya para que, cuando sea necesario, un empleado pueda acudir a su gerente para averiguar cómo hacer algo específico para su trabajo individual.

Whetten y Cameron (2016), aluden que las habilidades directivas son observables a diferencia de las cualidades que son fijos en la personalidad o meramente mentales (p.9). Asimismo, en la actualidad es importante para una organización contar con directivos capaces de influir en los colaboradores para encaminarlos hacia un mismo objetivo, mediante el liderazgo, actitud ante el cambio y motivación (Toosi, Beglari y Soltanian, 2018, p.140). También Pereda (2016), expone que las habilidades directivas son un factor de éxito para lograr

alcanzar las metas específicas y transmitir un clima de confianza dentro de una organización a nivel de todos los grupos (citado en Ascón, García y Lajara, 2019, p.4). Refuerza lo señalado con Pereda y Berrocal (2012), quienes indican que las habilidades directivas son aquellas capacidades y conocimientos básicos para poder manejarse así mismo, así como las relaciones con otros (citado en Ramírez, 2018, p.25). Se destaca las siguientes dimensiones:

Primera dimensión: *Habilidades personales*. Se centran en cuestiones que pueden no involucrar a otros individuos, sino que se relacionan con el manejo del yo (Whetten y Cameron, 2016, p.11). Goyal (2013), afirma que los directivos con excelentes cualidades personales llegan a la cima de su desarrollo personal y de su organización (citado en Pereda, López y González, 2014, p.533).

Segunda dimensión: *Habilidades interpersonales*. Se centran principalmente en los problemas que resaltan en sus interacciones con otros individuos (Whetten y Cameron, 2016, p.11). En la empresa es importante que sus colaboradores interactúen de la forma más adecuada y exista siempre una buena comunicación (Vargas y Torres, 2017, p.9).

Tercera dimensión: *Habilidades grupales*. Se enfocan en cuestiones claves que nacen cuando una persona está relacionada con grupos de individuos, participando como miembro del grupo o líder para conseguir un fin en común (Whetten y Cameron, 2016, p.11). En un equipo de trabajo es importante que exista un líder que encamine a los colaboradores a alcanzar el objetivo en común.

Para la variable *desarrollo organizacional* (DO), según Newstrom (2011), indica que es la forma de manejar el conocimiento de la conducta para modificar creencias, habilidades y valores de tal modo que la organización se adecue a los avances tecnológicos, a las acciones competitivas y al ritmo acelerado que ocurre en el entorno (citado en Pardo y Díaz, 2014, p.44). También Mondy (2010), define al desarrollo organizacional como los intentos sistemáticos y planeados para realizar cambios en la organización. Optimizar la productividad de los colaboradores y corregir procesos (citado en Pardo y Díaz, 2014, p.45). El desarrollo organizacional se centra en la transformación y la renovación de una organización (Maphosa y Maphosa, 2015, p.2). Eso se centra en el cambio planificado. Refuerza lo dicho, Warren (1966), indica que es una estrategia

complicada que intenta modificar los valores, creencias y la estructura organizacional de tal forma que se pueda adaptar a las nuevas tecnologías, mercados y nuevos retos (citado en Segredo, García, León y Perdomo, 2016, p.89). Se destaca las siguientes dimensiones:

Primera dimensión. *Orientación de sistemas*. En esta sociedad moderna las organizaciones requieren que todos sus elementos interactúen y trabajen en equipo para resolver conflictos y beneficiarse de las oportunidades que el cambio genere (Newstrom, 2011, p.371). Indicadores, se refiere a la *tecnología*, el directivo debe hacer uso de la tecnología para aumentar sus prácticas y *estructura organizacional*, la organización deberá definir los roles y funciones de las áreas.

Segunda dimensión. *Valores humanistas*. Son los deseos de superación y desarrollo del potencial de los colaboradores, para aumentar sus destrezas y conocimientos contribuyendo con el éxito de la organización (Ibídem, p.373). Indicadores, se refiere a la *colaboración*, trabajar en conjunto con un fin en común, *comunicación abierta*, capacidad del directivo para compartir información entre áreas en la empresa, *confianza interpersonal*, es la capacidad del directivo de sentirse capaz de realizar sus funciones con asertividad, *participación*, el directivo debe hacer partícipe a todos los colaboradores para cumplir con la producción proyectada y *poder compartido*, el directivo debe compartir responsabilidades para que el colaborador se sienta comprometido.

Tercera dimensión. *El uso de un agente de cambio*. Son asesores que pueden ser externos o internos, su función principal es generar y lograr el cambio y renovación interna de la empresa (Ídem, p.373). Indicadores, se refiere al *valor*, la empresa debe guiar y orientar a sus directivos para tomar las mejores decisiones, *poder*, es la capacidad para influir en los colaboradores de la empresa y *visión*, la empresa debe tener claro los objetivos que aspira adquirir para conseguir el éxito organizacional.

Cuarta dimensión. *Solución de problemas*. Empodera a los miembros a distinguir y resolver problemas que son críticos para ellos, es decir, las dificultades existentes que los colaboradores trabajan en ese momento; de esta manera, los problemas son estimulantes, y su efecto sobre la solución, desafiante (Ibídem, p.374). Indicadores, se refiere a la *capacitación*, los directivos deben estar capacitados constantemente, *identificación de problemas*,

el directivo debe identificar los problemas oportunamente y darle solución, *recolección de datos*, la empresa debe recopilar toda la información necesaria tomar las mejores decisiones, *medidas correctivas*, el directivo debe establecer las medidas correctivas para mejorar los procesos en la empresa y *evaluación y seguimiento*, el directivo debe realizar una evaluación de los procesos y hacer seguimiento a los avances para mejorar la efectividad de la organización.

Cummings y Worley (2005), indican que el *desarrollo organizacional*, es el estudio ordenado de las ciencias del comportamiento para reforzar y desarrollar de manera planificada los procesos y estrategias de la organización con el fin de mejorar su efectividad (citado en Griffin, Phillips y Gully, 2017, p.565). También para Jakubow (2000), indica que el desarrollo puede describirse como un aumento de sabiduría, comprensión del mundo, autogestión, conciencia del pluralismo de valores y capacidad para discernir conexiones, relaciones y significados (citado en Witek-Crabb, 2014, p.68). Sin embargo, Hellriegel, *et al.* (2005), indican que el desarrollo organizacional es una proyección a futuro que sirve para comprender, cambiar y desarrollar al colaborador para alcanzar la efectividad (citado en Garbanzo, 2015, p.73). Se destaca las siguientes dimensiones:

Primera dimensión. *Cambio estructural*. Es la reestructuración de la organización o la incorporación de la informática y telecomunicaciones. Con el enorme flujo de información la comunicación ha incrementado a nivel empresarial y mundial (Griffin, Phillips y Gully, 2017, p.565).

Segunda dimensión: *Calidad de la vida laboral*. Es el grado en el que los trabajadores pueden satisfacer sus necesidades personales por medio de sus experiencias y conocimientos en la organización en la que se encuentran (Ibídem, p.566).

Warnen (1994), señala que el *desarrollo organizacional*, es un procedimiento de cambio planificado en la cultura de una empresa, a través del uso avanzado de las tecnologías, la investigación y la teoría (citado en Guizar, 2013, p.6). También para Beckhard (2004), señala que el *desarrollo organizacional* es considerado como un esfuerzo planificado que comprende a toda la estructura organizacional (citado en Camargo, 2013, p.29). Para que una organización logre un desarrollo organizacional es importante adaptarse rápidamente al cambio y la innovación (Steiber y Alänge, 2015, p.5). Refuerza lo

mencionado, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), indican que el desarrollo organizacional implica un cambio interno y externo en las relaciones que establece la organización y como involucra la transformación de la propia organización (citado en Panchi, 2018, p.185). Se destaca las siguientes dimensiones:

Primera dimensión. *Orientación sistemática*. Se requiere que en la organización se trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están relacionadas en un mismo sistema (Guizar, 2013, p.8). Es primordial que los colaboradores trabajen en equipo.

Segunda dimensión. *Valores humanísticos*. Son necesidades positivas de los individuos para incrementar su potencial y su deseo de superación (Ídem, p.8). Los valores humanistas respetan al individuo, proclaman su importancia y destacan su capacidad para desarrollarse.

Tercera dimensión. *Agente de cambio*. Que participe simultáneamente con la dirección, puede ser un consultor externo que buscará el éxito del programa de desarrollo organizacional (Ídem, p.8). El agente de cambio detecta los problemas para poder solucionarlos.

Cuarta dimensión. *Solución de problemas*. Se capacita a los colaboradores de la organización para detectar y solucionar problemas y no solo analizarlos teóricamente (Ibídem, p.9). Para ello, se debe evaluar diferentes alternativas para cada situación.

Quinta dimensión. *Retroalimentación*. Es sustancial que los colaboradores se nutran de conocimientos e información para sostener sus procedimientos en la organización (Ídem, p.9). Mientras más capacitados se encuentran los colaboradores mejor será el desempeño de sus actividades.

### **III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de investigación.**

Es de tipo aplicada, explicado en Valderrama (2015), quien indica que la investigación aplicada consiste en mantener conocimientos y estudios científicos con el fin de encontrar respuestas a un problema específico (p. 39). El estudio fue de tipo aplicada, puesto que se requirió de aportaciones teóricas de autores, para un problema específico.

#### **Diseño de investigación.**

La investigación fue de diseño no experimental transeccional, definido en Hernández, *et al.* (2014), quienes indican que en este tipo de investigación las variables de estudio no serán manipuladas y serán observados en su ambiente natural (p.152). Asimismo, será descriptivo correlacional dado que se pretende descubrir el grado de asociación entre las variables de la investigación. Hernández, *et al.* (2014) indica que tiene como objetivo estudiar el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos en una muestra específica (p.93).

### **3.2 Variables y operacionalización**

#### **Definición conceptual de las habilidades directivas.**

Según Robbins y Coulter (2014), señala que es la capacidad de poder transformar los problemas en oportunidades y ese, precisamente, es uno de los retos de un directivo. El resto de las habilidades son complementarias a la administración (citado en Madrigal, 2017, p.2).

#### **Definición operacional.**

Para el concepto de las habilidades directivas se explicará a través de cuatro dimensiones siendo las habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades sociales de ellos se obtendrán sus indicadores que servirán para la elaboración del instrumento de medición.

#### **Indicadores.**

Las habilidades directivas cuentan con las dimensiones de habilidades conceptuales que posee tres indicadores, se refiere al conocimiento, habilidad estratégica e innovación, para la dimensión habilidades técnicas que tiene tres indicadores, se refiere a la destreza, habilidad creativa y capacitación, las habilidades interpersonales que tiene nueve indicadores, se refiere a la dirección y supervisión, motivación, actitud ante el cambio, inteligencia emocional,

delegación, habilidades del pensamiento, liderazgo, administración del tiempo y negociación y para la dimensión habilidades sociales que posee tres indicadores, se refiere al estrés, solución de problemas y planificación.

#### **Escala de medición.**

En la tesis se utilizó la escala ordinal. Según Hernández, *et al.* (2014), señala que hay varias categorías; asimismo, se mantiene un orden de menor a mayor (p.215). En la investigación se empleó la escala ordinal tipo Likert para los instrumentos, los cuales fueron 1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A veces, 4. Casi Siempre y 5. Siempre.

#### **Definición conceptual del desarrollo organizacional.**

Según Newstrom (2011), indica que es la forma de manejar el conocimiento de la conducta para modificar creencias, habilidades y valores de tal modo que la organización se adecue a los avances tecnológicos, a las acciones competitivas y al ritmo acelerado que ocurre en el entorno (citado en Pardo y Díaz, 2014, p.44).

#### **Definición operacional.**

Para el concepto del desarrollo organizacional se explicará a través de cuatro dimensiones siendo orientación de sistemas, solución de problemas, agentes de cambio y valores humanistas de ellos se obtendrán sus indicadores que servirán para la elaboración del instrumento de medición.

#### **Indicadores.**

El desarrollo organizacional cuenta con las dimensiones de orientación de sistemas que tiene dos indicadores, se refiere a la tecnología y estructura organizacional, para la dimensión valores humanista cuenta con cinco indicadores, se refiere a la confianza interpersonal, colaboración, participación, comunicación abierta y poder compartido, para la dimensión agentes de cambio tiene tres indicadores, se refiere al valor, poder y visión, y para la dimensión solución de problemas tiene cinco indicadores, se refiere a la visión, capacitación, recolección de datos, identificación de problemas, evaluación y seguimiento y medidas correctivas.

#### **Escala de medición.**

En la investigación se utilizó la escala ordinal. Según Hernández, *et al.* (2014), señala que hay varias categorías; asimismo, se mantiene un orden de mayor a menor (p.215). En la investigación se empleó la escala ordinal tipo Likert para

los instrumentos, los cuales fueron 1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A veces, 4. Casi Siempre y 5. Siempre.

### **3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

#### **Población.**

Hernández, *et al.* (2014), alude que la población son todos los componentes del estudio que forman parte del ámbito del estudio (p.174). La población constó por 40 colaboradores; incluyendo a operarios y choferes de la empresa Botica Magistral Yelavé S.A.C. *Criterios de inclusión.* Todos los colaboradores, incluyendo a operarios y choferes de la empresa Botica Magistral Yelavé S.A.C. *Criterios de exclusión.* Personas que no trabajan en la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

#### **Censo.**

Hernández, *et al.* (2014), alude que el censo es el total de los miembros de la población (p.172). En el estudio fue necesario utilizar el censo, dado que se contó con el 100% de la población.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas de recolección de datos.**

Hernández, *et al.* (2014), indican que la técnica es un proceso minucioso que conlleva a recolectar datos con un motivo determinado (p.198). El procedimiento a utilizar para recolectar información de los colaboradores de la organización fue a través de una encuesta.

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

Hernández, *et al.* (2014), indican que el cuestionario es un grupo de incógnitas enunciadas con relación a las variables a medir (p.217). Se utilizó como instrumento de medición el cuestionario, que fue elaborado por 30 preguntas para cada variable de estudio.

#### **Validación de Instrumento.**

Hernández, *et al.* (2014), señalan que es el nivel en que un instrumento en realidad mide la variable que se quiere medir (p. 200). El proceso de validación de los instrumentos fue a juicio de dos expertos en investigación, dos catedráticos que se encargaron de revisar varios criterios como pertinencia, relevancia y claridad para su posterior conformidad, obteniendo el 100% de validez (anexo 03).

### **Confiabilidad del Instrumento.**

Hernández, *et al.* (2014), indican que la confiabilidad es el nivel en que un instrumento origina efectos afines y similares (p. 200). Para medir la confiabilidad del instrumento de este estudio fue necesario trasladar los datos en un programa estadístico SPSS 25 y hallar el resultado de alfa de Cronbach. Para el instrumento de la variable habilidades directivas se alcanzó el valor con el test Alpha de Cronbach de  $0,913 > 0,70$  exigible; concluyendo que el instrumento es fiable y para el instrumento de desarrollo organizacional se alcanzó el valor con el test alfa de Cronbach de  $0,960 > 0,70$  exigible; concluyendo que el instrumento es fiable (anexo 05).

