



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Habilidades directivas y gestión del cambio organizacional en
una municipalidad de Arequipa, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración**

AUTORA:

Cuadros Midolo, Evelyn Maryory (ORCID: 0000-0002-0858-8473)

ASESORA:

Mg. Noblecilla Saavedra, Carmen Milena (ORCID: 0000-0001-5937-3459)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios por acompañarme siempre en cada decisión de mi vida y por poner en mi camino a cada una de las personas que colaboraron conmigo en este largo proyecto.

A mis padres, Elías Cuadros Pinto y Gladys Midolo Salas, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, me formaron con reglas, algunas libertades y me motivaron constantemente para alcanzar mis objetivos

A mi hermana, Katherine Cuadros Midolo, por su apoyo incondicional, constante y por siempre estar en los momentos más importantes de mi vida.

A Marcelo Alexander Terrazas Rondón, quien me apoyó incondicionalmente y me motivó constantemente para poder alcanzar mis metas

Agradecimiento

Agradecer en primera instancia a Dios por brindarme la fortaleza y el valor para superar los obstáculos que se me presentan día a día.

A mis padres por el amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, y por el apoyo constante e incondicional en mi vida y más aún en mi carrera profesional.

A mi asesora, por su comprensión, apoyo, paciencia guía constante, y por todos sus conocimientos brindados que hicieron posible el desarrollo del presente trabajo.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	16
3.1 Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	19
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	33

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de la variable: Habilidades Directivas, en una municipalidad de Arequipa, 2021	21
Tabla 2 Análisis de la variable: Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021	22
Tabla 3 Pruebas de normalidad de la variable “Habilidades Directivas” y la variable “Gestión de Cambio Organizacional	23
Tabla 4 Relación entre las Habilidades Personales y la Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021	24
Tabla 5 Relación entre las Habilidades Interpersonales y la Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021	25
Tabla 6 Relación entre las Habilidades de Grupo y la Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021	26
Tabla 7 Relación entre las Habilidades Directivas y la Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021	27
Tabla 8 Operacionalización de Variables	

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación existente entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021. La metodología establecida fue de tipo aplicada supeditada a la determinación de un problema y método, cuyo propósito fue recolectar datos de la realidad para que el conocimiento científico sea significativo. El diseño fue no experimental y transversal, puesto que no se manipularon variables y todas las situaciones fueron observadas y analizadas en un ambiente natural. La población se encontró conformada por 50 jefes de la Municipalidad de Arequipa. La muestra se constituyó con la misma cantidad que la población, por ser considerada reducida o pequeña. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento, un cuestionario. Los resultados obtenidos revelaron que un 74% de los jefes de área habrían desarrollado un alto nivel de las habilidades directivas, mientras que a lo sumo el 68% manifestaba un alto nivel apropiado de gestión del cambio organizacional. Finalmente, se aceptó que existe una relación significativa (Sig.=0.00, R-Pearson =0.978) entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa.

Palabra clave: Habilidades Directivas, Habilidades Personales, Habilidades Interpersonales, Habilidades de Grupo, Gestión del Cambio Organizacional.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between managerial skills and the management of organizational change in a municipality of Arequipa, 2021. The established methodology was of an applied type subject to the generation and construction of knowledge, whose purpose was to collect data from reality for scientific knowledge to be meaningful. The design was non-experimental and cross-sectional, since no variables were manipulated and all situations were observed and analyzed in a natural environment. The population was made up of 50 heads of the Municipality of Arequipa. The sample was made up of the same amount as the population, as it was considered reduced or small. The technique used was the survey and the instrument, a questionnaire. The results obtained revealed that 74% of the area managers would have developed a high level of managerial skills, while at most 68% manifested an appropriate high level of organizational change management. Finally, it was accepted that there is a significant relationship (Sig.=0.00, R-Pearson =0.978) between management skills and organizational change management in a municipality of Arequipa.

Keyword: Leadership Skills, Personal Skills, Interpersonal Skills, Group Skills, Organizational Change Management.

I. INTRODUCCIÓN

El entorno de trabajo moderno ha cambiado drásticamente durante la última década, trayendo importantes implicaciones para gerentes locales e internacionales. La globalización de los negocios ha sido, posiblemente, el resultado de la demanda de nuevos mercados, imperativos de costos, aumento de competencia e iniciativas gubernamentales facilitadas por nueva información y comunicación tecnológica. Actualmente, con el continuo crecimiento de la globalización, las organizaciones han planteado enfocarse en seleccionar y gestionar a aquellos que puedan y tengan las capacidades para convertirse en grandes gerentes. La necesidad de desarrollar un cuadro de gerentes globales que sean capaces de trabajar en puestos internacionales clave donde las empresas lo requieran, ha ido en aumento, además ha sido ampliamente debatida y documentada (Kyaw, et al., 2017).

Según Batao y Cenas (2020), en Tailandia, las habilidades directivas tienen un papel muy importante para asegurar el funcionamiento eficaz de sistemas, por lo cual se realizan capacitaciones en todas las áreas, creando un fin común, dirigido mediante el liderazgo en los integrantes de una organización, adoptando la visión optimista. Asimismo, en este mundo moderno, los gerentes no podrían tener éxito sin conocer las habilidades administrativas básicas. Por otro lado, en México, según Aburto y Bonales (2011), las organizaciones se encuentran en constante competencia, de manera que las habilidades eficaces desarrolladas en directivos son necesarias para alcanzar metas. En el Perú, según Paredes y Cárdenas (2021), el 75% del éxito de los gerentes en las organizaciones actuales depende del dominio, la aplicación y la gestión de habilidades. Además, casi el 68% del éxito organizacional depende de la implementación del proceso de planificación estratégica, motivo por el cual las habilidades directivas son esenciales para cualquier buen gerente.

El rol de un directivo se basa principalmente en realizar actividades de coordinación, orientación y brindar pautas para que las demás personas desempeñen sus tareas de forma adecuada (López, 2015). Las habilidades directivas se vinculan con la destreza y disposición que poseen las personas al momento de desempeñar un cargo directivo o de gestión; constituyen un medio

para lograr fines, en el que convergen estrategias para que la organización consiga metas e implica el uso de herramientas y técnicas para conseguir propósitos, en los que convergen estrategias, herramientas y técnicas, así como también los rasgos de personalidad del directivo (Ascón et al., 2019). La competencia de los directivos, respecto al grado de habilidades gerenciales es un factor importante para que una organización consiga el éxito. Un adecuado desempeño del gerente requiere del empleo de habilidades que, al ser aplicadas permiten que la organización pueda alcanzar los objetivos que se ha propuesto (Ghorbani et al., 2014).

Esto es algo que supone una importante deficiencia, ya que, en la actualidad, la concepción que se tiene sobre la administración pública ha dejado de lado el enfoque del individualismo para asumir un nuevo tipo de gerencia caracterizado por ser dinámico y flexible, para desarrollar sus funciones con eficiencia y eficacia, procurando prestar servicios de calidad a la población (Dill'Erva, 2021). Sin embargo, el contar con funcionarios que posean habilidades directivas ampliamente desarrolladas no es suficiente para garantizar que una institución pueda cumplir cabalmente con las funciones que tiene asignadas, ya que muchas veces sobre esta impera una estructura organizacional que establece una serie de trabas y obstáculos para la implementación de acciones que tengan como propósito implementar mejoras en los diferentes procesos que se manejan. Frente a este escenario surge la necesidad de hablar de cambio organizacional, el cual se ha definido como un proceso que mantiene como propósito la realización de transformaciones constantes y paulatinas (Luján G. , 2018).

Por ello, es importante darle la debida trascendencia a la gestión del cambio organizacional en las instituciones públicas; sin embargo, implementar cambios dentro de una institución no siempre es una tarea fácil, ya que muchas veces se observa una serie de resistencias por parte de sus miembros, por ello el cambio organizacional debe ser un proceso paulatino que se inicie con el abandono de prácticas antiguas, para proseguir con el desplazamiento de la organización hacia un nuevo método de dirección, finalizando con el establecimiento de las nuevas prácticas que se implementen (Martínez et al., 2018). Quienes tienen a su cargo la gestión del cambio organizacional, son

precisamente los directivos, ya que a través de su liderazgo ayudarán a que los demás trabajadores se impliquen en dicho proceso (Suárez et al., 2020). Asimismo, se destaca la necesidad de una correcta gestión del cambio organizacional, ya que esta se encuentra en la base de los procesos de mejora de las empresas. En tal contexto es que se ha creado la necesidad de reclutar personal que haya logrado desarrollar dichas habilidades, ya que han demostrado tener influencia sobre la calidad y rentabilidad de la organización (Arrascue et al., 2021). La importancia que se le ha otorgado se vincula con que estas ejercen influencia sobre el desempeño del directivo (Ramírez, 2018).

En las municipalidades de Arequipa se ha encontrado un inconveniente relacionado con las habilidades directivas, estableciéndose que los funcionarios poseen una deficiente gestión organizacional, conllevando a que dichas entidades no cuenten con una organización eficiente. Tal problemática ha ocasionado el descontento de los ciudadanos debido al mal desempeño de los colaboradores y autoridades. Asimismo, la mala gestión organizacional de la directiva hace que no exista un crecimiento social ni económico en los distritos. Por tal motivo, este trabajo es significativo, ya que mostrará la importancia de analizar las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional.

Frente a la problemática mencionada anteriormente se respondió la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021?; además se buscó responder las siguientes interrogantes específicas: ¿Cuál es la relación de las habilidades personales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021?, ¿cómo es la relación de habilidades interpersonales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021? Y, por último, ¿cómo es la relación de habilidades de grupo y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021?

La presente investigación se justificó teóricamente porque aportó conocimientos teóricos derivados de diversas fuentes de información de teorías diseñadas sobre el tema de investigación, las cuales servirán para proporcionar, brindar y ampliar conocimientos para futuras investigaciones. Así mismo, este estudio se justificó de manera práctica, pues se indagó sobre las variables y se

hizo un análisis sistemático para contrastar la relación de las variables de estudio, para conocer qué tan bien implementadas están las habilidades directivas en la entidad y cómo se realizan las gestiones para el cambio organizacional. Esta información permitirá que las autoridades pertinentes tomen las acciones que consideren necesarias para mejorar la calidad brindada en los servicios que ofrece la entidad. Asimismo, esta investigación se podrá tomar como antecedente para estudiantes, docentes y demás. Por otro lado, el presente estudio se justificó de manera metodológica, pues se ha usado el método científico a través de técnicas y procedimientos adecuados para reunir datos. Finalmente, la investigación se justificó socialmente, pues las conclusiones que se darán a conocer determinarán el estado actual de la unidad de estudio de la presente investigación, ya que al poner en práctica las recomendaciones, los pobladores se sentirán más contentos y satisfechos por el buen desempeño de la gestión de la organización.

Se analizaron los objetivos generales y específicos, donde se plantea la finalidad que se persiguió con la investigación. En ese sentido, el objetivo general que se describió fue determinar la relación existente entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021. Del mismo modo, los objetivos específicos fueron los siguientes: identificar la relación de las habilidades personales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021, el segundo objetivo específico fue identificar la relación de habilidades interpersonales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021 y, finalmente como tercer objetivo específico fue identificar la relación de habilidades de grupo y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

Después de haber planteado los objetivos se realizó la siguiente hipótesis general: Existe relación significativa entre habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021. En cuanto a las hipótesis específicas se consideraron las siguientes: existe relación significativa entre habilidades personales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021; existe relación significativa entre habilidades interpersonales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de

Arequipa, 2021 y existe relación significativa entre habilidades de grupo y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

En referencia al campo internacional, los resultados de la búsqueda fueron los siguientes:

El propósito del estudio de Abdelouahab y Bouchra (2021), fue hallar los factores que influenciaron el éxito de la gestión del cambio, así como examinar su relevancia en el caso de una constructora marroquí. En concreto, se realizó una revisión profunda de 37 modelos de gestión del cambio organizacional. El enfoque fue de investigación-acción, el cual validó los factores identificados. Se reconocieron y categorizaron varios factores que afectaron el éxito de la gestión del cambio organizacional en 12 categorías relevantes para la implementación exitosa de iniciativas de cambio organizacional dentro de la empresa del caso. Finalmente, se concluyó que la mayor parte de la literatura existente sobre factores de éxito para implementar iniciativas de cambio organizacional se centran en unos pocos modelos y factores.

Shadrack (2018) realizó un estudio cuyo fin fue hallar la incidencia de la gestión del cambio en el éxito de una organización. Para tal efecto se utilizó la encuesta sobre la base de las técnicas cualitativas seleccionadas. Se concluyó que la gestión del cambio tuvo la tarea de lograr el éxito en un negocio. En ese sentido, se determinó que la falta de una gestión adecuada del cambio podría conducir a pérdidas de negociaciones o productividad y fracasó al emprender proyectos clave debido a la falta de claridad y objetivos realistas.

En el ámbito nacional, se consideró la investigación realizada por Luján (2018), la cual tuvo por fin hallar la incidencia de las habilidades directivas en la gestión de cambio organizacional. Se trabajó bajo una metodología epistémica, positivista e hipotética deductiva. Además, se contó con la colaboración de 56 personas a quienes se proporcionó un cuestionario. Finalmente, se concluyó que los directivos se encontraban preparados para incluir procesos que modifiquen la dirección a la que se dirigía la empresa.

Tarazona (2020) realizó un estudio, en el cual la finalidad fue establecer la incidencia que tuvieron las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de una universidad de Huánuco. Se trabajó con 60 colaboradores elegidos de

manera aleatoria, a quienes se proporcionó una encuesta. Por último, se estableció que las variables se vinculan significativamente.

Mundo (2019) realizó un estudio que, tuvo por fin hallar el vínculo que tiene las habilidades directivas y la gestión administrativa en una municipalidad de Lurín. Se trabajó con 65 personas que ejercían tareas en el área de administración a quienes se dirigieron encuestas. Finalmente, se estableció la existencia de un vínculo significativo entre variables.

Smunty at al. (2016) realizó un estudio cuyo propósito fue analizar el vínculo entre habilidades gerenciales y la eficacia gerencial, midiendo la efectividad gerencial con cuatro métodos diferentes. La metodología que se aplicó constó de una evaluación dirigida a un grupo de 1 a 6 subordinados. La conclusión indicó que la ganancia de la empresa era predicha por las habilidades motivacionales y que la evaluación de la eficacia percibida por los subordinados era predicha por las habilidades organizacionales.

En el ámbito local realizaron investigaciones. Los autores Maque y Quispe (2021) realizaron una investigación cuyo propósito fue hallar el vínculo entre el liderazgo situacional y las habilidades directivas en una empresa industrial. Asimismo, se trabajó con 168 colaboradores a quienes se proporcionaron los instrumentos necesarios para recabar información. Finalmente, se estableció que las variables se vinculan de manera directa y significativa.

Navinta y Paucar (2017) llevaron a cabo un estudio, donde pretendieron analizar a las habilidades gerenciales como herramienta de la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de Acari. El enfoque fue cuantitativo, el nivel correlacional y la técnica, una encuesta dirigida a 41 colaboradores. Finalmente, se determinó que rutinas pasadas utilizadas dentro de la organización perjudicaban la creatividad y no impulsaban los cambios novedosos.