### **3.5 Procedimientos**

De acuerdo a la problemática de la investigación se identificaron las variables de la investigación, asimismo se recabo teorías relacionadas al tema para operacionalizar las variables y de esta manera se plantearon los problemas generales y específicos. Asimismo, se elaboraron los instrumentos para realizar la validación mediante juicio de experto; para ello se requirió la contribución de dos magísteres acreditados en el conocimiento de los instrumentos. Es importante precisar que los instrumentos fueron evaluados teniendo en cuenta los tres indicadores: claridad, pertinencia y relevancia. Se solicitó la autorización a la dirección técnica de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. para la aplicación de los instrumentos a la población censo. Luego se realizó el vaciado de datos al programa excel y se pasó al programa SPSS 25, obteniendo los valores y resultados descriptivos e inferenciales.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Se empleó la prueba de confiabilidad a través el alfa de Cronbach. Una vez percibida la confiabilidad se ejecutó la muestra de estudio que concierne a 40 colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Además, se realizaron encuestas que fueron trasladados a un excel y posteriormente al software SPSS versión 25 para realizar la estadística, obteniendo datos de estadística descriptiva e inferencial a través del Rho de Spearman. Es decir, la prueba es no paramétrica y se utiliza para hallar el nivel de relación entre las variables. Levine, *et al.* (2012) indica que la estadística inferencial utiliza datos de las muestras para poder obtener conclusiones, referente a una población establecida (p.04). Para procesar toda la información obtenida en el estudio, se utilizó el software

SPSS versión 25; que permitió acceder a mostrar los datos en cuadros estadísticos como las tablas de frecuencia, tablas cruzadas, prueba de normalidad y niveles de correlación.

### **3.7 Aspectos éticos**

Será elaborado con información auténtica y veraz de la Botica Magistral Yelavé S.A.C., previamente se tendrá la autorización de los representantes de la organización. Asimismo, toda la información mostrada en este proyecto fue hecha con fuentes verídicas, y citadas celosamente por respeto hacia los autores originales y respetando su legitimidad. El estudio tiene un índice de similitud de 23% verificable en el programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

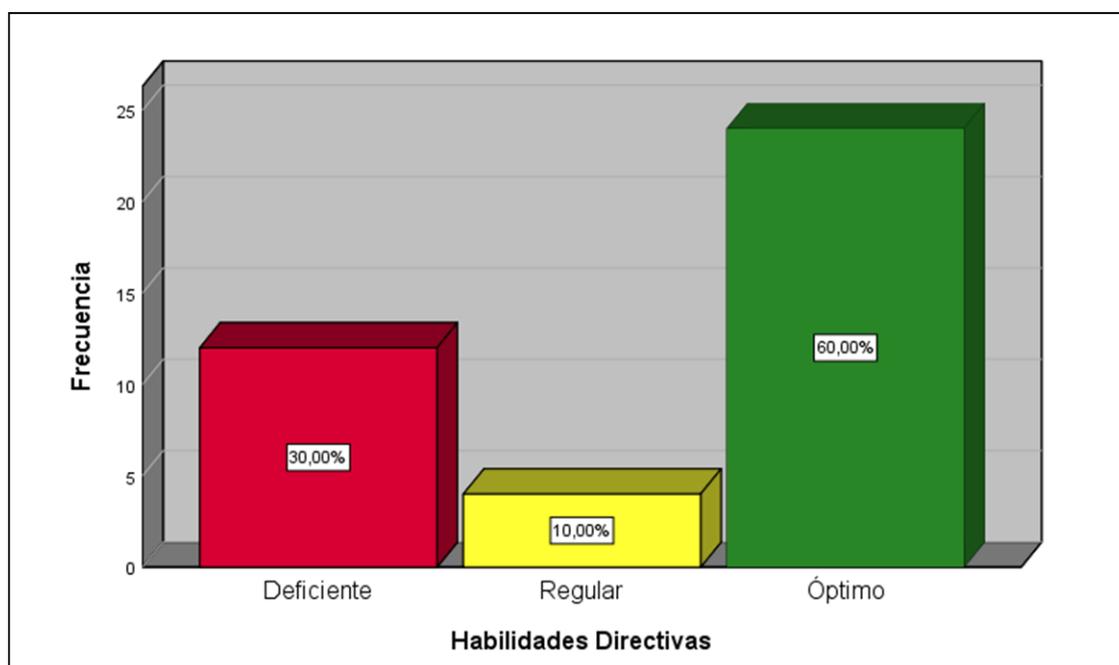
## **IV. RESULTADOS**

#### 4.1 Análisis descriptivo (Análisis univariado)

Tabla 1

*Frecuencias de la variable habilidades directivas*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Deficiente	12	30,00	30,00	30,0
	Regular	4	10,00	10,00	40,0
	Óptimo	24	60,00	60,00	100,0
Total		40	100,0	100,0	



*Figura 1. Histograma de frecuencias de la variable habilidades directivas*

*Nota.* De acuerdo a la tabla 1 y a la figura 1, del 100% de los encuestados; el 60% manifestó que el nivel de las habilidades directivas en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es óptima. Sin embargo, el 30% manifestó que el nivel de las habilidades directivas en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es deficiente y el 10% manifestó que el nivel de las habilidades directivas en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es regular.

Tabla 2

*Frecuencias de la dimensión habilidades conceptuales*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Deficiente	8	20,00	20,00	20,0
	Regular	8	20,00	20,00	40,0
	Óptimo	24	60,00	60,00	100,0
Total		40	100,0	100,0	

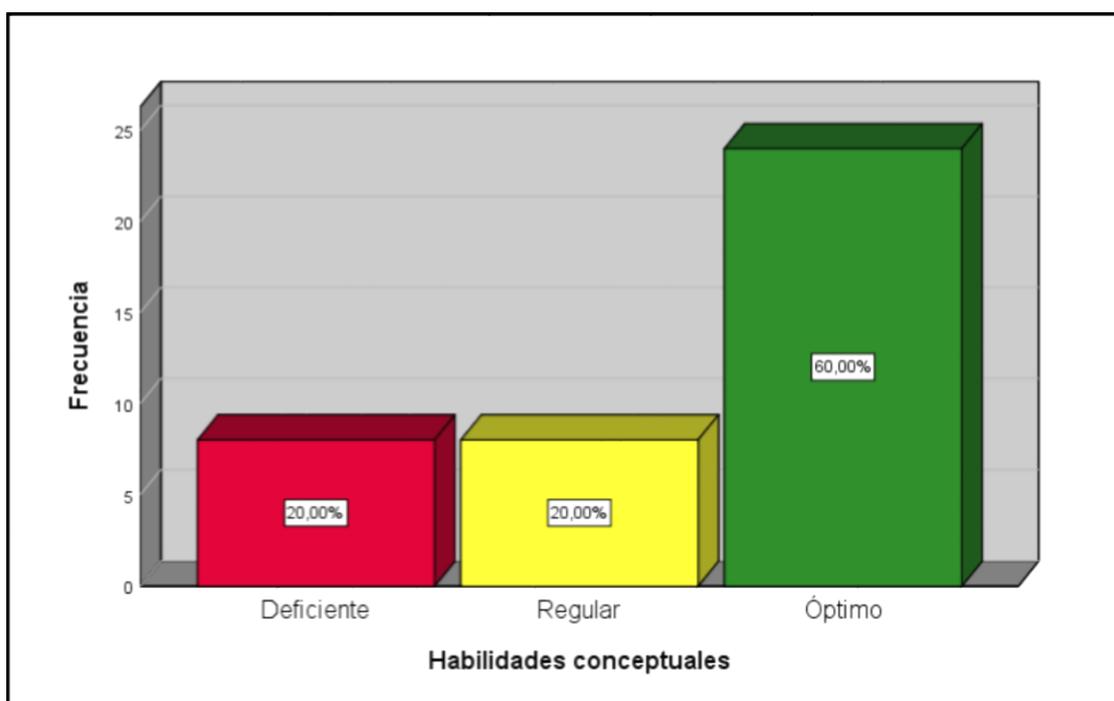


Figura 2. Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades conceptuales

*Nota.* De acuerdo a la tabla 2 y a la figura 2, del 100% de los encuestados; el 60% manifestó que el nivel de las habilidades conceptuales en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es óptima. Sin embargo, el 20% manifestó que el nivel de las habilidades conceptuales en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es regular y el 20% manifestó que el nivel de las habilidades conceptuales en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es deficiente.

Tabla 3

*Frecuencias de la dimensión habilidades técnicas*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Deficiente	12	30,00	30,00	30,0
	Óptimo	28	70,00	70,00	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

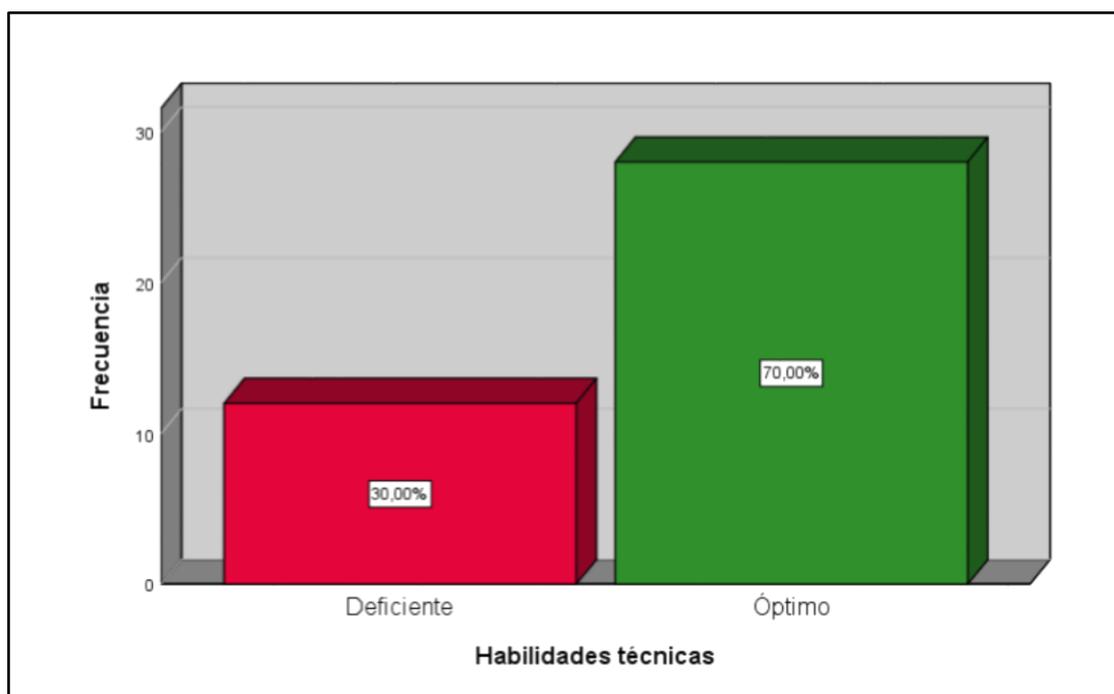


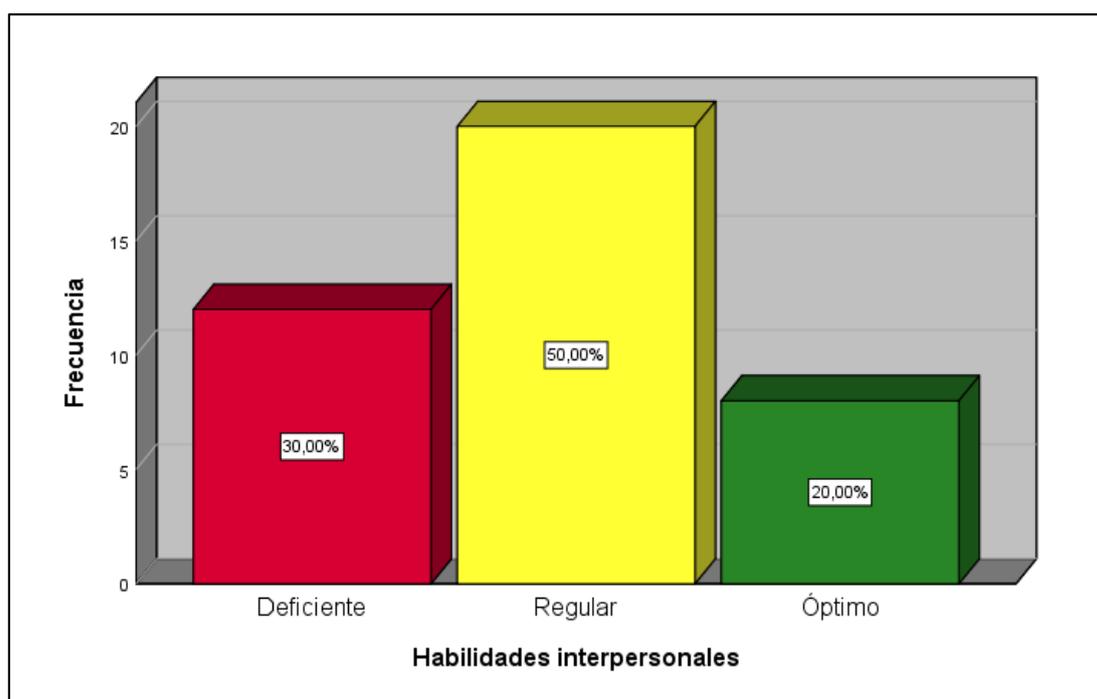
Figura 3. Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades técnicas

*Nota.* De acuerdo a la tabla 3 y a la figura 3, del 100% de los encuestados; el 70% manifestó que el nivel de las habilidades técnicas en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es óptima y el 30% manifestó que el nivel de las habilidades técnicas en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es deficiente.

Tabla 4

*Frecuencias de la dimensión habilidades interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Deficiente	12	30,00	30,00	30,0
	Regular	20	50,00	50,00	80,0
	Óptimo	8	20,00	20,00	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



*Figura 4.* Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades interpersonales

*Nota.* De acuerdo a la tabla 4 y a la figura 4, del 100% de los encuestados; el 50% manifestó que el nivel de las habilidades interpersonales en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es regular. Sin embargo, el 30% manifestó que el nivel de las habilidades interpersonales en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es deficiente y el 20% manifestó que el nivel de las habilidades interpersonales en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es óptimo.

Tabla 5

*Frecuencias de la dimensión habilidades sociales*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Deficiente	16	40,00	40,00	40,0
	Regular	8	20,00	20,00	60,0
	Óptimo	16	40,00	40,00	100,0
Total		40	100,0	100,0	

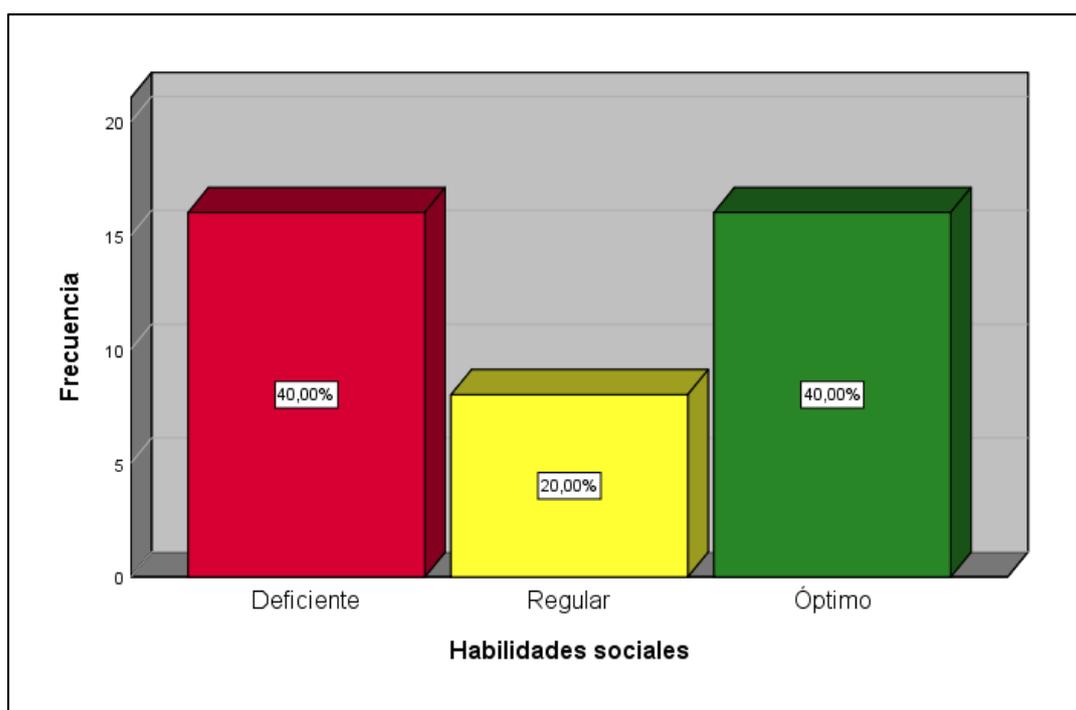


Figura 5. Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades sociales

*Nota.* De acuerdo a la tabla 5 y a la figura 5, del 100% de los encuestados; el 40% manifestó que el nivel de las habilidades sociales en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es óptimo. Sin embargo, el 40% manifestó que el nivel de las habilidades sociales en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es deficiente y el 20% manifestó que el nivel de las habilidades sociales en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es regular.