Llave y Ccallo (2019) llevaron a cabo un estudio, cuyo fin fue hallar el vínculo entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de una empresa constructora en la provincia de Espinar variables. El enfoque fue cuantitativo, el diseño no experimental y se trabajó con 140 personas a quienes se aplicó una encuesta con 16 preguntas. Finalmente, se estableció un vínculo positivo

moderado entre variables, por lo cual se resaltó que, si se implementaran habilidades directivas, se desarrollaría de manera eficaz la percepción de bienestar o satisfacción en la empresa.

Respecto a las teorías relacionadas al tema, Whetten y Cameron (2011) mencionan que las habilidades directivas son de carácter conductual, pues no se consideran habilidades personales, sino un grupo de capacidades que las personas ejercen, cuyo propósito es lograr resultados. Estas habilidades pueden ser percibidas por el resto, en contraste con las destrezas personales, las cuales, generalmente, son percibidas de manera autónoma. En ese sentido, los estilos de personalidades implican habilidades diversas; no obstante, existe un conjunto de habilidades que pueden ser percibidas fácilmente y que están implicadas en el desempeño eficiente y que contrastan con las destrezas individuales.

De acuerdo a Madrigal (2009), el concepto del vocablo “habilidad” se vincula estrechamente con destreza, confianza y capacidad para llevar a cabo una tarea. Asimismo, las habilidades se constituyen como destrezas que se aprenden y que son utilizadas para conseguir propósitos con un uso mínimo de recursos y tiempo. Por otro lado, el término habilidad alude a un conjunto de capacidades implicadas en la realización de labores con eficiencia.

Existen diversas clasificaciones de las capacidades implicadas en el término “habilidad”. Para el caso que nos ocupa, las habilidades son utilizadas por las empresas para conseguir un mejor rendimiento en las labores dentro del espacio de trabajo. En ese sentido, las habilidades del personal de una empresa se constituyen como complementarias, pues se retroalimentan. Se muestran las habilidades necesarias para llevar a cabo un correcto desempeño de dirección como la implicancia de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades académicas, habilidades de innovación, entre otros.

Según Whetten y Cameron (2011), las habilidades se constituyen como caracteres esenciales en las personas. Estos son la base sobre los cuales se construyen las actitudes, comportamientos y decisiones. Asimismo, ayudan a conceptualizar la moralidad de las personas y a definir lo bueno como “bueno” y lo malo como “malo”. Asimismo, un inconveniente es que se plantean como ya

entendidos e instaurados en la esencia de la persona, por lo cual la gente no suele estar tan consciente de ellos. En ese sentido, estos no salen a relucir a menos que alguien los cuestione. Por otro lado, las personas no se encuentran conscientes de su importancia o valor, lo cual produce que se lleven a cabo actividades que van en contra.

Por otro lado, Madrigal (2009), menciona la existencia de habilidades que desarrollan capacidades en beneficio del trabajo colaborativo para solucionar conflictos o resolver situaciones complicadas. El autor menciona los siguientes puntos motivación, inteligencia emocional, orientación y supervisión, empoderamiento y autorización, estilo de liderazgo, manejo del estrés y calidad de vida, cambio de actitudes, introducción del gerente, gestión estratégica, maquiavelismo y liderazgo, gestión del tiempo, capacidad de pensamiento, negociación, motivación, etc.

Huerta y Rodriguez (2006) indican que las habilidades directivas pueden entenderse como la destreza que ayuda a la captación de emociones para su orientación de manera positiva. Esta destreza puede ser adquirida y desarrollada en beneficio de las organizaciones, por lo cual será labor del líder encontrar y desarrollar esta competencia en su personal de apoyo. Asimismo, la habilidad en su concepto tradicional, no es lo único con lo que debemos contar para tener éxito. Para muchos investigadores, del 100%, la habilidad representa solo el 20% de los factores implicados en una vida de éxito; el 80% lo representan otros factores, uno de los más importantes lo constituye la habilidad emocional.

Los autores que aportan en la definición de las habilidades directivas como Commonwealth Secretariat (2007) que define las habilidades gerenciales consisten en un conjunto identificable de acciones realizadas por un individuo que conducen a ciertos resultados. Otros pueden observar habilidades, que son distintas de los atributos de personalidad puramente espirituales o incrustados. Si bien las personas con diferentes estilos y personalidades pueden aplicar las habilidades de diferentes maneras, el desempeño efectivo de las habilidades tiene un conjunto central de atributos observables que son comunes a todas las diferencias individuales. Además Mohammed (2013) menciona que la tarea básica de todos los Gerentes en todos los niveles y en todo tipo de empresas es

diseñar y mantener un entorno que pueda lograr las metas y objetivos de la organización, así como brindar servicios satisfactorios al cliente. Tradicionalmente, la administración se preocupa con cuatro funciones principales: Planificación de todas las actividades, organización de trabajos y otros, dirigir personas y realizar el control.

La importancia de las habilidades gerenciales son consideradas por los siguientes autores Popescu et al. (2020) indican la importancia de las habilidades gerenciales en las economías emergentes, lo que sugiere que las habilidades gerenciales juegan un papel clave en la adopción e implementación de tecnologías nuevas y modernas, especialmente en los países en desarrollo. Los gerentes tienen el deber fundamental de movilizar y motivar a las personas para lograr objetivos colectivos definiendo y comunicando tareas, organizando a los empleados de acuerdo con sus tareas y brindándoles un ambiente de trabajo adecuado. Por lo tanto, se necesita un conjunto de características individuales específicas de los gerentes para influir en el logro del desempeño deseado.

Finalmente, Arrascue et al. (2021) indican que los gerentes, deben combinar liderazgo, espíritu empresarial y habilidades para enfrentar los desafíos del cambiante escenario sociopolítico, económico y tecnológico, así como cumplir con las expectativas de la población. También los autores Batao y Cenas (2020) en este mundo moderno, los gerentes no pueden tener éxito sin conocer las habilidades gerenciales básicas. Como resultado, todo gerente debe tener un excelente conocimiento de su entorno de trabajo. Por lo tanto, el desempeño del gerente se basa en las habilidades gerenciales.

El autoconocimiento emocional que se percibe, este término es saber el modo correcto de expresar lo que se está sintiendo, identificando y conociendo cada una de las emociones y los efectos que estos traen consigo (Nieto, 2012).

Otro factor importante para saber qué habilidades personales estamos desarrollando es conocer qué tan lejos podemos llegar para alcanzar objetivos propios, mediante las posibilidades únicas que hemos adquirido lo que definiría a la "autorrealización". Según las teorías humanísticas, esto presupone que cada persona lleva consigo alguna aspiración que direcciona valores y fines que permiten traspasar las fronteras que se conocen (Guerreo, 2002).

Salas (2020) define a la autonomía personal como el derecho de poder construir independientemente el proyecto de vida que sea controlado, afrontando las decisiones que puedan surgir tanto en lo público como en lo privado, respetando la manera de pensar y de decidir de la sociedad en general.

Por otro lado, el poder generar solución a los diversos problemas que se nos presenten, es una habilidad indispensable que se ve reflejada en la capacidad de razonar y adaptarse a cada problema. Por ende, la manera de resolverlo radica en el análisis exhaustivo que se tome en cuenta, así como en las diferentes capacidades creativas que puedan ofrecer. (Pozo, 1994).

Las relaciones interpersonales inmersas en la vida, aplicadas de forma positiva ayudan a que exista un ambiente más coloquial, generando vibras positivas en el entorno en el que se convive, además la estrecha comunicación en las organizaciones ha cambiado. Este término es difícil de entender, pues la mayor parte de ocasiones se vincula con comportamientos, en los que la interacción debe ser bidireccional. (Campos, 2015).

Castanyer (1996) define la asertividad como la capacidad de autoafirmar los derechos de uno mismo, sin influenciar a los demás o ser influenciado por alguien. Esto no se debe confundir con la empatía hacia otra persona, siendo esta la manera de responder apropiadamente a las necesidades que reflejan la otra persona, expresando sus sentimientos sin palabra alguna, por ejemplo; reconocer el estado emocional de alguien de acuerdo a sus expresiones faciales (Nieto, 2012).

El poder e influencia que uno transmite a los distintos compañeros de trabajo debe de ser equilibrado, venciendo los sentimientos que puedan tener y evitando el uso de poder. Este viene definido como la influencia potencial en el comportamiento basado en la autoridad frente a otras personas. Asimismo, se debe recalcar que tener influencia no significa tener poder, sin embargo, tener poder si implica influenciar a los demás. La influencia asegura el consentimiento de los demás, ocasionando realizar labores colectivas para alcanzar un objetivo establecido. (Whetten & Cameron, 2011).

Dentro de las habilidades grupales, el individuo debe poner énfasis en cómo delegar. Este término implica la correcta designación de alguna actividad

enfocada al trabajo que se esté realizando. Sin este mecanismo, ninguna organización podrá disfrutar del éxito a largo plazo (Whetten & Cameron, 2011).

La formación de equipos de trabajo, los cuales identifican problemas y encuentran los mecanismos que sean más eficaces en cooperación de todos los miembros del equipo (García, 2000).

La dirección hacia un cambio positivo para las empresas es una habilidad que busca develar el potencial humano positivo, enfocándose en crear abundancia y bienestar humano (Whetten & Cameron, 2011).

La variable “gestión del cambio” pudo ser definida de acuerdo a los siguientes autores:

Según Zimmermann (2000), el cambio organizacional hace necesario buscar constantemente un equilibrio entre la planificación y el seguimiento del proceso de cambio. A nivel organizacional, una acción planificada llena de intenciones puede tener consecuencias imprevistas, incluso en la dirección opuesta. Todos los cambios organizativos comienzan con la actitud abierta del personal de la organización. Solo las personas cambiarán sus habilidades, comportamientos y relaciones, por lo que ni el jefe, el subordinado, el proveedor o el cliente puede ser responsable de los cambios de otros. Por lo tanto, cualquier cambio comienza con la construcción de un modelo organizacional orientado a lograr resultados.

El cambio organizacional generalmente se ve desde una perspectiva limitada basada en su capacidad para utilizar de manera efectiva los recursos humanos y materiales disponibles. Esta visión es limitada porque no considera los productos internos y la creación de riqueza que son vitales para una organización en constante cambio. Los cambios organizacionales afectan directamente las biografías y las raíces emocionales del personal relevante, así como sus carreras, sus identidades personales y su estatus social. El cambio organizacional implica una transformación en la cultura organizacional. Sin embargo, al comienzo del proceso de cambio, la cultura organizacional no es adecuada para una intervención directa. Tales intervenciones permanecerán en la nube y se reducirán a una simple composición. En el proceso de cambio, es obvio que

cambiamos la cultura organizacional a través de la implementación de nuevas estrategias, nuevas tareas, responsabilidades, y nuevos métodos de trabajo.

Según Duarte (2020), la gestión del cambio es trascendental, por lo cual debe ser estudiada de manera detallada, ya que, si las organizaciones adoptan este proceso, conseguirán ser más productivas frente al mercado cambiante indistintamente del tiempo que tome. En ese sentido, la implicancia de una correcta gestión puede significar la diferencia entre el éxito o fracaso. Asimismo, la adaptación a este proceso debe ser considerada como una opción de optimización, por lo que, si bien es cierto, las consecuencias del cambio podrían desestabilizar el ambiente laboral, esto no debería representar un inconveniente. Por tanto, es importante prever que las modificaciones de este proceso sólo podrán llevarse a cabo si el personal está dispuesto a adoptarlo y a participar colaborativamente de él.

Se considera Passenheim (2010) que argumentan que la gestión de cambio es la comprensión correcta de las organizaciones que quieren o necesitan ser cambiadas, comprensión correcta de las personas que están dispuestas a cambiar, la realización efectiva del cambio y comprender la dinámica del cambio. Así mismo, Nickols (2016) indica que la gestión del cambio se ve como un problema que pasa de un estado a otro, específicamente de un estado de problema a un estado resuelto. El diagnóstico o análisis de problemas a menudo se considera esencial. Los objetivos se fijan y alcanzan en diferentes niveles y en diferentes áreas o funciones.

Finalmente Erland (2020) define que la gestión del cambio generalmente se define como un conjunto de aptitudes y habilidades que un individuo necesita para iniciar e implementar con éxito el cambio. Además, considera las aplicaciones de los mecanismos de cambio (por ejemplo, capacitación, rediseño de procesos, comunicación, etc.) en la creación de valor para la organización. El proceso de cambio está impulsado por consideraciones estratégicas que incluyen la necesidad de mejorar los procesos comerciales e integrar formas de trabajo.

El despertar de las organizaciones interesadas en el cambio se refiere a la necesidad de promover el cambio, por lo que establecer un discurso específico y

persuasivo es importante para conseguir la aprobación y el apoyo de los líderes de la organización (Sullca, 2018).

La resistencia técnica es la poca voluntad de recurrir a nuevos cambios, esto causado al miedo ocasionado por lo desconocido, a su vez el miedo a la pérdida de las inversiones futuras (Sullca, 2018), La resistencia política es la lucha por el presupuesto, así como las amenazas al cambio que se da por el conflicto de poderosas preexistencias o negocios tradicionales (Sullca, 2018), La resistencia cultural se refiere a los viejos hábitos mentales que se han ido adquiriendo en base a la experiencia contada (Sullca, 2018).

Así también, esta se constituye como la etapa más dificultosa del proceso que implica transformación, ya que la percepción de cambios suele ser tomada como un peligro. Por otro lado, es común que los trabajadores indiquen o señalen su descontento de manera activa o pasiva, que noten la carencia de estatus o padezcan de trastornos. Asimismo, es necesario que, para simplificar la transición de una etapa a otra, las empresas enfoquen su atención en las necesidades de su personal y resuelvan sus dudas rápidamente (Duarte, 2020).

Asimismo, es normal que las modificaciones o cambios en una empresa generen inseguridad, por lo cual es necesario desarrollar y fomentar la adopción de percepciones, creencias y actitudes que ayuden a que los cambios se adopten de mejor manera. A razón de ello, es importante brindarle autonomía y poder al personal para que desarrollen formas novedosas de laborar, a fin de que también puedan interrelacionarse de manera eficiente. Por otro lado, durante este periodo de tiempo, las personas deberán sentirse convencidas de que las innovaciones en la empresa originarán mejoras, posibilitando que se impulse de mejor manera el cambio. Además, será necesario que se tracen metas mediante el diseño de un plan que genere más fácilmente la transformación, tomando en cuenta tres actividades principales: la persuasión, el incentivo y la conexión interpersonal (Duarte, 2020).

El cambio estructural es la modificación de las estructuras económicas y sociales de una organización que tiene limitadas oportunidades en el sector donde se desarrolla, buscando la transición a niveles superiores de desarrollo (Calderón & Hernández, 2016).

El cambio tecnológico es la incorporación de innovación de productos o servicios dentro de una organización. Estos cambios pueden ser menores o transformaciones radicales (López & Valdaliso, 2001).

Ospina (2006) señala que la reingeniería se constituye como una transformación organizacional que para ser lograda debe tomar en cuenta las indicaciones mencionadas a continuación:

Las modificaciones trascendentales deben considerar especificar el objetivo que se quiere conseguir: la optimización de la productividad, la eficacia en los procesos, la disminución de gastos en la producción, la mejora en la calidad que se le proporciona a los productos o servicios, la importancia a la vanguardia moderna, etc.