Tabla 6

*Frecuencias de la variable desarrollo organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Deficiente	8	20,00	20,00	20,0
	Regular	4	10,00	10,00	30,0
	Óptimo	28	70,00	70,00	100,0
Total		40	100,0	100,0	

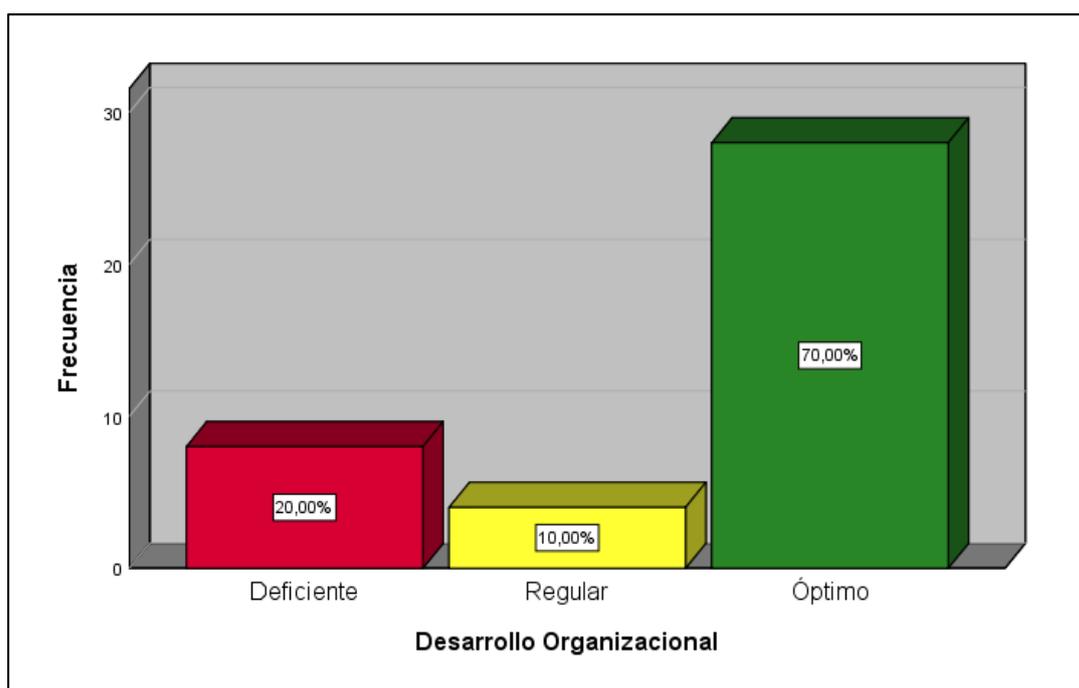


Figura 6. Histograma de frecuencias de la variable desarrollo organizacional

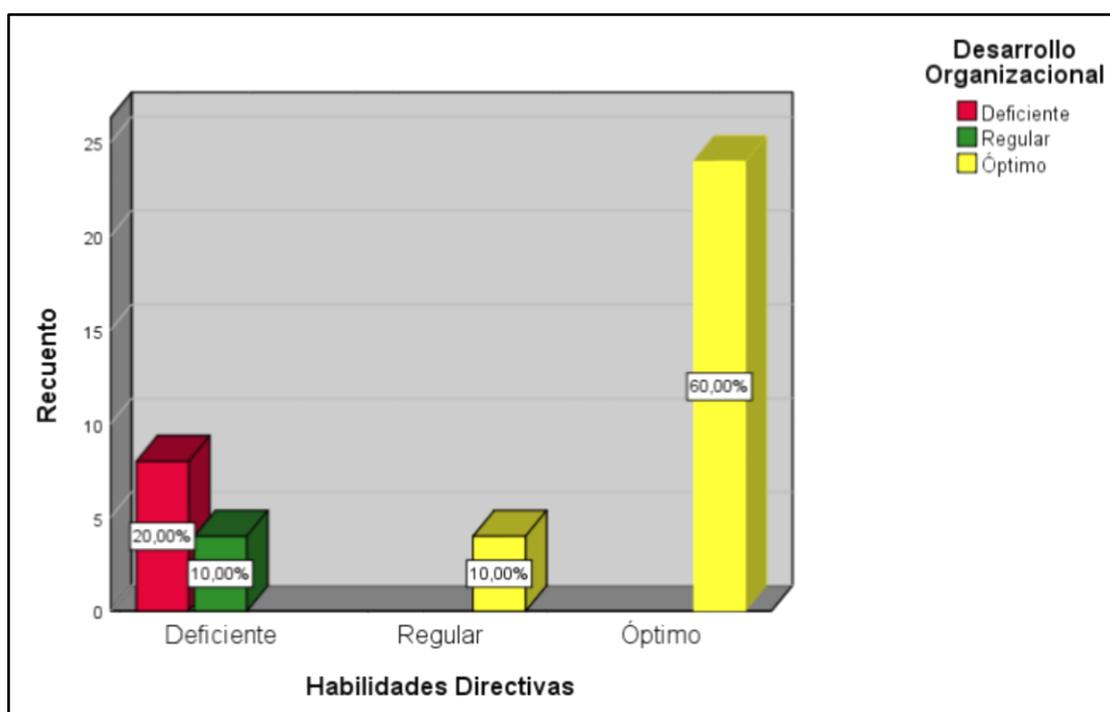
*Nota.* De acuerdo a la tabla 6 y a la figura 6, del 100% de los encuestados; el 70% manifestó que el nivel del desarrollo organizacional en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es óptimo. Sin embargo, el 20% manifestó que el nivel del desarrollo organizacional en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es deficiente y el 10% manifestó que el nivel del desarrollo organizacional en la Botica Magistral Yelavé S.A.C. es regular.

## 4.2 Análisis descriptivo bivariada

Tabla 7

*Cruce de las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional*

		desarrollo organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades directivas	Deficiente	20,00%	10,00%		30,0%
	Regular			10,00%	10,0%
	Óptimo			60,00%	60,0%
Total		20,0%	10,0%	70,0%	100,0%



*Figura 7. Histograma del cruce de variables habilidades directivas y desarrollo organizacional*

*Nota.* De acuerdo a la tabla 7 y a la figura 7, del 100% de los encuestados, el 60% manifestó que el cruce de las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional resultó en un nivel óptimo y el 20% manifestó que en el cruce de las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional resultó en un nivel deficiente en la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Tabla 8

*Cruce de la dimensión habilidades conceptuales y desarrollo organizacional*

		desarrollo organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades conceptuales	Deficiente	20,00%			20,0%
	Regular			20,00%	20,0%
	Óptimo		10,00%	50,00%	60,0%
Total		20,0%	10,0%	70,0%	100,0%

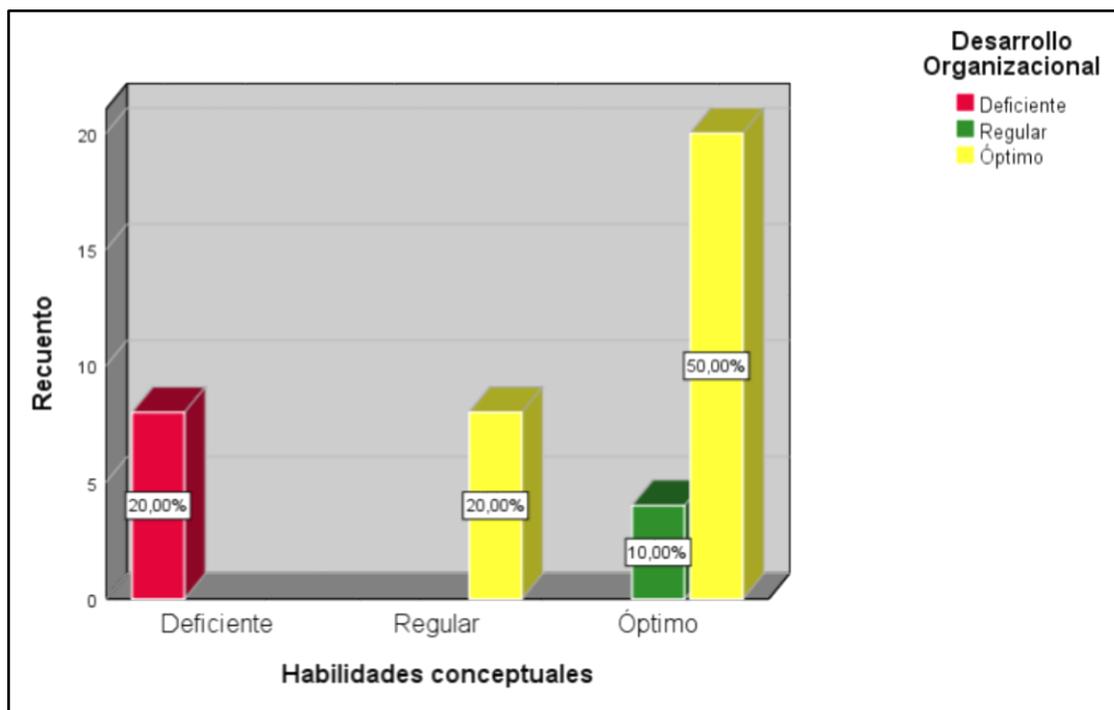


Figura 8. Histograma del cruce de la dimensión habilidades conceptuales y desarrollo organizacional

Nota. De acuerdo a la tabla 8 y a la figura 8, del 100% de los encuestados, el 50% manifestó que el cruce de la dimensión habilidades conceptuales y desarrollo organizacional resultó en un nivel óptimo y el 20% manifestó que en el cruce de la dimensión habilidades conceptuales y desarrollo organizacional resultó en un nivel deficiente en la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Tabla 9

*Cruce de la dimensión habilidades técnicas y desarrollo organizacional*

		desarrollo organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades técnicas	Deficiente	20,00%	10,00%		30,0%
	Óptimo			70,00%	70,0%
Total		20,0%	10,0%	70,0%	100,0%

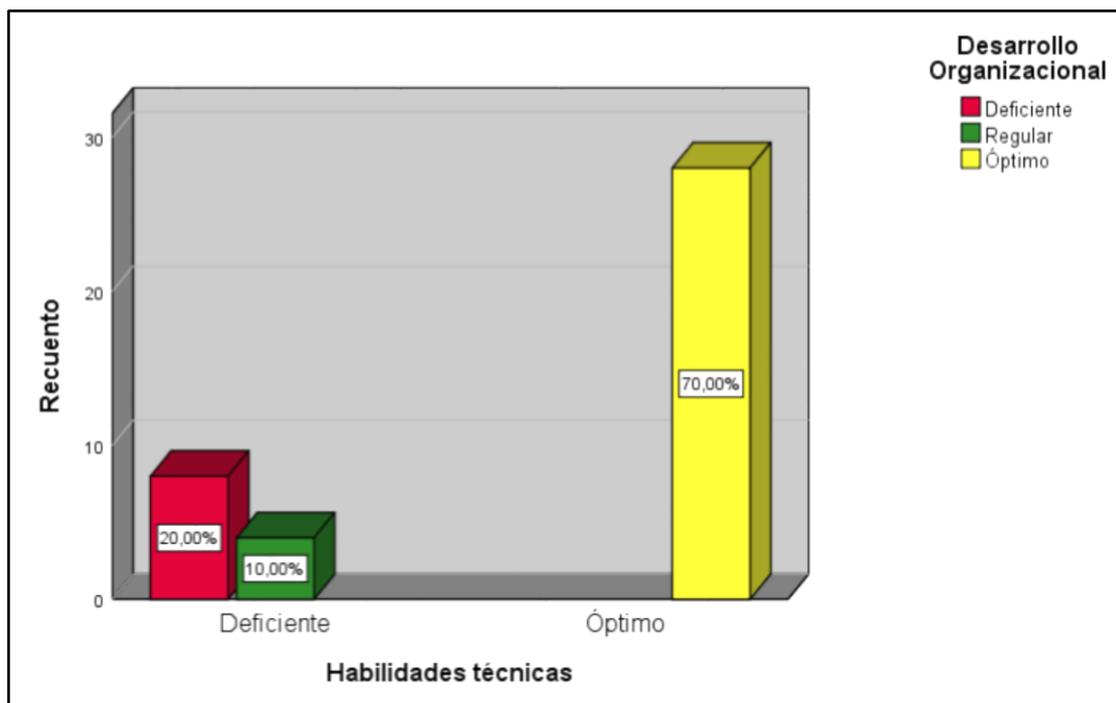


Figura 9. Histograma del cruce de la dimensión habilidades técnicas y desarrollo organizacional

Nota. De acuerdo a la tabla 9 y a la figura 9, del 100% de los encuestados, el 70% manifestó que el cruce de la dimensión habilidades técnicas y desarrollo organizacional resultó en un nivel óptimo y el 20% manifestó que en el cruce de la dimensión habilidades técnicas y desarrollo organizacional resultó en un nivel deficiente en la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Tabla 10

*Cruce de la dimensión habilidades interpersonales y desarrollo organizacional*

		Desarrollo Organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades interpersonales	Deficiente	20,00%	10,00%		30,0%
	Regular			50,00%	50,0%
	Óptimo			20,00%	20,0%
Total		20,0%	10,0%	70,0%	100,0%

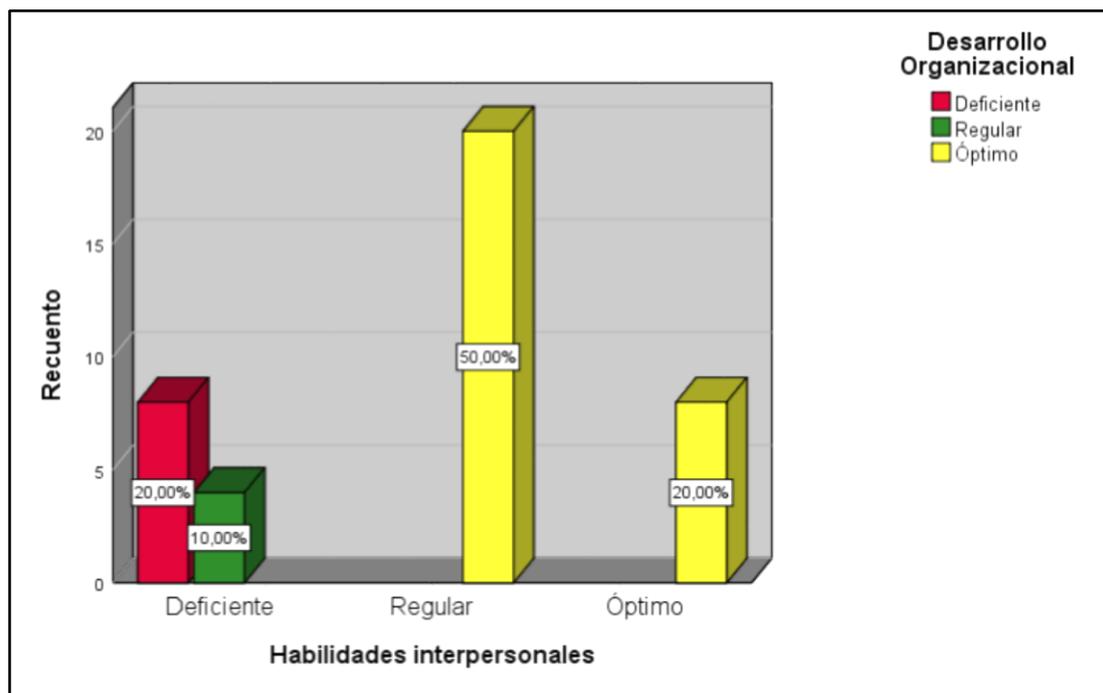


Figura 10. Histograma del cruce de la dimensión habilidades interpersonales y desarrollo organizacional