El camino que debe seguir la empresa debe enfocarse en los pequeños avances.

Cuando las organizaciones desean mejorar la eficiencia y la calidad de los productos y servicios, generalmente estudian los procesos internos de la organización. La reingeniería suele implicar rediseñar funciones y procesos, y desarrollar procesos efectivos para que la organización pueda brindar productos o servicios de acuerdo a las necesidades del cliente (Sullca, 2018).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación fue aplicada. Hernández et al. (2014) indican que este tipo de estudios determinan un problema y método específico, enfocándose en la búsqueda e integración de conocimientos aplicados al mismo.

Diseño de investigación

El estudio corresponde a investigaciones no experimentales. Hernández et al. (2014) mencionan que estos estudios se realizan sin manipular las variables, ya que son observadas en su medio natural. El estudio también fue transversal, pues los datos se adquirieron en un momento determinado del tiempo. Por otro lado, el nivel de investigación fue descriptivo y relevante, pues intentó comprender la relación entre dos variables.

La investigación fue cuantitativa y se utilizó la recopilación y análisis de datos para contestar a las interrogantes de la investigación a fin de probar las hipótesis establecidas con anterioridad con el objetivo de realizar medidas numéricas, conteos y estadísticas para establecer con veracidad patrones de comportamiento en la población.

3.2. Variables y operacionalización

Las variables analizadas son las “habilidades directivas” y “la Gestión de Cambio Organizacional”.

Variable 1: Habilidad directivas

Definición conceptual: Según Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas son un vehículo con el cual las prácticas orientadas a la administración de una empresa esperan conseguir los resultados que se requieren. En ese sentido, las habilidades directivas son la base de una correcta administración.

Definición operacional: Las habilidades directivas será medida por las siguientes dimensiones: habilidades personales, cuyos indicadores son: el autoconocimiento emocional, autorrealización, autonomía, flexibilidad, análisis y

solución de problemas; como segunda dimensión se tiene a las habilidades interpersonales, cuyos indicadores son: la comunicación, la asertividad, la empatía, el poder e influencia y el liderazgo; por última dimensión a las habilidades de grupo, cuyos indicadores son: la delegación, formación de equipos y la dirección hacia el cambio. Además, para la medición de los indicadores se utilizó una escala ordinal tipo Likert.

Variable 2: Gestión de Cambio Organizacional

Definición conceptual: Sullca (2018) refiere a impulsar la consigna de modificaciones y una constante adaptación, a fin de producir perspectivas que fomenten el objetivo de la adaptación, el cual podría volver a diseñar y a construir a las empresas tomando en cuenta sus recursos humanos y materiales.

Definición operacional: La gestión de Cambio Organizacional fue medida por medio de las siguientes dimensiones la resistencia al cambio, cuyos indicadores fueron: despertar el interés al cambio, resistencia técnica, resistencia política y resistencia cultural; como segunda dimensión se tuvo a el cambio organizacional, cuyos indicadores fueron: el cambio estructural, el cambio tecnológico y el cambio en el personal; finalmente como tercera dimensión se tuvo a la reingeniería, cuyos indicadores fueron: el rediseño de funciones y procesos, la reorganización, el desarrollo de una nueva visión y la importancia de innovar. Además, para la medición de los indicadores se utilizó una escala ordinal tipo Likert.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Según Hernández et al. (2014), es un grupo de personas, objetos o conceptos que cumplen con especificaciones. Para la presente investigación la población que se consideró fue de 50 jefes de cada área de la Municipalidad.

Muestra

Según Hernández et al. (2014), es un subgrupo del universo o población. La muestra considerada en el estudio se determinó como muestra censal porque

se consideró a los 50 jefes del área municipalidad por considerarse una cantidad pequeña.

Criterio de inclusión

Se consideró a los 50 jefes de todas las áreas de la municipalidad.

Criterios exclusión

Se excluye a todos los colaboradores que no son jefes en la municipalidad.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: se consideró la técnica de la encuesta.

Instrumentos: El instrumento considerado fue un cuestionario elaborado en base a variables, dimensiones e indicadores, que responde a las metas planteadas en la investigación. Estas preguntas tienen opciones de respuesta medidas por la escala Likert.

La verificación del instrumento fue llevada a cabo por juicio de expertos en la materia.

Para la confiabilidad, se realizó una prueba piloto aplicada a 25 jefes de área, a fin de corroborar que los instrumentos a ser utilizados cuenten con la suficiente fiabilidad para su aplicación. El método por el que se optó fue el estadístico alfa de Cronbach (Anexo 07).

El estadístico Alfa de Cronbach puede ser entendido como un indicador representativo de la consistencia interna de un instrumento y de la validez de escala que este tiene para su aplicación en una determinada unidad de estudio. Este estadístico está dado por un valor numérico entre 0 a 1, siendo un valor por encima de 0.7 el que indica que el instrumento es suficientemente fiable para poder ser aplicado, ya que será comprendido de la misma manera en la que fue concebido permitiendo medir de manera correcta lo que se propuso a priori.

En este sentido, se procedió a realizar el análisis de fiabilidad del instrumento para el caso de cada variable, estimando tanto el estadístico Alfa de Cronbach de manera global para las variables, así como el coeficiente de correlación total de elementos corregidos. Además, se estimó el estadístico Alfa

de Cronbach, lo que permitió revisar si la confiabilidad del instrumento mejora. Los resultados fueron anexados en la parte final de la investigación (Anexo 03).

3.5. Procedimientos

Se pidió el permiso necesario a la municipalidad, a fin de facilitar nuestro acceso a la aplicación del instrumento, luego se determinó a las personas a las que se aplicó el instrumento para conseguir la información requerida de la entidad, posterior a ello se coordinó la fecha y horarios para aplicar el cuestionario a fin de no alterar las actividades de cada uno de los encuestados de la municipalidad.

3.6. Método de análisis de datos

Una vez aplicado el instrumento, se elaboró la matriz o base de datos para luego analizarlos estadísticamente en el programa informático SPSS, realizado lo anterior, se elaboraron tablas y gráficos para la presentación de los resultados con su respectiva interpretación, a partir de los resultados, se obtuvo las conclusiones que dieron respuesta a cada uno de los objetivos, finalmente se darán sugerencias o recomendaciones, luego del análisis general de la investigación.

3.7. Aspectos éticos

Confidencialidad: Los datos obtenidos no serán revelados por ningún otro motivo que no sean fines investigativos.

Libre participación: Se constituye como la colaboración no forzada.

Anonimidad: Se asegurará la reserva de los datos en todo momento.

Respeto al lugar donde se realizan las investigaciones: Se consiguieron los permisos necesarios para acceder a las instalaciones necesarias y a los jefes. Por ende, se cumplieron las disposiciones impuestas por la institución.

Veracidad: Se aseguró la veracidad de los datos. No se manipularon los resultados de acuerdo a conveniencias personales.

Derecho de autor: Se respetaron los derechos de autor teóricos o prácticos.

Veracidad en el registro de la información: Los datos que fueron registrados son verdaderos e imparciales.

Se consideraron y cumplieron con los estatutos proporcionados por la casa de estudios superiores del tesista.

IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan tablas de distribución de frecuencias, tablas de correlación que permitieron analizar el estado de cada variable de estudio y la correspondiente corroboración de la hipótesis investigativa.

4.1. Análisis Descriptivo

Tabla 1

Análisis de la variable: Habilidades Directivas, en una municipalidad de Arequipa, 2021

HABILIDADES DIRECTIVAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	BAJO	0	0%	0%	0%
	REGULAR	13	26%	26%	26%
	ALTO	37	74%	74%	100%
	TOTAL	50	100%	100%	

Nota. Cuestionario, SPSS V.22

La Tabla 1 y Figura 1, sobresale que, de un total de 50 jefes de las distintas áreas de una municipalidad el 74.0% refiere haber logrado un alto nivel de desarrollo respecto de sus habilidades directivas, mientras que el 26.0% señaló que tal tipo de habilidades se encontraban en un nivel regular.

Tabla 2

Análisis de la variable: Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	BAJO	0	0%	0%	0%
	REGULAR	16	32%	32%	32%
	ALTO	34	68%	68%	100%
	TOTAL	50	100%	100%	

Nota. Cuestionario, SPSS V.22

La Tabla 2 y Figura 2, sobresale que, de un total de 50 jefes de las distintas áreas de una municipalidad en Arequipa el 68.0% reconoce que se ha logrado una alta gestión de cambio organizacional en la municipalidad, mientras que el 32.0% restante manifiesta haberse alcanzado un nivel regular en tal tipo de gestión respecto del cambio organizacional.

4.2. Análisis Inferencial

En la Tabla 3 se observa los resultados de la prueba de normalidad según el estadístico de Kolmogorov-Smirnov que fue ejecutada con el propósito de verificar el cumplimiento del supuesto de normalidad de las variables y sus respectivas dimensiones, de manera que se determinó el tipo de coeficiente de correlación a utilizarse para la contratación de las hipótesis.

H1 : La variable no sigue una distribución normal.

H0 : La variable si sigue una distribución normal:

Si el valor de la significancia es < 0.050 se rechaza hipótesis nula H0.

Si el valor de la significancia es > 0.050 se acepta hipótesis nula H0.

"Tabla 3

Pruebas de normalidad de la variable "Habilidades Directivas" y la variable "Gestión de Cambio Organizacional"

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	G	Sig.	Estadístico	g	Sig.
Habilidades Personales	.122	50	.060	.965	50	.143
Habilidades Interpersonales	.118	50	.082	.964	50	.130
Habilidades de Grupo	.126	50	.045	.952	50	.040
Habilidades Directivas	.084	50	.200*	.980	50	.563
Gestión del Cambio Organizacional	.126	50	.045	.947	50	.027

Nota. Cuestionario, SPSS V.22

La Tabla 3, revela que las variables cumplen con el supuesto de normalidad pues se aprecia un nivel de significancia del estadístico de Kolmogorov-Smirnov mayor a 0.050 tanto para la variable habilidades directivas y sus

respectivas dimensiones como para la variable gestión de cambio organizacional, lo que indicó que se debe recurrir a pruebas estadísticas paramétricas como el coeficiente de correlación de Pearson para efectos de corroborar las hipótesis de investigación.

Objetivo Específico 1: Identificar la relación entre las habilidades personales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

Para el logro del presente objetivo se realizó la siguiente validación de hipótesis:

H1 : Las habilidades personales si se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

H0 : Las habilidades personales no se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

Regla de decisión:

Si el valor de la significancia es < 0.050 se rechaza hipótesis nula H0.

Si el valor de la significancia es > 0.050 se acepta hipótesis nula H0.

Tabla 4

Relación entre las Habilidades Personales y la Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021

		Gestión del Cambio Organizacional
Habilidades Personales	Correlación de Pearson	.862**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	50

Nota. Cuestionario, SPSS V.22

La Tabla 4, revela una relación positiva moderada entre la dimensión habilidades personales y la variable gestión del cambio organizacional. Así, se muestra una significancia bilateral menor a 0.050, lo cual conlleva a corroborar una relación significativa entre las variables de estudio. Por lo tanto, se acepta la

hipótesis que existe una relación significativa entre las habilidades personales y la gestión del cambio organizacional. De esta manera, se manifiesta que a medida que es mayor el nivel de desarrollo de las habilidades personales de los jefes de área, también se logra una mejor gestión de cambio organizacional en la municipalidad.

Objetivo Específico 2: Identificar la relación entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

Para el logro del presente objetivo se realizó la siguiente validación de hipótesis:

H1 : Las habilidades interpersonales si se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

H0 : Las habilidades interpersonales no se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

Regla de decisión:

Si el valor de la significancia es < 0.050 se rechaza hipótesis nula H0.

Si el valor de la significancia es > 0.050 se acepta hipótesis nula H0.

Tabla 5

Relación entre las Habilidades Interpersonales y la Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021

		Gestión del Cambio Organizacional
Habilidades Interpersonales	Correlación de Pearson	.937 **
	Sig. (bilateral)	.000
	N	50

Nota. Cuestionario, SPSS V.22

La Tabla 5, revela una relación positiva alta entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable gestión del cambio organizacional. Así, se muestra una significancia bilateral menor a 0.050, lo cual conlleva a corroborar una

relación significativa entre las variables de estudio. Por lo tanto, se acepta la hipótesis que existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio organizacional. De esta manera, se manifiesta que a medida que es mayor el nivel de desarrollo de las habilidades interpersonales de los jefes de área, también se logra una mejor gestión de cambio organizacional en la municipalidad.

Objetivo Específico 3: Identificar la relación entre las habilidades de grupo y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

Para el logro del presente objetivo se realizó la siguiente validación de hipótesis:

H1 : Las habilidades de grupo si se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

H0 : Las habilidades de grupo no se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

Regla de decisión:

Si el valor de la significancia es < 0.050 se rechaza hipótesis nula H0.

Si el valor de la significancia es > 0.050 se acepta hipótesis nula H0.

Tabla 6

Relación entre las Habilidades de Grupo y la Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021

		Gestión del Cambio Organizacional
Habilidades de Grupo	Correlación de Pearson	.814**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	50

Nota. Cuestionario, SPSS V.22

La Tabla 6, revela una relación positiva moderada entre la dimensión habilidades de grupo y la variable gestión del cambio organizacional. Así, se muestra una significancia bilateral menor a 0.050, lo cual conlleva a corroborar

una relación significativa entre las variables de estudio. Por lo tanto, se acepta la hipótesis que existe una relación significativa entre las habilidades de grupo y la gestión del cambio organizacional. De esta manera, se manifiesta que a medida que es mayor el nivel de desarrollo de las habilidades de grupo en los jefes de área, también se logra una mejor gestión de cambio organizacional en la municipalidad.

Objetivo General: Identificar la relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

Para el logro del presente objetivo se realizó la siguiente validación de hipótesis:

H1 : Las habilidades directivas si se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

H0 : Las habilidades directivas no se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.

Regla de decisión:

Si el valor de la significancia es < 0.050 se rechaza hipótesis nula H_0 .

Si el valor de la significancia es > 0.050 se acepta hipótesis nula H_0 .

Tabla 7

Relación entre las Habilidades Directivas y la Gestión del Cambio Organizacional, en una municipalidad de Arequipa, 2021

		Gestión del Cambio Organizacional
Habilidades Directivas	Correlación de Pearson	.978**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	50

Nota. Cuestionario, SPSS V.22

La Tabla 7, revela una relación positiva alta entre la variable habilidades directivas y la variable gestión del cambio organizacional. Así, se muestra una significancia bilateral menor a 0.050, lo cual conlleva a corroborar una relación significativa entre las variables de estudio. Por lo tanto, se acepta la hipótesis que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional. De esta manera, se manifiesta que a medida que es mayor el nivel de desarrollo de las habilidades directivas de los jefes de área, también se logra una mejor gestión de cambio organizacional en la municipalidad.