*Nota.* De acuerdo a la tabla 10 y a la figura 10, del 100% de los encuestados, el 20% manifestó que el cruce de la dimensión habilidades interpersonales y desarrollo organizacional resultó en un nivel óptimo y el 20% manifestó que en el cruce de la dimensión habilidades interpersonales y desarrollo organizacional resultó en un nivel deficiente en la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Tabla 11

*Cruce de la dimensión habilidades sociales y desarrollo organizacional*

		desarrollo organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades sociales	Deficiente	20,00%	10,00%	10,00%	40,0%
	Regular			20,00%	20,0%
	Óptimo			40,00%	40,0%
Total		20,0%	10,0%	70,0%	100,0%

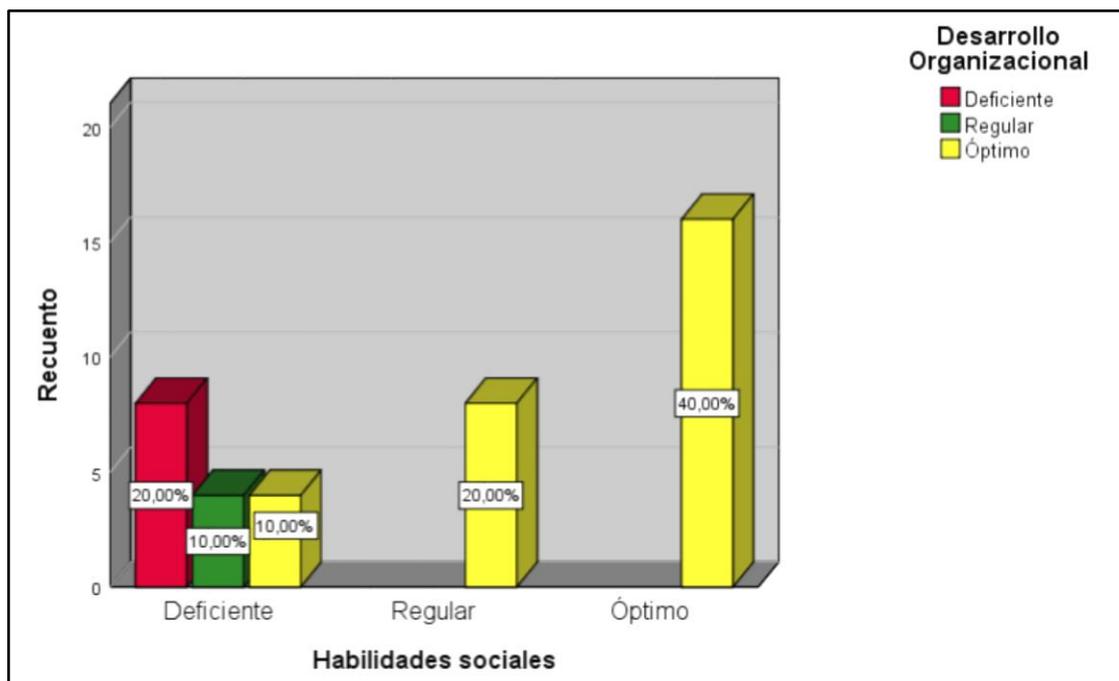


Figura 11. Histograma del cruce de la dimensión habilidades sociales y desarrollo organizacional

*Nota.* De acuerdo a la tabla 11 y a la figura 11, del 100% de los encuestados, el 40% manifestó que el cruce de la dimensión habilidades sociales y desarrollo organizacional resultó en un nivel óptimo y el 20% manifestó que en el cruce de la dimensión habilidades sociales y desarrollo organizacional resultó en un nivel deficiente en la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

### 4.3. Prueba de normalidad

#### *Hipótesis estadística.*

Hipótesis nula	Valor p > 0.05	Los datos siguen una distribución normal.
Hipótesis alterna	Valor p < 0.05	Los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 12

#### *Prueba de normalidad para las variables y dimensiones*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,262	40	,000	,843	40	,000
Habilidades conceptuales	,237	40	,000	,849	40	,000
Habilidades técnicas	,311	40	,000	,776	40	,000
Habilidades interpersonales	,246	40	,000	,901	40	,002
Habilidades sociales	,243	40	,000	,803	40	,000
Desarrollo organizacional	,339	40	,000	,758	40	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* En la tabla 12, la prueba de normalidad para determinar la bondad de ajuste de las distribuciones para las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional, se determinó aplicar la prueba Kolmogorov-Smirnov por ser una muestra con 40 elementos > a 30 elementos de estudio; dando como resultado para la variables y dimensiones el Sig. (bilateral) = 0,000 ≤ 0,05; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, aceptando que los datos de la variable no siguen una distribución normal. En consecuencia, se aplicó el estadígrafo de Rho de Spearman para analizar muestras no paramétricas en las hipótesis planteadas y evaluar el nivel de asociatividad entre las variables y dimensiones del estudio.

### 4.4. Análisis inferencial bivariada

Tabla 13

#### *Niveles de correlación bilateral*

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Tomado de la revista científica *Movimiento Científico*, 8(1), p.100. Mondragón, M. (2014).

Prueba de hipótesis general

*Hipótesis estadística*

- H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.
- H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Tabla 14

*Prueba de hipótesis general*

			Habilidades directivas	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,900**
		N	40	40
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,900**	1,000
		N	40	40

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

*Nota.* En la tabla 14, se encontró que la relación entre las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional es significativa al nivel de 0,900 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación *positiva muy fuerte* entre las variables de estudio. Manifiesta una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir, a mayor desarrollo de las habilidades directivas mayor será el desarrollo organizacional que obtenga la empresa a través de las prácticas de las estrategias señaladas.

*Decisión.* De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 se indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación *positiva muy fuerte*, entre las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Cabe señalar, que si bien la investigación está planteada con una significancia del 0.05 y una probabilidad de éxito del 95%. Sin embargo, el análisis nos ha permitido confirmar que el resultado obtenido es al 0.01; quiere decir, que el resultado tiene una probabilidad de éxito del 99% con una significancia del 0.01.

Prueba de hipótesis específica 1.

*Hipótesis estadística*

- H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.
- H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de los colaboradores de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Tabla 15

*Prueba de hipótesis específica 1*

			Habilidades conceptuales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 40	,612** ,000 40
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,612** ,000 40	1,000 . 40

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

*Nota.* En la tabla 15, se encontró que la relación entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable desarrollo organizacional es significativa al nivel de 0,612 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación *positiva considerable* entre las variables de estudio. Manifiesta una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir, a mayor desarrollo de las habilidades conceptuales mayor será el desarrollo organizacional que obtenga la empresa a través de las prácticas de las estrategias señaladas.

*Decisión.* De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 se indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación positiva considerable entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Cabe señalar, que si bien la investigación está planteada con una significancia del 0.05 y una probabilidad de éxito del 95%. Sin embargo, el análisis nos ha permitido confirmar que el resultado obtenido es al 0.01; quiere decir, que el resultado tiene una probabilidad de éxito del 99% con una significancia del 0.01.

Prueba de hipótesis específica 2.

*Hipótesis estadística*

- H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión habilidades técnicas y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.
- H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión habilidades técnicas y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Tabla 16

*Prueba de hipótesis específica 2*

			Habilidades técnicas	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	,986**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,986**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

*Nota.* En la tabla 16, se encontró que la relación entre la dimensión habilidades técnicas y la variable desarrollo organizacional es significativa al nivel de 0,986 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación *positiva perfecta* entre las variables de estudio. Manifiesta una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir, a mayor desarrollo de las habilidades técnicas mayor será el desarrollo organizacional que obtenga la empresa a través de las prácticas de las estrategias señaladas.

*Decisión.* De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 se indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación entre la dimensión habilidades técnicas y la variable desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Cabe señalar, que si bien la investigación está planteada con una significancia del 0.05 y una probabilidad de éxito del 95%. Sin embargo, el análisis nos ha permitido confirmar que el resultado obtenido es al 0.01; quiere decir, que el resultado tiene una probabilidad de éxito del 99% con una significancia del 0.01.

Prueba de hipótesis específica 3.

*Hipótesis estadística*

- H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión habilidades interpersonales y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.
- H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión habilidades interpersonales y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Tabla 17

*Prueba de hipótesis específica 3*

			Habilidades interpersonales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,854**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,854**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

*Nota.* En la tabla 17, se encontró que la relación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desarrollo organizacional es significativa al nivel de 0,854 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación *positiva muy fuerte* entre las variables de estudio. Manifiesta una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir, a mayor desarrollo de las habilidades interpersonales mayor será el desarrollo organizacional que obtenga la empresa a través de las prácticas de las estrategias señaladas.

*Decisión.* De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 se indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Cabe señalar, que si bien la investigación está planteada con una significancia del 0.05 y una probabilidad de éxito del 95%. Sin embargo, el análisis nos ha permitido confirmar que el resultado obtenido es al 0.01; quiere decir, que el resultado tiene una probabilidad de éxito del 99% con una significancia del 0.01.

Prueba de hipótesis específica 4.

*Hipótesis estadística*

- H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión habilidades sociales y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.
- H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión habilidades sociales y desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Tabla 18

*Prueba de hipótesis específica 4*

			Habilidades sociales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades sociales	Coeficiente de correlación	1,000	,722**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,722**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

*Nota.* En la tabla 18, se encontró que la relación entre la dimensión habilidades sociales y la variable desarrollo organizacional es significativa al nivel de 0,722 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación *positiva considerable* entre las variables de estudio. Manifiesta una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir, a mayor desarrollo de las habilidades sociales mayor será el desarrollo organizacional que obtenga la empresa a través de las prácticas de las estrategias señaladas.

*Decisión.* De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 se indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación entre la dimensión habilidades sociales y la variable desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Cabe señalar, que si bien la investigación está planteada con una significancia del 0.05 y una probabilidad de éxito del 95%. Sin embargo, el análisis nos ha permitido confirmar que el resultado obtenido es al 0.01; quiere decir, que el resultado tiene una probabilidad de éxito del 99% con una significancia del 0.01.

## V. DISCUSIÓN

En la investigación desarrollada referente al estudio de las variables habilidades directivas y su relación con el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.; se tuvo como objeto demostrar la relación que existe entre la estrategia de las habilidades directivas y el desarrollo organizacional; además se trazó como objetivos específicos establecer la relación entre las habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y las habilidades sociales con el desarrollo organizacional de la empresa.

Para explicar la discusión de resultados en la investigación desarrollada, la hipótesis general existe relación entre las habilidades directivas y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C., frente a las evidencias internacionales y nacionales plasmadas en los antecedentes de estudio. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la variable habilidades directivas, mostró que el 60% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades directivas ejecutado en la empresa es óptimo, el 30% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades directivas ejecutado en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades directivas ejecutado en la empresa es regular. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. En el cruce de variables entre las habilidades directivas y desarrollo organizacional, el resultado fue un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.900 y un Sig. (Bilateral)= 0.000; afirmando que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables de estudio. El resultado tiene relación con Pajuelo (2018), quien en su investigación obtuvo un coeficiente de correlación de 0.777 positiva muy fuerte y un Sig. (bilateral) =0.00≤0.05. Se concluye que existe una correlación alta entre los elementos de estudio, sustentadas en los teóricos Arroyo (2012), quien menciona que las habilidades directivas son las habilidades que un individuo posee como la maña para realizar una función eficazmente. También aludió a Newstrom (2011) para el desarrollo organizacional quien indica que es el uso ordenado del conocimiento en

diferentes niveles grupal, intergrupal y en conjunto toda la organización, para lograr alcanzar los cambios proyectados. Para Reyes (2016), el coeficiente de correlación= 0.677 positiva considerable y un Sig. (bilateral)=  $0.00 \leq 0.05$ . Se concluye que existe una correlación directa y moderada entre los elementos de estudio, sustentadas en los teóricos Whetten y Cameron (2005) para la variable habilidades gerenciales quienes precisan que son aquellas competencias que se requiere para estar encaminados con la vida propia, como también las relaciones con otros; y se apoyó en Chiavenato (2008) para la variable desarrollo organizacional quien define al comportamiento de los individuos como un estudio en concordancia a las metas de una empresa, para afrontar la situación interna y externa y aumentar la productividad. En conclusión, los resultados comparados en la correlación entre las variables estudiadas alcanzaron una relación positiva considerable hasta una relación positiva fuerte, resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Las habilidades directivas son las habilidades que debe contar un individuo para realizar funciones efectivamente y poder desarrollarse en la vida propia y relacionarse con los demás. Para que la estrategia habilidades directivas resulte óptima, la empresa deberá mejorar las habilidades de los directivos, desarrollando capacitaciones y talleres para que los jefes de áreas aprendan a guiar a sus colaboradores de la manera correcta; con el propósito de que él colaborador realice sus funciones efectivamente y se logre alcanzar las metas de la Botica.

En relación a la primera hipótesis específica planteada existe relación entre la dimensión de las habilidades conceptuales con el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión habilidades conceptuales, mostró que el 60% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades conceptuales ejecutado en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades conceptuales ejecutado en la empresa es regular y el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades conceptuales ejecutado en la empresa es deficiente. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados

manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.612, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.00; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna afirmando que hay relación positiva considerable entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de los colaboradores en la empresa estudiada. El resultado tiene relación con Chira (2018), quien en su investigación obtuvo un coeficiente de correlación de 0.691 positiva considerable y un Sig. (bilateral) =0.00≤0.05. Se concluye que hay relación moderada entre los elementos de estudio, sustentadas en los teóricos Robinson (2008), quien define a las habilidades directivas como el perfil que debe poseer un directivo. También aludió a Mayo (1930), quien define que la satisfacción laboral es una demostración cordial y emocional de una persona frente a varios aspectos de su trabajo. En conclusión, los resultados comparados en la correlación entre las variables estudiadas alcanzaron una relación positiva considerable, resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Si la empresa impulsa la creatividad e innovación; los directivos potenciarán sus habilidades y estarán abiertos a nuevas ideas que contribuirán a mejorar la imagen y reputación de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Asimismo, el directivo debe enfocarse en lograr alcanzar los objetivos trazados por la empresa en un periodo determinado, como también hacer uso adecuado de los recursos e influir en la integración laboral de los colaboradores, para que estos se sientan involucrados con las tareas encomendadas por el director.