V. DISCUSIÓN

La investigación asumió como objetivo general, determinar la relación entre la variable habilidades directivas y la variable gestión del cambio organizacional. A partir de los hallazgos de la tabla 7 se encontró un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.978 asociado a una significancia de 0.000 que determinó que existe una relación positiva alta entre las variables, aceptando de esta manera la hipótesis investigativa que postulaba una relación significativa entre las variables. Los hallazgos mostrados son consistentes con un conjunto de referentes en los que la tendencia fue aceptar una relación significativa entre las variables de estudio. En este sentido, los resultados son corroborados por Luján (2018), en una investigación que identificó una correlación moderada igual a 0.825 la que conllevó a concluir que las habilidades directivas que desarrollaban los colaboradores de la entidad contribuían a una mejor gestión del cambio organizacional. Cabe citar también a Tarazona (2019), que en su investigación concluyó que las habilidades directivas incidían positiva y significativamente sobre el desarrollo organizacional de una empresa. Shadrack (2018), Smunty at al. (2016) señalan que las habilidades directivas impactan en el éxito de una organización.

En cuanto al primer objetivo específico, Identificar la relación entre las habilidades personales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021. El resultado de la tabla 4 mostró un coeficiente

de correlación de Pearson igual a 0.862 con el cual se determinó que existe una relación positiva moderada entre la dimensión habilidades personales y la variable gestión del cambio organizacional, aceptando de esta manera la hipótesis investigativa que postulaba una relación significativa entre las variables. Los resultados son corroborados por Tafur (2017) en una investigación en la cual se identificó una correlación moderada igual a 0.800 que conllevó a concluir que las habilidades personales se relacionan positivamente con la gestión del cambio organizacional, pueden ser considerados como iguales los resultados revelados en Bardales (2019). Maque y Quispe (2021) señalan que las habilidades de dirección para manejar y liderar situaciones influyen positivamente en los resultados por lo que las habilidades de las personas son decisivas para el bien de una organización. Whetten y Cameron (2011) refieren que las habilidades personales deben ser comprendidas como habilidades interrelacionadas a otras que se ejercen conjuntamente para alcanzar un determinado propósito pues se va más allá de las destrezas individuales que son manejadas con autonomía.

En cuanto al segundo objetivo específico, Identificar la relación entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021. El resultado de la tabla 5 mostró un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.937 con el cual se determinó que existe una relación positiva alta entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable gestión del cambio organizacional, aceptando de esta manera la hipótesis investigativa que postulaba una relación significativa entre las variables. Los resultados son corroborados por Tafur (2017) en una investigación en la cual se identificó una correlación baja igual a 0.539 que conllevó a concluir que las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con la gestión del cambio organizacional. Navinta y Paucar (2017) señalan que las habilidades de dirección para liderar al recurso humano contribuyen en el logro de cambios novedosos dentro de la organización por lo que las habilidades de relacionarse interpersonalmente son decisivas para la dirección de una organización.

En cuanto al tercer objetivo específico, Identificar la relación entre las habilidades de grupo y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021. El resultado de la tabla 6 mostró un coeficiente de correlación

de Pearson igual a 0.814 con el cual se determinó que existe una relación positiva moderada entre la dimensión habilidades de grupo y la variable gestión del cambio organizacional, aceptando de esta manera la hipótesis investigativa que postulaba una relación significativa entre las variables. Los resultados son corroborados por Tafur (2017) en una investigación en la cual se identificó una correlación moderada igual a 0.724 que conllevó a concluir que las habilidades de grupo se relacionan positivamente con la gestión del cambio organizacional. Madrigal (2009) señala que las habilidades de tipo colaborativas son muy importantes para resolver conflictos o problemas complicados que afectan a una organización.

VI. CONCLUSIONES

Primera; se corrobora una relación entre la variable habilidades directivas y la variable gestión del cambio organizacional en una municipalidad pues se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.978 con una significancia de 0.000, por lo que, se acepta la hipótesis de existencia de relación significativa entre las variables. Entonces, se concluye que; durante el año 2021 a medida que los jefes de área alcanzaron un mayor desarrollo de las habilidades directivas, también se logró una mejor gestión del cambio organizacional.

Segunda; se corrobora una relación entre la dimensión habilidades personales y la variable gestión del cambio organizacional en una municipalidad pues se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.862 con una significancia de 0.000, por lo que, se acepta la hipótesis de existencia de relación significativa entre esta dimensión y la variable. Entonces, se concluye que; durante el año 2021 a medida que los jefes de área alcanzaron un mayor desarrollo de sus habilidades personales, también se logró una mejor gestión del cambio organizacional.

Tercera: se corrobora una relación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable gestión del cambio organizacional en una municipalidad pues se

obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.937 con una significancia de 0.000, por lo que, se acepta la hipótesis de existencia de relación significativa entre esta dimensión y la variable. Entonces, se concluye que; durante el año 2021 a medida que los jefes de área alcanzaron un mayor desarrollo de sus habilidades interpersonales, también se logró una mejor gestión del cambio organizacional.

Cuarta; se corrobora una relación entre la dimensión habilidades de grupo y la variable gestión del cambio organizacional en una municipalidad pues se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.814 con una significancia de 0.000, por lo que, se acepta la hipótesis de existencia de relación significativa entre esta dimensión y la variable. Entonces, se concluye que; durante el año 2021 a medida que los jefes de área alcanzaron un mayor desarrollo de sus habilidades de grupo, también se logró una mejor gestión del cambio organizacional.

VII. RECOMENDACIONES

Primera; se recomienda al gerente de recursos humanos de la municipalidad que ha sido objeto de estudio, diseñe un plan de gestión del cambio organizacional que permita construir una visión común en todo el personal y estimule la innovación tanto tecnológica como en la dirección del recurso humano que esté enfocada en lograr resultados más eficientes a partir de personal más especializado, colaborativo y con una mejor gestión del tiempo.

Segunda; se recomienda al gerente de recursos humanos de la municipalidad que ha sido objeto de estudio, lleve a cabo talleres en los que se fortalezca la empatía entre jefes y colaboradores. Igualmente, se sugiere implementar un plan de manejo del estrés mediante técnicas como la pausa activa, entre otros. Además, se debe considerar estrategias que estimulen la adecuación al cambio organizacional a través de políticas internas que favorezcan la especialización de los conocimientos.

Tercera: se recomienda al gerente de recursos humanos de la municipalidad que ha sido objeto de estudio, que en coordinación con los jefes de las distintas áreas lleve a cabo un diagnóstico de las necesidades de su personal para la resolución de problemas de manera que se les pueda brindar el apoyo específico en el momento oportuno. Igualmente, se sugiere implementar un plan de mentoría sobre el diseño y evaluación de metas para que el personal busque constantemente mejoras en sus resultados. Además, se debe considerar un plan de adecuación al cambio tecnológico que implique capacitaciones al personal sobre el manejo de nuevas herramientas que se adopten en el desarrollo de sus actividades de manera que exista menos resistencia al cambio y se logre brindar apoyo en forma eficiente.

Cuarta; se recomienda al gerente de recursos humanos de la municipalidad que ha sido objeto de estudio, implemente estrategias integrales de evaluación de desempeño que no sólo revisen el cumplimiento de metas, sino que también midan habilidades de dirección de personal de manera tal que se forme un capital humano sólido en capacidades de innovación y adaptación a los cambios.