En relación a la segunda hipótesis específica planteada existe relación entre la dimensión de las habilidades técnicas con el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión habilidades técnicas, mostró que el 70% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades técnicas ejecutado en la empresa es óptimo y el 30% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades técnicas ejecutado en la empresa es deficiente. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los

encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.986, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna afirmando que hay relación positiva perfecta entre la dimensión de las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional de los colaboradores en la empresa estudiada. El resultado tiene relación con Leyton (2017), quien en su investigación obtuvo un Rho de Spearman =0,663 positiva considerable y el Sig. (bilateral) =0.00≤0.05. Interpretándose que sí existe relación positiva entre las variables, sustentadas en los teóricos Ignacio (2008) quien define que las habilidades directivas son las destrezas que un individuo necesita en la vida propia y para interactuar con otros. También aludió a Jiménez (2010), quien define que el trabajo en equipo es el esfuerzo de un conjunto de personas para conseguir un objetivo en común. En conclusión, los resultados comparados en la correlación entre las variables estudiadas alcanzaron una relación positiva considerable hasta una relación positiva perfecta, resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Las habilidades directivas están referida a las capacidades y cualidades que debe desempeñar un directivo tanto en la vida diaria como también en el entorno laboral; si en una organización se cumple con lo mencionado, el resultado será que el desempeño de la empresa se incremente y mejore la satisfacción de los colaboradores. Si la empresa planifica y desarrolla capacitaciones constantes; se mejorará el desempeño laboral de una manera efectiva, generando mayor productividad y rentabilidad para la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

En relación a la tercera hipótesis específica planteada existe relación entre la dimensión de las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión habilidades interpersonales, mostró que el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades interpersonales ejecutado en la empresa es óptimo, el 50% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades interpersonales ejecutado en la empresa es regular y el 30% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades interpersonales ejecutado en la empresa es deficiente. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados

manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.854, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna afirmando que hay relación positiva muy fuerte entre la dimensión de las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional de los colaboradores en la empresa estudiada. El resultado tiene relación con Aroca (2014), quien en su investigación obtuvo un coeficiente de correlación de Chi cuadrado 19,646, superior al valor de la tabla de frecuencias de Chi cuadrado de 15,507 con 8 grados de libertad y un Sig. (bilateral) =0.05. El resultado afirma asociatividad entre las variables de estudio, sustentadas en los teóricos Arroyo (2012), quien define a las habilidades directivas como el desarrollo de destrezas, competencias y actitud. También aludió a Torres (2009), quien define el desarrollo empresarial es una excelente herramienta para que las organizaciones aprovechen de manera competente los activos de la empresa y de manera efectiva cumplan con los objetivos establecidos. En conclusión, en los resultados comparados en la correlación entre las variables estudiadas se obtuvo que hay relación positiva entre las variables, resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Las habilidades directivas están referida al desarrollo de competencias de un individuo para visualizar y anticiparse a los cambios que se dan en una organización. Si un directivo tiene la capacidad de liderar y transmitir confianza a sus colaboradores de manera efectiva, logrará el correcto progreso de las funciones de trabajo y como consecuencia logrará la transformación y crecimiento de la empresa.

En relación a la cuarta hipótesis específica planteada existe relación entre la dimensión de las habilidades sociales con el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión habilidades sociales, mostró que el 40% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades sociales ejecutado en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades sociales ejecutado en la empresa es

regular y el 40% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades sociales ejecutado en la empresa es deficiente. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.722, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna afirmando que hay relación positiva considerable entre la dimensión de las habilidades sociales y el desarrollo organizacional de los colaboradores en la empresa estudiada. El resultado tiene relación con Carvalho (2017), quien en su investigación obtuvo que los valores de regresión lineal ( $R^2$ ) fueron menores a 0,471 y el Sig. (bilateral) =0.001 $\leq$ 0.05. Interpretándose que no hay un grado de asociación entre los elementos de estudios, sustentadas en los teóricos Fleury y Fleury (2001) quien define que las habilidades gerenciales no sólo son conocimiento o habilidades, sino que realmente son conocimientos y habilidades en práctica. También aludió a Fernandes, *et al.* (2006) quien define que el desempeño organizacional se refiere a los resultados alcanzados en un cierto periodo, evaluado por el medio de indicadores previamente definidos. En conclusión, los resultados en la correlación entre las variables estudiadas alcanzaron desde una relación negativa hasta una relación positiva considerable, resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Como se puede observar existe relación entre las variables; sin embargo, el resultado negativo en uno de los estudios, advierte que las habilidades directivas son contrarias al desarrollo organizacional; demostrando que no se está aplicando correctamente, produciendo resultados adversos hacia los objetivos planteados. La empresa debe crear una cultura de trabajo, para que los directivos se sientan identificados, involucrados, comprometidos y observen como su contribución ayuda a conseguir las metas trazadas por la empresa.

## **VI. CONCLUSIONES**

Según Hernández, *et al.* (2014), afirman que las conclusiones no se tratan de repetir los resultados, sino de resumir los más importantes y su significado. Asimismo, las conclusiones deben ser congruentes con los datos (p. 345). Las conclusiones obtenidas fueron:

Primera: Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la variable habilidades directivas, mostró que el 60% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades directivas ejecutado en la empresa es óptimo, el 30% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades directivas ejecutado en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades directivas ejecutado en la empresa es regular. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. En el cruce de variables entre las habilidades directivas y desarrollo organizacional, el resultado fue un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.900 y un Sig. (Bilateral)= 0.000; afirmando que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables de estudio. Los resultados comparados en la correlación entre las variables estudiadas alcanzaron una relación positiva considerable hasta una relación positiva fuerte, resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Para que la estrategia habilidades directivas resulte óptima, la empresa deberá mejorar las habilidades de los directivos, desarrollando capacitaciones y talleres para que los jefes de áreas aprendan a guiar a sus colaboradores de la manera correcta; con el propósito de que él colaborador realice sus funciones efectivamente y se cumpla con las metas de la Botica.

Segunda: Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión habilidades conceptuales, mostró que el 60% de los

encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades conceptuales ejecutado en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades conceptuales ejecutado en la empresa es regular y el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades conceptuales ejecutado en la empresa es deficiente. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.612, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.00; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna afirmando que hay relación positiva considerable entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de los colaboradores en la empresa estudiada. Los resultados comparados en la correlación entre las variables estudiadas alcanzaron una relación positiva considerable, resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Si la empresa impulsa la creatividad e innovación; los directivos potenciarán sus habilidades y estarán abiertos a nuevas ideas que contribuirán a mejorar la imagen y reputación de la Botica Magistral Yelavé S.A.C. Asimismo, el directivo debe enfocarse en lograr alcanzar los objetivos trazados por la empresa en un periodo determinado, como también hacer uso adecuado de los recursos e influir en la integración laboral de los colaboradores, para que estos se sientan involucrados con las tareas encomendadas por el director.

Tercera: Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión habilidades técnicas, mostró que el 70% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades técnicas

ejecutado en la empresa es óptimo y el 30% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades técnicas ejecutado en la empresa es deficiente. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.986, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna afirmando que hay relación positiva perfecta entre la dimensión de las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional de los colaboradores en la empresa estudiada. Los resultados comparados en la correlación entre las variables estudiadas alcanzaron una relación positiva considerable hasta una relación positiva perfecta, resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Si la empresa planifica y desarrolla capacitaciones constantes; se mejorará el desempeño laboral de una manera efectiva, generando mayor productividad y rentabilidad para la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

Cuarta: Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión habilidades interpersonales, mostró que el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades interpersonales ejecutado en la empresa es óptimo, el 50% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades interpersonales ejecutado en la empresa es regular y el 30% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades interpersonales ejecutado en la empresa es deficiente. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el

nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.854, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna afirmando que hay relación positiva muy fuerte entre la dimensión de las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional de los colaboradores en la empresa estudiada. En los resultados comparados en la correlación entre las variables estudiadas se obtuvo una relación positiva resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Si en la empresa un directivo tiene la capacidad de liderar y transmitir confianza a sus colaboradores de manera efectiva, logrará el correcto progreso de las funciones de trabajo y como consecuencia logrará la transformación y crecimiento de la empresa.

Quinta: Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión habilidades sociales, mostró que el 40% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades sociales ejecutado en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades sociales ejecutado en la empresa es regular y el 40% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades sociales ejecutado en la empresa es deficiente. En el caso de la variable desarrollo organizacional, 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es deficiente y el 10% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es regular. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.722, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se

acepta hipótesis alterna afirmando que hay relación positiva considerable entre la dimensión de las habilidades sociales y el desarrollo organizacional de los colaboradores en la empresa estudiada. Los resultados en la correlación entre las variables estudiadas alcanzaron desde una relación negativa hasta una relación positiva considerable, resultado que se estima a partir de la correlación bivariada. Para que las habilidades directivas sean óptimas la empresa debe crear una cultura de trabajo, para que los directivos se sientan identificados, involucrados, comprometidos y observen como su contribución ayuda a conseguir las metas trazadas por la empresa.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Según Hernández, *et al.* (2014), las recomendaciones son nuevas propuestas donde se indica lo que prosigue y lo que debe hacerse (p. 522). Las recomendaciones que se proponen a partir de concluido el trabajo de investigación se consignan a continuación:

Primera: Se recomienda, que para que la estrategia habilidades directivas resulte óptima, la empresa deberá mejorar las habilidades de los jefes de áreas, desarrollando capacitaciones y talleres para fortificar las habilidades estratégicas de los jefes de área. Los Directivos deberán ser capacitados en el Programa especializado en desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo, brindado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con una duración de cinco meses bajo la modalidad online, desarrollando los temas de nuevos escenarios organizacionales y nuevas competencias directivas, autoconocimiento, liderazgo gerencial, inteligencia emocional, comunicación asertiva, estrés management y negociaciones y manejo de conflictos. Al concluir la capacitación se rendirá una prueba para evaluar con certeza el aprendizaje de los directivos.

Segunda: Se recomienda, realizar una encuesta de cinco preguntas cada semana para calificar a los jefes de áreas. Esta encuesta será realizada por la oficina de recursos humanos y será calificada por todos los colaboradores, con la intención de conocer si el jefe de área está cumpliendo con sus funciones con efectividad y generando un buen clima laboral en sus áreas. Todas las encuestas serán realizadas utilizando el formulario de google para así obtener automáticamente todos los resultados.

Tercera: Se recomienda, establecer una política de reconocimiento dirigido a los jefes de áreas que cumplan con sus funciones con efectividad, es decir aquellos que cuenten con una calificación alta en las encuestas ejecutadas. La oficina de recursos humanos, se encargará mensualmente de realizar los reconocimientos publicándolos en las redes sociales de la empresa y anualmente

se entregará un bono económico para los jefes de áreas que hayan obtenido la mayor cantidad de reconocimientos durante el año.

Cuarta: Se recomienda, realizar una vez por semana una reunión de coordinación con todos los colaboradores. Las reuniones serán agendadas por el director técnico. Se realizará la agenda de reuniones para todo el año utilizando google calendario ya que este aplicativo permitirá recordar el día y la hora de la reunión a todos los colaboradores y a su vez les permitirá ingresar al google meet para llevar a cabo las reuniones virtuales. Las reuniones serán todos los miércoles de 16:00 a 18:00 horas.

Quinta: Se recomienda, realizar un diagnóstico organizacional mensualmente por el jefe de cada área. El jefe de área, recopilará la información de los clientes por encuestas vía google formulario, comentarios y evaluaciones en las redes sociales de la empresa. Luego de organizar esta información, se realizará el análisis e interpretación para poder así corregir los problemas y aprovechar las áreas de oportunidad.

Sexta: Para futuras investigaciones en las cuales se tenga que estudiar la variable habilidades directivas y desarrollo organizacional en las empresas, las muestras deberían ampliarse, dado que el número de elementos seleccionados permiten reducir el sesgo de las respuestas en la recopilación de datos.

Séptima: En el caso de las evidencias referidas al manejo de información en las bases teóricas, es necesario señalar que las definiciones consignadas en el trabajo de investigación, deben ser las más actuales posibles, dado que, las ciencias sociales por naturaleza rápidamente evolucionan el sustento teórico de las variables organizacionales; por lo tanto, actualizarlas a través de artículo científicos indizados que aborden el tema, sería de vital importancia.

## REFERENCIAS

- Aroca, M. (2014). *Las Habilidades Directivas y su Incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de Calzado Gamos*. (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato.
- Ascón, J. E., García, M., y Lajara, A. J. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 3-10.
- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, 22(3), 60-70.
- Bulog, I., Jukić, I. y Kružić, D. (2016). Managerial Skills: does family ownership make a difference?. In Proceedings of the 5th International OFEL Conference on Governance. *Management and Entrepreneurship, Dubrovnik*, 1(1), 346-360.
- Camargo, H. (2013). Desarrollo organizacional de las microempresas del sector de confección deportiva del Siete de Agosto-Bogotá. *Clío América*, 7(13), 25-47.
- Ceribeli, H. B.; Almeida, C. A. (2015). Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria no Brasil. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 9(1), 118-130.
- Chira, E. (2018). *Las habilidades directivas y la satisfacción laboral en I.E.P. Callao 2017*. (tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo.
- De Carvalho, R. (2018). *Estudo sobre o impacto da proficiência individual em competências gerenciais no desempenho organizacional de uma instituição financeira de grande porte*. (Tesis de grado). Escuela de Administración de las empresas.
- Deprá, V., Pereira, D., y De Marchi, A. (2018). A Contribuição da Aprendizagem Organizacional Informal para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(4), 22-36.
- Garbanzo, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67.
- García, J. N., Gutiérrez, L. y Barradas, M. E. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10), 5-7.

- Griffin, R. y Van, D. (2016). *Habilidades directivas, evaluación y desarrollo*. México D.F.: Cengage Learning.
- Griffin, R., Phillips, J., y Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional Administración de personas y organizaciones (12ª ed.)*. México D.F.: Cengage Learning.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones (4ª ed.)*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª ed.)*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernández R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Leyton, J. (2017). *Habilidades directivas de los jefes de grupo y el trabajo en equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016*. (tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo.
- Lujan, G. L. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Ucv-Scientia*, 10(1), 25-26.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas (3ª ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Mancheno, M., y Villalba, R. (2017). Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización. *Revista Publicando*, 3(9), 620-637.
- Maphosa J. S. y Maphosa T. (2015). The Organisational Development (OD) interventions that influence Organisational Culture in order to improve performance of the schools in the Warren Park-Malbereign District in Harare Region, Zimbabwe. *IPASJ International Journal of Management (IJM)*, 3(5), 2-3.
- Martínez, M., Hernández, M. C. y Gómora, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 5-7.

- Moreno, M. J., y Wong, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King De Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(27), 3-15.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación. Diseño y ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Nair, S., Kaushik, A., y Dhoot, H. (2019). Conceptual framework of a skill-based interactive employee engaging system: In the Context of Upskilling the present IT organization. *Applied Computing and Informatics*, 1(1), 2-7.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 1(38), 119-146.
- 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 grado) Universidad Cesar Vallejo.
- Panchi, V. P. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 173-188.
- Pardo, C. E., y Diaz, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.
- Pereda F. J., López-Guzmán, T. y González F. (2015). La capacidad de aprender como habilidad directiva: una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba, España. *Investigación y Ciencia*, 23(66), 28-36.
- Pereda, F. J., López-Guzmán, T., y González, F. (2014). Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561.
- Pereda, F. J., López-Guzmán, T., y González, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(1), 98-120.
- Ramírez, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.

- Reyes, K. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar.
- Segredo, A. M., Garcia, A. J., León, P. y Perdomo, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de información para la dirección en salud*, 24(1), 86-99.
- Souto, R. A., Corrêa, M. I., Souza, Â. C., y Moraes, I. (2019). Competências Gerenciais e Inovação: Percepção de Gestores de Micro e Pequenas Empresas. *Revista da micro e pequena empresa*, 13(2), 60-84.
- Steiber, A., y Alänge, S. (2015). Organizational innovation: A comprehensive model for catalyzing organizational development and change in a rapidly changing world. *Triple Helix*, 2(1), 1-25.
- Toosi, Z., Beglari, M., y Soltanian, A.R. (2018). Managerial skills and its relation with employee's participation in university of medical sciences. *International Journal of Pharmaceutical Research*, 10(4), 138-143.
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Perú Lima, Editorial San Marcos.
- Vargas, J. G. y Torres, B. A. (2017). The directive skills and their impact on the labor productivity of mexican smes. Case study of the Green House Company in the city and port of Lázaro Cárdenas Michoacán (Mexico). *International journal of scientific management and tourism*, 3(4), 5-36.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Witek-Crabb, A. (2014). Business Growth Versus Organizational Development Reflected in Strategic Management of Polish Small, Medium and Large Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 66-76.

## **ANEXOS**

## Anexo 01

Tabla 19

*Matriz de operacionalización de variables*

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades directivas	Según Robbins y Coulter (2014) señala que es la capacidad de convertir los problemas en oportunidades, que es precisamente uno de los retos a los que se enfrenta un directivo. El resto de las habilidades son complementarias a la administración (citado en Madrigal, 2017, p.2).	La variable será medible a través de sus cuatro dimensiones, de los cuales se obtendrán sus indicadores que servirán para la elaboración del instrumento de medición que será el cuestionario y que permitió obtener datos a ser analizados estadísticamente a través del programa SPSS versión 25.	Habilidades conceptuales Habilidades técnicas Habilidades interpersonales Habilidades sociales	Conocimiento Habilidad estratégica Innovación Destreza Habilidad creativa Capacitación Motivación Inteligencia emocional Dirección y supervisión Delegación Liderazgo Actitud ante el cambio Administración del tiempo Habilidades del pensamiento Negociación Estrés Solución de problemas Planificación	Escala ordinal tipo Likert  1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Desarrollo organizacional	Según Newstrom (2011), indica que es la forma de utilizar el conocimiento del comportamiento para cambiar creencias, valores, estrategias y prácticas de tal modo que la empresa se adecue a los avances tecnológicos, a las acciones competitivas y al ritmo acelerado que ocurre en el entorno (citado en Pardo y Díaz, 2014, p.44).	La variable de desarrollo organizacional será medible a través de sus cuatro dimensiones, de los cuales se obtendrán sus indicadores que servirán para la elaboración del instrumento de medición que será el cuestionario y que permitió obtener datos a ser analizados estadísticamente a través del programa SPSS versión 25.	Orientación de sistemas  Valores humanistas  Agentes de cambio  Solución de problemas	Tecnología Estructura organizacional Colaboración Comunicación abierta Confianza interpersonal Participación Poder compartido Valor Poder Visión Capacitación Identificación de problemas Recolección de datos Medidas correctivas Evaluación y seguimiento	Escala ordinal tipo Likert  1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

## Anexo 02. Instrumento de recolección de datos

Cuestionario de la variable habilidades directivas

El cuestionario en mención tiene como objetivo identificar el grado de asociación entre las habilidades directiva y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

En anónimo y la información obtenida será uso exclusivo de esta investigación.

Instrucciones: Marcar con una "X" en la opción que usted crea correcto.

(1) Nunca    (2) Casi nunca    (3) A veces    (4) Casi siempre    (5) Siempre

Nº	PREGUNTAS	N	CN	AV	CS	S
1.	El Director Técnico posee conocimiento para dirigir a los colaboradores	N	CN	AV	CS	S
2.	El Director Técnico tiene conocimiento para manejar a los miembros del equipo que no están trabajando en su potencial	N	CN	AV	CS	S
3.	La Dirección hace uso de estrategias para mejorar los procesos	N	CN	AV	CS	S
4.	La Dirección cuenta con visión estratégica para alcanzar las metas proyectadas	N	CN	AV	CS	S
5.	La Dirección impulsa la innovación de nuevos productos	N	CN	AV	CS	S
6.	El Director Técnico demuestra que tiene la capacidad de adaptarse al cambio	N	CN	AV	CS	S
7.	La Dirección diseña de forma proporcional los roles y tiempo de funciones de los colaboradores	N	CN	AV	CS	S
8.	La Dirección se encarga de capacitar al personal nuevo para el correcto desarrollo de sus funciones	N	CN	AV	CS	S
9.	La Dirección se encarga de capacitar a los colaboradores referente al buen uso de los implementos de seguridad en el trabajo	N	CN	AV	CS	S
10.	La Dirección se preocupa por la motivación de los colaboradores	N	CN	AV	CS	S
11.	La Dirección incentiva a sus colaboradores para el buen desempeño de sus funciones	N	CN	AV	CS	S
12.	El Director Técnico controla su ira en una situación de conflicto	N	CN	AV	CS	S
13.	El Director Técnico fomenta retos que debe cumplir cada día	N	CN	AV	CS	S
14.	La Dirección revisa y evalúa periódicamente los resultados de las Áreas	N	CN	AV	CS	S
15.	La Dirección cuenta con competencias directivas	N	CN	AV	CS	S
16.	La Dirección cuenta con disposición para delegar funciones	N	CN	AV	CS	S
17.	El Director Técnico incentiva la aceptación de responsabilidades	N	CN	AV	CS	S
18.	El Director Técnico cumple la función de Líder en la Botica	N	CN	AV	CS	S
19.	El Director Técnico manifiesta empatía y carisma con sus colaboradores	N	CN	AV	CS	S
20.	El Director Técnico es tolerante a los procesos de cambio	N	CN	AV	CS	S
21.	La Dirección administra estratégicamente el tiempo en sus procesos	N	CN	AV	CS	S
22.	El Director Técnico cuenta con capacidad de análisis	N	CN	AV	CS	S
23.	El Director Técnico posee mente abierta para dirigir	N	CN	AV	CS	S
24.	La Dirección permite lograr una negociación mutuamente satisfactoria	N	CN	AV	CS	S
25.	El Director Técnico es capaz de lograr acuerdos	N	CN	AV	CS	S
26.	La Dirección se preocupa por la sobrecarga de trabajo	N	CN	AV	CS	S
27.	El Director Técnico interfiere en el desempeño de actividades	N	CN	AV	CS	S
28.	El Director Técnico tiene facilidad para resolver conflictos en la Botica	N	CN	AV	CS	S
29.	El Director Técnico es imparcial ante un altercado entre colaboradores	N	CN	AV	CS	S
30.	La Dirección elabora un plan anual para lograr los objetivos trazados	N	CN	AV	CS	S

## Cuestionario de la variable desarrollo organizacional

El cuestionario en mención tiene como objetivo identificar el grado de asociación entre las habilidades directiva y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.

En anónimo y la información obtenida será uso exclusivo de esta investigación.

Instrucciones: Marcar con una "X" en la opción que usted crea correcto.

(1) Nunca      (2) Casi nunca      (3) A veces      (4) Casi siempre      (5) Siempre

Nº	PREGUNTAS	N	CN	AV	CS	S
1.	La empresa hace uso de la tecnología para optimizar sus procesos	N	CN	AV	CS	S
2.	La empresa implementa la tecnología para potenciar las ventas	N	CN	AV	CS	S
3.	La Dirección muestra interés en mejorar la estructura organizacional	N	CN	AV	CS	S
4.	La Botica hace parte a sus colaboradores de la estructura organizacional	N	CN	AV	CS	S
5.	La Botica promueve la colaboración entre los miembros de la organización	N	CN	AV	CS	S
6.	El Director Técnico es solidario con sus colaboradores	N	CN	AV	CS	S
7.	La Dirección comprende lo importante que es la comunicación abierta	N	CN	AV	CS	S
8.	La Dirección promueve la comunicación abierta como parte de una cultura empresarial	N	CN	AV	CS	S
9.	La Dirección aplica relaciones de alianzas con sus colaboradores	N	CN	AV	CS	S
10.	El Director Técnico permite a sus colaboradores el uso de sus redes y correos personales	N	CN	AV	CS	S
11.	El Director Técnico toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores	N	CN	AV	CS	S
12.	La Dirección promueve la participación en actividades de sus colaboradores	N	CN	AV	CS	S
13.	El Director Técnico da autoridad sus colaboradores para la toma de decisiones	N	CN	AV	CS	S
14.	El Director Técnico delega sus funciones con un adjunto o colaborador	N	CN	AV	CS	S
15.	El Director Técnico asume las consecuencias de una mala acción tomada	N	CN	AV	CS	S
16.	El Director Técnico valora las iniciativas de cambios y mejoras para la Botica	N	CN	AV	CS	S
17.	La Dirección usa el poder para mejorar la innovación y la competitividad	N	CN	AV	CS	S
18.	La Dirección es la mayor autoridad en la Botica	N	CN	AV	CS	S
19.	La Botica tiene bien definido sus objetivos	N	CN	AV	CS	S
20.	La visión de la Botica es realista y realizable	N	CN	AV	CS	S
21.	La Botica realiza normalmente capacitaciones a sus colaboradores	N	CN	AV	CS	S
22.	Las capacitaciones en la Botica se encuentran programadas	N	CN	AV	CS	S
23.	Los problemas de la Botica son fáciles de identificar	N	CN	AV	CS	S
24.	Usualmente los problemas son identificados a tiempo	N	CN	AV	CS	S
25.	Ante algún inconveniente la dirección usa la recolección de datos como un recurso	N	CN	AV	CS	S
26.	El uso de la recolección de datos incurre a un gasto adicional a la Botica	N	CN	AV	CS	S
27.	En la Botica se utilizan medidas correctivas para no perjudicar un proceso	N	CN	AV	CS	S
28.	La Dirección realiza análisis de los problemas identificados para tomar medidas correctivas	N	CN	AV	CS	S
29.	En la Botica se realizan seguimiento de las medidas correctivas adoptadas	N	CN	AV	CS	S
30.	La Dirección evalúa de forma clara las medidas a tomar referente a un problema	N	CN	AV	CS	S

### Anexo 03: Validación de los instrumentos



#### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Habilidades Directivas

Nº	DIMENSIONES/Items	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>													
	<b>Conocimiento</b>													
1	El Director Técnico posee conocimiento para dirigir a los colaboradores				✓				✓				✓	
2	El Director Técnico tiene conocimiento para manejar a los miembros del equipo que no están trabajando en su potencial				✓				✓				✓	
	<b>Habilidad estratégica</b>													
3	La Dirección hace uso de estrategias para mejorar los procesos				✓				✓				✓	
4	La Dirección cuenta con visión estratégica para alcanzar las metas proyectadas				✓				✓				✓	
	<b>Innovación</b>													
5	La Dirección impulsa la innovación de nuevos productos				✓				✓				✓	
	<b>Dimensión 2: Habilidades técnicas</b>													<b>Sugerencias</b>
	<b>Destreza</b>													
6	El Director Técnico demuestra que tiene la capacidad de adaptarse al cambio				✓				✓				✓	
	<b>Habilidad creativa</b>													
7	La Dirección diseña de forma proporcional los roles y tiempo de funciones de los colaboradores				✓				✓				✓	
	<b>Capacitación</b>													
8	La Dirección se encarga de capacitar al personal nuevo para el correcto desarrollo de sus funciones				✓				✓				✓	
9	La Dirección se encarga de capacitar a los colaboradores referente al buen uso de los implementos de seguridad en el trabajo				✓				✓				✓	
	<b>Dimensión 3: Habilidades interpersonales</b>													<b>Sugerencias</b>
	<b>Motivación</b>													
10	La Dirección se preocupa por la motivación de los colaboradores				✓				✓				✓	



11	La Dirección incentiva a sus colaboradores para el buen desempeño de sus funciones				✓					✓					✓	
<b>Inteligencia emocional</b>																
12	El Director Técnico controla su ira en una situación de conflicto				✓					✓					✓	
13	El Director Técnico fomenta retos que debe cumplir cada día				✓					✓					✓	
<b>Dirección y Supervisión</b>																
14	La Dirección revisa y evalúa periódicamente los resultados de las Áreas				✓					✓					✓	
15	La Dirección cuenta con competencias directivas				✓					✓					✓	
<b>Delegación</b>																
16	La Dirección cuenta con disposición para delegar funciones				✓					✓					✓	
17	El Director Técnico incentiva la aceptación de responsabilidades				✓					✓					✓	
<b>Liderazgo</b>																
18	El Director Técnico cumple la función de Líder en la Botica				✓					✓					✓	
19	El Director Técnico manifiesta empatía y carisma con sus colaboradores				✓					✓					✓	
<b>Actitud ante el cambio</b>																
20	El Director Técnico es tolerante a los procesos de cambio				✓					✓					✓	
<b>Administración del tiempo</b>																
21	La Dirección administra estratégicamente el tiempo en sus procesos				✓					✓					✓	
<b>Habilidades del pensamiento</b>																
22	El Director Técnico cuenta con capacidad de análisis				✓					✓					✓	
23	El Director Técnico posee mente abierta para dirigir				✓					✓					✓	
<b>Negociación</b>																
24	La Dirección permite lograr una negociación mutuamente satisfactoria				✓					✓					✓	
25	El Director Técnico es capaz de lograr acuerdos				✓					✓					✓	
<b>Dimensión 4: Habilidades sociales</b>															<b>Sugerencias</b>	
<b>Estrés</b>																
26	La Dirección se preocupa por la sobrecarga de trabajo				✓					✓					✓	
27	El Director Técnico interfiere en el desempeño de actividades				✓					✓					✓	
<b>Solución de problemas</b>																
28	El Director Técnico tiene facilidad para resolver conflictos en la Botica				✓					✓					✓	



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

29	El Director Técnico es imparcial ante un altercado entre colaboradores				✓				✓				✓	
<b>Planificación</b>														
30	La Dirección elabora un plan anual para lograr los objetivos trazados				✓				✓				✓	

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: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS .....

05 de 11 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 la variable Desarrollo Organizacional**

N°	DIMENSIONES/Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Dimensión 1: Orientación de sistemas</b>													
	<b>Tecnología</b>													
1	La empresa hace uso de la tecnología para optimizar sus procesos				✓				✓				✓	
2	La empresa implementa la tecnología para potenciar las ventas				✓				✓				✓	
	<b>Estructura organizacional</b>													
3	La Dirección muestra interés en mejorar la estructura organizacional				✓				✓				✓	
4	La Botica hace parte a sus colaboradores de la estructura organizacional				✓				✓				✓	
	<b>Dimensión 2: Valores Humanistas</b>													<b>Sugerencias</b>
	<b>Colaboración</b>													
5	La Botica promueve la colaboración entre los miembros de la organización				✓				✓				✓	
6	El Director Técnico es solidario con sus colaboradores				✓				✓				✓	
	<b>Comunicación abierta</b>													
7	La Dirección comprende lo importante que es la comunicación abierta				✓				✓				✓	
8	La Dirección promueve la comunicación abierta como parte de una cultura empresarial				✓				✓				✓	
	<b>Confianza interpersonal</b>													
9	La Dirección aplica relaciones de alianzas con sus colaboradores				✓				✓				✓	
10	El Director Técnico permite a sus colaboradores el uso de sus redes y correos personales				✓				✓				✓	
	<b>Participación</b>													
11	El Director Técnico toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores				✓				✓				✓	
12	La Dirección promueve la participación en actividades de sus colaboradores				✓				✓				✓	





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Evaluación y seguimiento																					
29	En la Botica se realizan seguimiento de las medidas correctivas adoptadas					✓															✓
30	La Dirección evalúa de forma clara las medidas a tomar referente a un problema					✓															✓

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

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: ..... DIANA HUAMANÍ CAJALEÓN ..... DNI: ..... 43648948 .....

Especialidad del validador: ..... ADMINISTRADOR DE EMPRESAS .....

..... 15 de 11 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 la variable Habilidades Directivas**

Nº	DIMENSIONES/Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>													
	<b>Conocimiento</b>													
1	El Director Técnico posee conocimiento para dirigir a los colaboradores				✓				✓				✓	
2	El Director Técnico tiene conocimiento para manejar a los miembros del equipo que no están trabajando en su potencial				✓				✓				✓	
	<b>Habilidad estratégica</b>													
3	La Dirección hace uso de estrategias para mejorar los procesos				✓				✓				✓	
4	La Dirección cuenta con visión estratégica para alcanzar las metas proyectadas				✓				✓				✓	
	<b>Innovación</b>													
5	La Dirección impulsa la innovación de nuevos productos				✓				✓				✓	
	<b>Dimensión 2: Habilidades técnicas</b>													<b>Sugerencias</b>
	<b>Destreza</b>													
6	El Director Técnico demuestra que tiene la capacidad de adaptarse al cambio				✓				✓				✓	
	<b>Habilidad creativa</b>													
7	La Dirección diseña de forma proporcional los roles y tiempo de funciones de los colaboradores				✓				✓				✓	
	<b>Capacitación</b>													
8	La Dirección se encarga de capacitar al personal nuevo para el correcto desarrollo de sus funciones				✓				✓				✓	
9	La Dirección se encarga de capacitar a los colaboradores referente al buen uso de los implementos de seguridad en el trabajo				✓				✓				✓	
	<b>Dimensión 3: Habilidades interpersonales</b>													<b>Sugerencias</b>
	<b>Motivación</b>													
10	La Dirección se preocupa por la motivación de los colaboradores				✓				✓				✓	
11	La Dirección incentiva a sus colaboradores para el buen desempeño de sus funciones				✓				✓				✓	
	<b>Inteligencia emocional</b>													
12	El Director Técnico controla su ira en una situación de conflicto				✓				✓				✓	



13	El Director Técnico fomenta retos que debe cumplir cada día			✓			✓			✓
	<b>Dirección y Supervisión</b>									
14	La Dirección revisa y evalúa periódicamente los resultados de las Áreas			✓			✓			✓
15	La Dirección cuenta con competencias directivas			✓			✓			✓
	<b>Delegación</b>									
16	La Dirección cuenta con disposición para delegar funciones			✓			✓			✓
17	El Director Técnico incentiva la aceptación de responsabilidades			✓			✓			✓
	<b>Liderazgo</b>									
18	El Director Técnico cumple la función de Líder en la Botica			✓			✓			✓
19	El Director Técnico manifiesta empatía y carisma con sus colaboradores			✓			✓			✓
	<b>Actitud ante el cambio</b>									
20	El Director Técnico es tolerante a los procesos de cambio			✓			✓			✓
	<b>Administración del tiempo</b>									
21	La Dirección administra estratégicamente el tiempo en sus procesos			✓			✓			✓
	<b>Habilidades del pensamiento</b>									
22	El Director Técnico cuenta con capacidad de análisis			✓			✓			✓
23	El Director Técnico posee mente abierta para dirigir			✓			✓			✓
	<b>Negociación</b>									
24	La Dirección permite lograr una negociación mutuamente satisfactoria			✓			✓			✓
25	El Director Técnico es capaz de lograr acuerdos			✓			✓			✓
	<b>Dimensión 4: Habilidades sociales</b>									<b>Sugerencias</b>
	<b>Estrés</b>									
26	La Dirección se preocupa por la sobrecarga de trabajo			✓			✓			✓
27	El Director Técnico interfiere en el desempeño de actividades			✓			✓			✓
	<b>Solución de problemas</b>									
28	El Director Técnico tiene facilidad para resolver conflictos en la Botica			✓			✓			✓
29	El Director Técnico es imparcial ante un altercado entre colaboradores			✓			✓			✓
	<b>Planificación</b>									
30	La Dirección elabora un plan anual para lograr los objetivos trazados			✓			✓			✓



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Flore Bolivar dos Montes ..... DNI: 10352413 .....

Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública .....

- <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

22 de nov del 2019

Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Desarrollo Organizacional**

N°	DIMENSIONES/Items	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias	
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA		
	<b>Dimensión 1: Orientación de sistemas</b>														
	<b>Tecnología</b>														
1	La empresa hace uso de la tecnología para optimizar sus procesos				✓				✓					✓	
2	La empresa implementa la tecnología para potenciar las ventas				✓				✓					✓	
	<b>Estructura organizacional</b>														
3	La Dirección muestra interés en mejorar la estructura organizacional				✓				✓					✓	
4	La Botica hace parte a sus colaboradores de la estructura organizacional				✓				✓					✓	
	<b>Dimensión 2: Valores Humanistas</b>														
	<b>Colaboración</b>														
5	La Botica promueve la colaboración entre los miembros de la organización				✓				✓					✓	
6	El Director Técnico es solidario con sus colaboradores				✓				✓					✓	
	<b>Comunicación abierta</b>														
7	La Dirección comprende lo importante que es la comunicación abierta				✓				✓					✓	
8	La Dirección promueve la comunicación abierta como parte de una cultura empresarial				✓				✓					✓	
	<b>Confianza interpersonal</b>														
9	La Dirección aplica relaciones de alianzas con sus colaboradores				✓				✓					✓	
10	El Director Técnico permite a sus colaboradores el uso de sus redes y correos personales				✓				✓					✓	
	<b>Participación</b>														
11	El Director Técnico toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores				✓				✓					✓	
12	La Dirección promueve la participación en actividades de sus colaboradores				✓				✓					✓	





Evaluación y seguimiento														
29	En la Botica se realizan seguimiento de las medidas correctivas adoptadas													
30	La Dirección evalúa de forma clara las medidas a tomar referente a un problema													

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

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Flores Bolivar Luis Alberto ..... DNI: 10352413 .....

Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública .....

<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

22 de Nov del 2019

Firma del Experto Informante.  
Especialidad

## Anexo 04: Resultados V-Aiken

Tabla 20

Resultados V-Aiken de la variable habilidades directivas

*Validez basado en el contenido a través de la V de Aiken*

Nº Ítems		$\bar{X}$	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

Tabla 21  
Resultados V-Aiken de la variable desarrollo organizacional

*Validez basado en el contenido a través de la V de Aiken*

N° Items		$\bar{X}$	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

## Anexo 05: Detalle de confiabilidad

Tabla 22

*Detalle de fiabilidad de la variable habilidades directivas*

		Estadísticos de fiabilidad			
		Alfa de Cronbach	N de elementos		
		,913	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
1.	El Director Técnico posee conocimiento para dirigir a los colaboradores	118,80	115,856	,484	,911
2.	El Director Técnico tiene conocimiento para manejar a los miembros del equipo que no están trabajando en su potencial	119,60	109,990	,674	,907
3.	La Dirección hace uso de estrategias para mejorar los procesos	119,50	115,949	,428	,911
4.	La Dirección cuenta con visión estratégica para alcanzar las metas proyectadas	119,40	111,221	,570	,909
5.	La Dirección impulsa la innovación de nuevos productos	119,20	117,908	,170	,916
6.	El Director Técnico demuestra que tiene la capacidad de adaptarse al cambio	119,20	113,600	,439	,911
7.	La Dirección diseña de forma proporcional los roles y tiempo de funciones de los colaboradores	119,60	111,631	,566	,909
8.	La Dirección se encarga de capacitar al personal nuevo para el correcto desarrollo de sus funciones	118,70	112,010	,921	,906
9.	La Dirección se encarga de capacitar a los colaboradores referente al buen uso de los implementos de seguridad en el trabajo	118,60	115,938	,593	,910
10.	La Dirección se preocupa por la motivación de los colaboradores	119,80	114,010	,382	,913
11.	La Dirección incentiva a sus colaboradores para el buen desempeño de sus funciones	120,20	115,241	,335	,913
12.	El Director Técnico controla su ira en una situación de conflicto	119,20	114,010	,413	,912
13.	El Director Técnico fomenta retos que debe cumplir cada día	119,70	113,446	,536	,910
14.	La Dirección revisa y evalúa periódicamente los resultados de las Áreas	119,40	117,579	,146	,918
15.	La Dirección cuenta con competencias directivas	119,80	118,318	,130	,917
16.	La Dirección cuenta con disposición para delegar funciones	119,50	110,205	,710	,907
17.	El Director Técnico incentiva la aceptación de responsabilidades	119,40	110,810	,596	,909
18.	El Director Técnico cumple la función de Líder en la Botica	118,90	114,349	,616	,909
19.	El Director Técnico manifiesta empatía y carisma con sus colaboradores	118,60	118,605	,284	,913
20.	El Director Técnico es tolerante a los procesos de cambio	118,90	114,349	,616	,909
21.	La Dirección administra estratégicamente el tiempo en sus procesos	119,40	107,528	,807	,905
22.	El Director Técnico cuenta con capacidad de análisis	118,80	118,523	,232	,914
23.	El Director Técnico posee mente abierta para dirigir	118,60	113,887	,835	,908
24.	La Dirección permite lograr una negociación mutuamente satisfactoria	119,70	110,369	,769	,906
25.	El Director Técnico es capaz de lograr acuerdos	119,20	109,908	,679	,907
26.	La Dirección se preocupa por la sobrecarga de trabajo	119,10	122,554	-,146	,917
27.	El Director Técnico interfiere en el desempeño de actividades	119,40	110,400	,528	,910
28.	El Director Técnico tiene facilidad para resolver conflictos en la Botica	119,10	111,272	,700	,907
29.	El Director Técnico es imparcial ante un altercado entre colaboradores	119,70	109,549	,670	,907
30.	La Dirección elabora un plan anual para lograr los objetivos trazados	119,60	110,810	,521	,910

Tabla 23

*Detalle de fiabilidad de la variable desarrollo organizacional*

Estadísticos de fiabilidad					
Alfa de Cronbach		N de elementos			
		,960		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
1.	La empresa hace uso de la tecnología para optimizar sus procesos	111,40	505,272	,784	,958
2.	La empresa implementa la tecnología para potenciar las ventas	112,40	488,041	,821	,957
3.	La Dirección muestra interés en mejorar la estructura organizacional	112,00	511,385	,646	,959
4.	La Botica hace parte a sus colaboradores de la estructura organizacional	112,10	486,246	,844	,957
5.	La Botica promueve la colaboración entre los miembros de la organización	111,70	513,856	,495	,960
6.	El Director Técnico es solidario con sus colabores	111,50	521,897	,569	,959
7.	La Dirección comprende lo importante que es la comunicación abierta	112,10	504,708	,714	,958
8.	La Dirección promueve la comunicación abierta como parte de una cultura empresarial	111,50	487,026	,899	,957
9.	La Dirección aplica relaciones de alianzas con sus colaboradores	110,90	530,144	,636	,960
10.	El Director Técnico permite a sus colaboradores el uso de sus redes y correos personales	112,80	487,754	,769	,958
11.	El Director Técnico toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores	112,80	487,344	,775	,958
12.	La Dirección promueve la participación en actividades de sus colaboradores	111,50	530,308	,323	,961
13.	El Director Técnico da autoridad sus colaboradores para la toma de decisiones	112,40	492,964	,833	,957
14.	El Director Técnico delega sus funciones con un adjunto o colaborador	112,10	521,938	,338	,961
15.	El Director Técnico asume las consecuencias de una mala acción tomada	112,30	518,369	,439	,960
16.	El Director Técnico valora las iniciativas de cambios y mejoras para la Botica	112,10	495,067	,844	,957
17.	La Dirección usa el poder para mejorar la innovación y la competitividad	111,80	520,369	,479	,960
18.	La Dirección es la mayor autoridad en la Botica	111,40	509,990	,761	,958
19.	La Botica tiene bien definido sus objetivos	111,20	513,395	,494	,960
20.	La visión de la Botica es realista y realizable	111,30	519,395	,729	,959
21.	La Botica realiza normalmente capacitaciones a sus colaboradores	111,90	495,272	,866	,957
22.	Las capacitaciones en la Botica se encuentran programadas	111,20	533,087	,275	,961
23.	Los problemas de la Botica son fáciles de identificar	111,10	509,631	,756	,958
24.	Usualmente los problemas son identificados a tiempo	112,20	503,138	,815	,958
25.	Ante algún inconveniente la dirección usa la recolección de datos como un recurso	111,30	508,318	,908	,958
26.	El uso de la recolección de datos incurre a un gasto adicional a la Botica	111,50	540,974	,029	,962
27.	En la Botica se utilizan medidas correctivas para no perjudicar un proceso	112,10	510,041	,487	,960
28.	La Dirección realiza análisis de los problemas identificados para tomar medidas correctivas	111,80	500,882	,671	,959
29.	En la Botica se realizan seguimiento de las medidas correctivas adoptadas	112,60	481,067	,874	,957
30.	La Dirección evalúa de forma clara las medidas a tomar referente a un problema	112,30	491,703	,797	,958



			<b>VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>		
			<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	
¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.?	Determinar en qué medida se relaciona las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.	Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.	Orientación sistemática	Tecnología Estructura organizacional Colaboración Comunicación abierta	Nivel de investigación: correlacional
			Valores humanísticos	Confianza interpersonal Participación Poder compartido	
¿Cuál es la relación entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.?	Determinar en qué medida se relaciona las habilidades sociales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.	Existe relación entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Botica Magistral Yelavé S.A.C.	Agentes de cambio	Valor Poder Visión	Enfoque: cuantitativo
			Solución de problemas	Capacitación Identificación de problemas Recolección de datos Medidas correctivas Evaluación y seguimiento	

## Anexo 07: Matriz de evidencias externas

Autor (año)	Hipótesis	Prueba estadística
De Carvalho (2017)	En qué magnitud, el nivel de competencia individual de seis competencias de gestión de gerentes de la agencia influye en el desempeño efectivo de las agencias en las cuales actuaban en uno de los bancos más grandes de Brasil	Regresión logística múltiple Coeficiente 0,471 Valor $p=0.001 \leq 0.05$
Reyes (2016)	Existe relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)	Rho de Spearman Correlación = 0.677 Valor $p=0.00 \leq 0.05$
Aroca (2014)	La aplicación de las habilidades directivas incide significativamente en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado "Gamos"	Chi-cuadrado Correlación 19,646 > 15,507 Valor $p=0.012 \leq 0.05$
Pajuelo (2018)	Existe relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C.	Rho de Spearman Correlación = 0.777 Valor $p=0.00 \leq 0.05$
Chira (2018)	Existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en I.E.P Callao	Rho de Spearman Correlación = 0.691 Valor $p=0.00 \leq 0.05$
Leyton (2017)	Existe relación entre las habilidades directivas y trabajo en equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú	Rho de Spearman Correlación = 0.663 Valor $p=0.00 \leq 0.05$

## Anexo 8: Matriz de evidencias internas

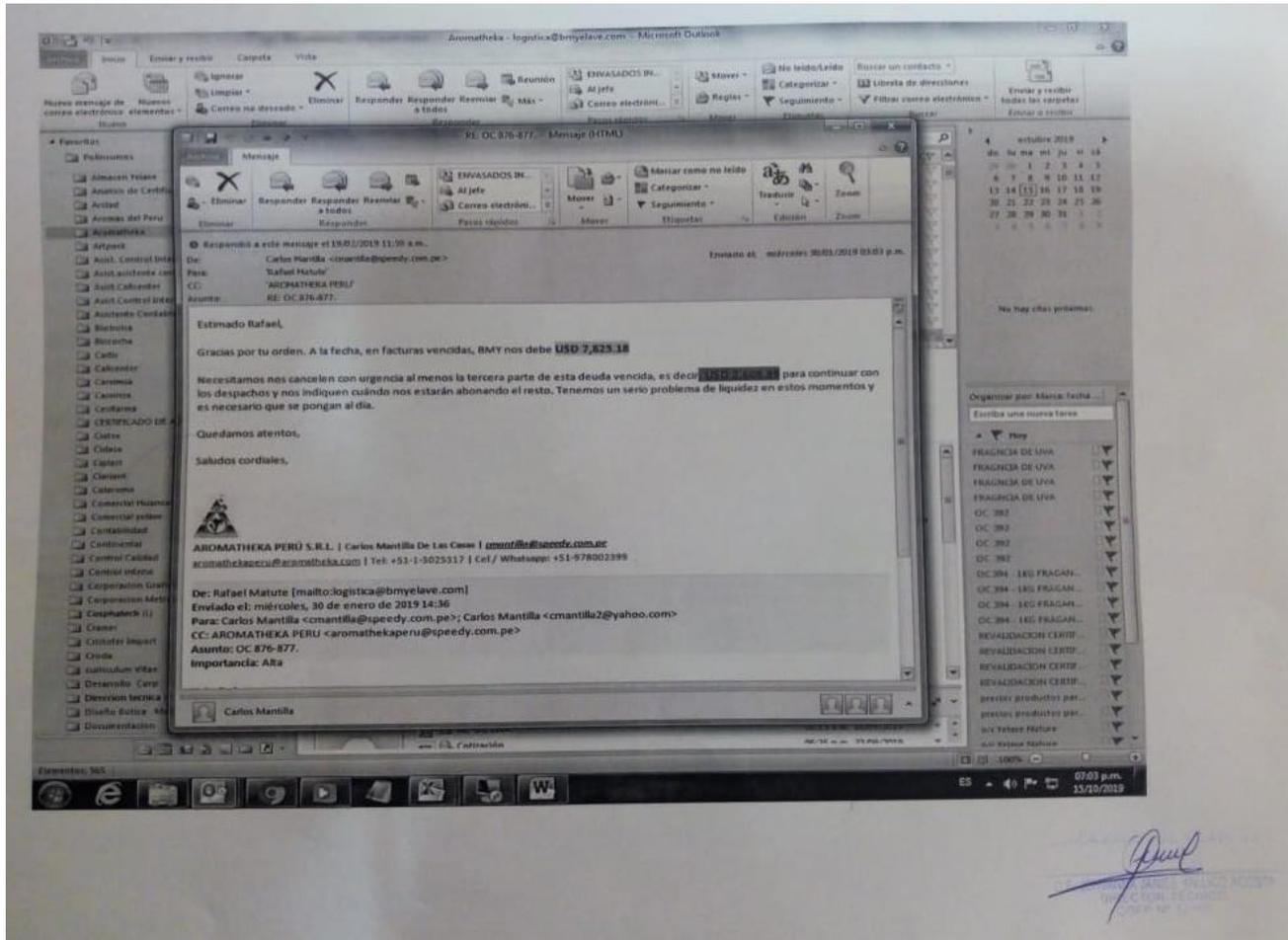
Variable y/o dimensión	Resultados	
	Descriptivos	Inferenciales
Habilidades directivas	El 60% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades directivas ejecutado en la empresa es óptimo, el 30% que es deficiente y el 10% que es regular.	Rho de Spearman Correlación = 0.900 Valor $p=0.00\leq 0.05$
Desarrollo organizacional	El 70% de los encuestados manifiestan que el nivel del desarrollo organizacional en la empresa es óptimo, el 20% que es deficiente y el 10% que es regular.	Rho de Spearman Correlación = 0.900 Valor $p=0.00\leq 0.05$
Habilidades conceptuales	El 60% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades conceptuales ejecutado en la empresa es óptimo, el 20% que es regular y el 20% que es deficiente.	Rho de Spearman Correlación = 0.612 Valor $p=0.00\leq 0.05$
Habilidades técnicas	El 70% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades técnicas ejecutado en la empresa es óptimo y el 30% que es deficiente.	Rho de Spearman Correlación = 0.986 Valor $p=0.00\leq 0.05$
Habilidades Interpersonales	El 20% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades interpersonales ejecutado en la empresa es óptimo, el 50% que es regular y el 30% que es deficiente.	Rho de Spearman Correlación = 0.854 Valor $p=0.00\leq 0.05$
Habilidades Sociales	El 40% de los encuestados manifiestan que el nivel de las habilidades sociales ejecutado en la empresa es óptimo, el 20% que es regular y el 40% que es deficiente.	Rho de Spearman Correlación = 0.722 Valor $p=0.00\leq 0.05$

## Anexo 9: Base de datos

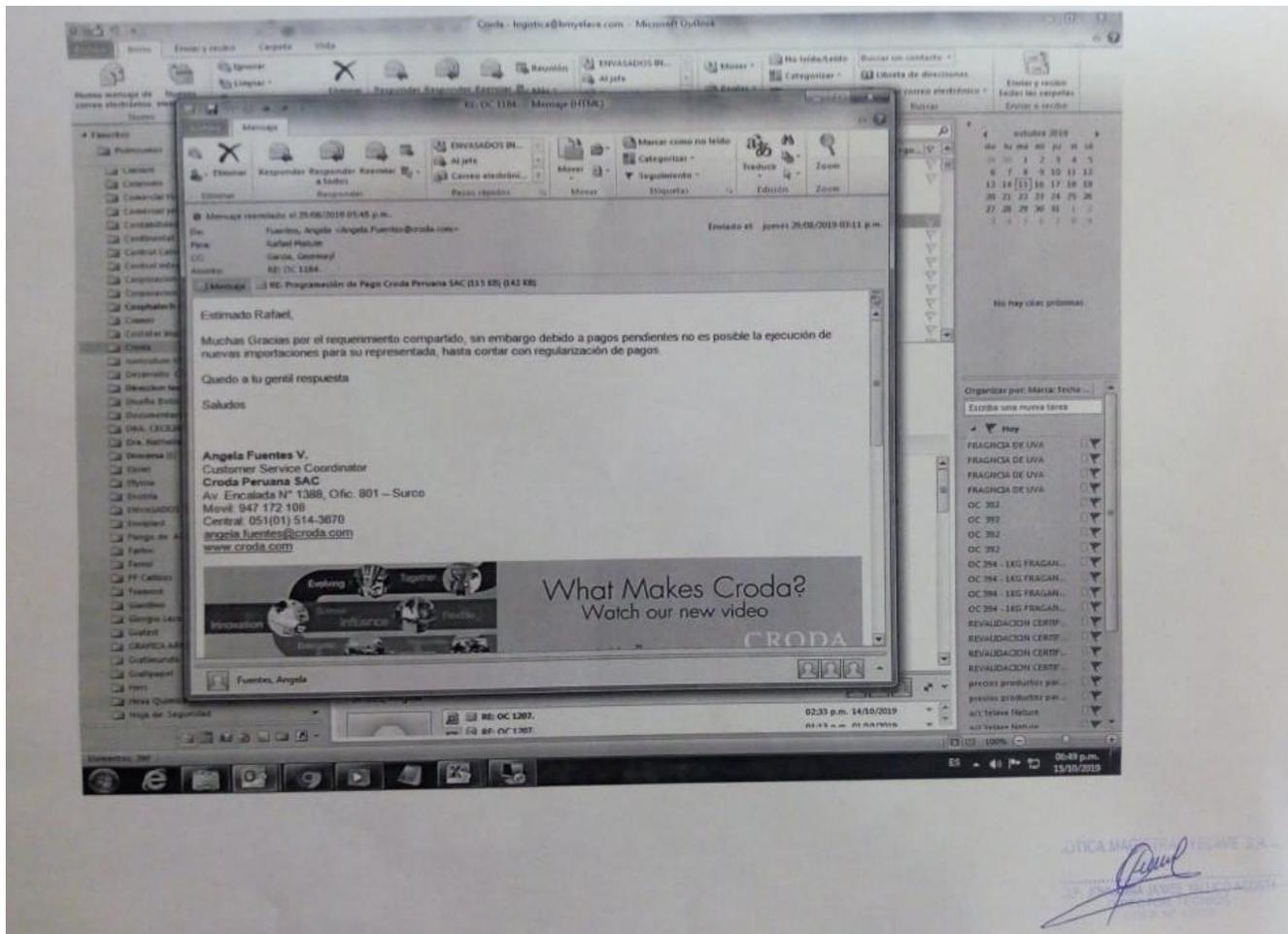
Base de datos 1																																			
VARIABLE INDEPENDIENTE "HABILIDADES DIRECTIVAS"																																			
SUJETOS	Habilidades conceptuales					Habilidades técnicas				Habilidades interpersonales										Habilidades sociales															
	Conocimiento		Habilidad estratégica		Innovación	Destreza	Habilidad creativa	Capacitación		Motivación		Inteligencia emocional		Dirección y Supervisión		Delegación		Liderazgo		Actitud ante el cambio	Administración del tiempo	Habilidades del pensamiento		Negociación		Estrés		Solución de problemas		Planificación					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
1	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	22	18	70	22	132	
2	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	20	19	68	17	124	
3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	21	18	76	23	138	
4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	22	19	66	22	129
5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	19	19	67	23	128	
6	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	16	14	58	18	106	
7	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	5	3	3	17	15	55	17	104	
8	5	3	5	4	5	5	3	4	4	3	2	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	22	16	59	17	114	
9	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	23	18	68	21	130	
10	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	23	19	66	21	129	
11	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	22	18	70	22	132	
12	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	20	19	68	17	124	
13	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	21	18	76	23	138	
14	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	22	19	66	22	129	
15	4	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	19	19	67	23	128	
16	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	16	14	58	18	106	
17	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	5	3	3	3	17	15	55	17	104	
18	5	3	5	4	5	5	3	4	4	3	2	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	22	16	59	17	114	
19	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	23	18	68	21	130	
20	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	23	19	66	21	129	
21	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	22	18	70	22	132	
22	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	20	19	68	17	124	
23	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	21	18	76	23	138		
24	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	22	19	66	22	129	
25	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	19	19	67	23	128	
26	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	16	14	58	18	106	
27	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	5	3	3	3	17	15	55	17	104	
28	5	3	5	4	5	5	3	4	4	3	2	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	22	16	59	17	114	
29	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	23	18	68	21	130	
30	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	23	19	66	21	129	
31	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	22	18	70	22	132	
32	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	20	19	68	17	124	
33	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	21	18	76	23	138	
34	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	22	19	66	22	129	
35	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	19	19	67	23	128	
36	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	16	14	58	18	106	
37	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	5	3	3	3	17	15	55	17	104	
38	5	3	5	4	5	5	3	4	4	3	2	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	22	16	59	17	114	
39	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	23	18	68	21	130	
40	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	23	19	66	21	129	

Base de datos 2																																				
VARIABLE INDEPENDIENTE "DESARROLLO ORGANIZACIONAL"																																				
Sujetos	DIMENSION: ORIENTACIÓN DE SISTEMAS				DIMENSION: VALORES HUMANISTAS										DIMENSION: AGENTES DEL CAMBIO						DIMENSION: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS															
	Tecnología		Estructura organizacional		Colaboración		Comunicación abierta		Confianza interpersonal		Participación		Poder comparativo		Valor		Poder		Visión		Capacitación		Identificación de problemas		Recolección de datos		Medidas correctivas		Evaluación y seguimiento							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	D1	D2	D3	D4	V2	
1	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	22	18	71	22	133	
2	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	20	19	68	17	124	
3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	21	18	77	23	139		
4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	1	5	5	5	22	19	66	20	127	
5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	2	3	4	4	2	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	19	19	65	23	126	
6	2	2	1	1	1	3	3	3	4	1	1	5	1	2	1	1	4	2	5	4	1	4	4	1	3	4	2	4	1	1	7	13	40	12	72	
7	3	1	3	1	4	3	1	1	5	1	1	3	1	3	4	2	3	4	1	3	3	5	2	3	3	5	3	1	1	2	12	10	42	12	76	
8	5	1	5	4	5	5	3	3	4	1	1	3	4	5	3	4	2	4	5	4	3	3	5	3	4	3	3	2	1	2	20	15	54	11	100	
9	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	23	18	68	21	130	
10	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	23	19	67	21	130	
11	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	22	18	71	22	133	
12	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	20	19	68	17	124	
13	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	21	18	77	23	139		
14	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	1	5	5	5	22	19	66	20	127	
15	5	4	4	3	3	4	5	5	5	2	3	4	4	2	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	19	19	65	23	126	
16	2	2	1	1	1	3	3	3	4	1	1	5	1	2	1	1	4	2	5	4	1	4	4	1	3	4	2	4	1	1	7	13	40	12	72	
17	3	1	3	1	4	3	1	1	5	1	1	3	1	3	4	2	3	4	1	3	3	5	2	3	3	5	3	1	1	2	12	10	42	12	76	
18	5	1	5	4	5	5	3	3	4	1	1	3	4	5	3	4	2	4	5	4	3	3	5	3	4	3	3	2	1	2	20	15	54	11	100	
19	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	23	18	68	21	130	
20	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	23	19	67	21	130	
21	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	22	18	71	22	133	
22	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	20	19	68	17	124	
23	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	21	18	77	23	139			
24	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	1	5	5	5	22	19	66	20	127
25	5	4	4	3	3	4	5	5	5	2	3	4	4	2	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	19	19	65	23	126	
26	2	2	1	1	1	3	3	3	4	1	1	5	1	2	1	1	4	2	5	4	1	4	4	1	3	4	2	4	1	1	7	13	40	12	72	
27	3	1	3	1	4	3	1	1	5	1	1	3	1	3	4	2	3	4	1	3	3	5	2	3	3	5	3	1	1	2	12	10	42	12	76	
28	5	1	5	4	5	5	3	3	4	1	1	3	4	5	3	4	2	4	5	4	3	3	5	3	4	3	3	2	1	2	20	15	54	11	100	
29	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	23	18	68	21	130	
30	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	23	19	67	21	130	
31	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	22	18	71	22	133	
32	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	20	19	68	17	124	
33	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	21	18	77	23	139			
34	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	1	5	5	5	22	19	66	20	127
35	5	4	4	3	3	4	5	5	5	2	3	4	4	2	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	19	19	65	23	126	
36	2	2	1	1	1	3	3	3	4	1	1	5	1	2	1	1	4	2	5	4	1	4	4	1	3	4	2	4	1	1	7	13	40	12	72	
37	3	1	3	1	4	3	1	1	5	1	1	3	1	3	4	2	3	4	1	3	3	5	2	3	3	5	3	1	1	2	12	10	42	12	76	
38	5	1	5	4	5	5	3	3	4	1	1	3	4	5	3	4	2	4	5	4	3	3	5	3	4	3	3	2	1	2	20	15	54	11	100	
39	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	23	18	68	21	130	
40	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	23	19	67	21	130	

## Anexo 10: Evidencia de correos de proveedores quejándose de pagos pendientes



Se puede observar en el mensaje de correo la queja de pago pendiente del proveedor.



Se puede observar en el mensaje de correo que el proveedor indica que por tener pagos pendientes por parte de la Botica Magistral Yelavé S.A.C., no será posible ejecutar nuevas importaciones.

## Anexo 11: Carta de autorización



"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

Lima, 20 de noviembre del 2019

Señores  
**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
Presente.-

Mediante el presente, se comunica que se **AUTORIZA** la elaboración y desarrollo del proyecto de investigación de los señores **Rafael Leonard Matute Galarza** y **Mery Edith Rodas Gabriel**, titulada: "**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA BOTICA MAGISTRAL YELAVE S.A.C.**", durante los ciclos IX y X respectivamente, tomando en consideración que toda información originada de esta solo podrá ser utilizada y publicada con fines académicos.

Sin otro en particular, quedo de ustedes.

Saludos,

**Q.f. Dra. JOHVANNA YALLICO ACOSTA**  
**Director Técnico**  
**BOTICA MAGISTRAL YELAVE S.A.C.**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

### **Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores**

Yo (Nosotros), MERY EDITH RODAS GABRIEL, RAFAEL LEONARD MATUTE GALARZA estudiante(s) de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA BOTICA MAGISTRAL YELAVÉ S.A.C.", es de mi (nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Apellidos y Nombres del Autor</b>	<b>Firma</b>
MERY EDITH RODAS GABRIEL <b>DNI:</b> 44342874 <b>ORCID</b> 0000-0002-3558-251X	Firmado digitalmente por: MRODASG el 30 Jul 2020 12:07:33
RAFAEL LEONARD MATUTE GALARZA <b>DNI:</b> 43692288 <b>ORCID</b> 0000-0001-7218-1101	Firmado digitalmente por: RMATUTEG el 30 Jul 2020 14:22:55

Código documento Trilce: 54443