REFERENCIAS

- Abdelouahab, E., & Bouchra, L. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *Research Article, 13*(15), 1–15. doi:<https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Aburto, H. I., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia, 19*(51), 41-49. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Crespo, G., & Ruiz, R. (2021). Employees perception of management skills at Hospital Municipal los olivos. *Facultad de Medicina Humana URP, 21*(2), 275-282. doi:DOI 10.25176/RFMH.v21i2.3715
- Batao, S., & Cenas, M. A. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education, 10*(1), 149 - 163. doi:<https://doi.org/10.5430/wje.v10n1p149>
- Calderón, C., & Hernández, L. (2016). Cambio Estructural y Desindustrialización en México. *Panorama Económico, XII*(23), 153-190. Obtenido de http://yuss.me/revistas/panorama/pano2016v12n23a06p153_190.pdf
- Campos, T. (2015). *Comunicacion Interpersonal: Una Herramienta Efectiva para la Publicidad de los Productos y la Marca Fuxion*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9057/Comunicaci%C3%B3n%20interpersonal%20una%20herramienta%20para%20la%20publicidad%20de%20los%20productos%20y%20la%20marca%20FuXion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castanyer, O. (1996). *La asertividad*. Desclée de Brouwer. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51813657/Castanyer_-_2010_-_La_asertividad_expres-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639170783&Signature=IzYgtUB8vKNTf1Aw5xeB1FoNnRjJnZEODtXhLivjthEnsXPaBIIMzGeyUQZALLI9Wkdifh3lclt9WvbumizZAI7~Y0Yr2v2wTm2DhqU60XirX07AncW

- Commonwealth Secretariat. (2007). *Management Skills*. Commonwealth Secretariat. Obtenido de <http://www.ebookbou.edu.bd/Books/Text/SARD/DYDW/module07.pdf>
- Dill'Erva, I. (2021). Retos de la administración pública del bicentenario. *Saber Servir*, 4(5), 117-138. Obtenido de <http://revista.enap.edu.pe/article/view/4468/5035>
- Duarte, M. (2020). *Gestión del cambio organizacional*. Lima - Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Obtenido de https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Erland, J. (2020). The importance of change management in reforming customs. *World Customs Journal*, 2(2), 41 - 51. Obtenido de [https://worldcustomsjournal.org/Archives/Volume%202,%20Number%202%20\(Oct%202008\)/07%20The_importance_of_change_management_in_reforming_Customs.pdf](https://worldcustomsjournal.org/Archives/Volume%202,%20Number%202%20(Oct%202008)/07%20The_importance_of_change_management_in_reforming_Customs.pdf)
- Garcia, M. (2000). *Formación de Equipos de Trabajo*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/7631/1/1020130091.PDF>
- Guerreo, A. (2002). El Concepto de "Autocorrelación" como Identidad Personal. Una revisión crítica. *Revista de Ciencias de la Educación*, 7(26), 11-23. Obtenido de <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/download/10100/8902>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Sociabilidad. Si las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el*. Pearson. Obtenido de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Huerta,%20J.%3B%20%20Rodr%C3%ADguez,%20G.%20\(2006\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Huerta,%20J.%3B%20%20Rodr%C3%ADguez,%20G.%20(2006).pdf)
- Llave, S., & Ccallo, D. (2019). *Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018*. Arequipa - Perú: Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de

- https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2265/Susan%20Llave_Dina%20Ccallo_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López, P. (2015). *Modelo de formación por competencias para jefes y directivos de la administración pública española*. [Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears]. Obtenido de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/149076/Lopez_Martinez_Pedro_Angel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López, S., & Valdaliso, J. (2001). Cambio tecnológico y crecimiento económico en España en la segunda mitad del siglo XX: indicadores y polémicas. *Revista de Historia Industrial*, 19(20), 319-337. Obtenido de <https://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/download/63492/94299>
- Luján, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV - Scientia*, 10(1), 24-36. doi:dx.doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a2
- Luján, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV - Scientia*, 10(1), 13. doi:dx.doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a2
- Madrigal, B. (2009). *Habilidad directivas*. Mc Graw Hill. Obtenido de <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Maque, K., & Quispe, K. (2021). *Relación entre los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando de una empresa industrial*. Arequipa - Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12359/PSmaaykm_qucukv.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mohammed, I. (2013). Management skills - tools for leadership imperatives in democracy. *European Scientific Journal*, 8(16), 1857 – 7881. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/328023429.pdf>
- Morales, S. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local N° 16, provincia de Barranca, Año 2018*.

- Huacho – Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
Obtenido de
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mundo, J. (2019). *Habilidades directivas y su relación con el desarrollo de una gestión administrativas de los directivos del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de Lurín - 2015*. Lima - Perú: Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/783/1/Mundo%20Garcia%2C%20Juan.pdf>
- Navinta, S. G., & Paucar, L. D. (2017). *Las habilidades gerenciales como una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrito de Acari - Arequipa 2017*. Arequipa - Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4727/RInahusg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nickols, F. (2016). *Change Management*. Obtenido de
<https://www.nickols.us/change.pdf>
- Nieto, A. (2012). *Inteligencia Emocional*. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato UVEG. Obtenido de
<https://www.aadidess.com/wp-content/uploads/2019/06/inteligencia-emocional.pdf>
- Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, II(2), 91-99. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Paredes, P., & Cárdenas, V. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta científica*, 7(1), 17-22.
doi:<http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/1061/887>
- Passenheim, O. (2010). *Gestión del cambio*. Obtenido de
<http://www.mahavirlibrary.org/files/change-management.pdf>
- Popescu, L., Lancu, A., Avram, M., Avram, D., & Popescu, V. (2020). The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti

- County, Romania. *Economic and Business Aspects of Sustainability*, 3(12), 2 - 16. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su12031119>
- Pozo, J. (1994). *La Solucion de Problemas*. Santillana. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54335731/2._La_Solucion_de_problemas_-_1._Aprender_a_resolver_problemas_y_resolver_problemas_para_aprender._Juan_Ignacio_Pozo-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639168044&Signature=O4fR58a9O2Z89a-wkFdgY4YvxZsKDxwj7CGw6PX
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista dDgital Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Salas, M. (2020). *Concepto de Autonomía Personal*. Universidad Estatal a Distancia (UNED). Obtenido de <http://aplicaciones.bibliolatino.com/handle/bibliolatino/196>
- Shadrack, A. (2018). *The impact of change management on organizatióanal success*. aasan ammattikorkeakoulu. Obtenido de <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153068/Thesis-Shadrack.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Smunty, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar. Revista de ciencias*, 26(62), 11-22. Obtenido de <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=818>
- Sullca, G. (2018). *Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018*. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22406/Sullca_TG.pdf?sequence=1
- Tarazona, A. (2020). Management skills and organizational development in the staff at UNHEVAL, Huánuco – 2019. *Gaceta científica*, 6(3), 162 - 173. doi:<https://doi.org/10.46794/gacien.6.3.975>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidade directivas*. Prentice Hall. Obtenido de

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio organizacional*. Ediciones ABYA-YALA. Obtenido de https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala

ANEXO

Anexo 01: Matriz de Operacionalización de variables

Tabla 8

Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Habilidades Directivas	Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas son un vehículo con el cual las prácticas orientadas a la administración de una empresa esperan conseguir los resultados que se requieren. En ese sentido, las habilidades directivas son la base de una correcta administración.	Las habilidades directivas será medida por las siguientes dimensiones: habilidades personales, cuyos indicadores son: el autoconocimiento emocional, autorrealización, autonomía, flexibilidad, análisis y solución de problemas; como segunda dimensión se tiene a las habilidades interpersonales, cuyos indicadores son: la comunicación, la asertividad, la empatía, el poder e influencia y el liderazgo; por última dimensión a las habilidades de grupo, cuyos indicadores son: la delegación, formación de equipos y la dirección hacia el cambio. Además, para la medición de los indicadores se utilizó una escala ordinal tipo Likert.	Habilidades Personales	Autoconocimiento emocional Autorrealización Autonomía Flexibilidad Análisis y solución de problemas	1;2;3; 4;5;6; 7;8	Ordinal
			Habilidades Interpersonales	Comunicación Asertividad Empatía Poder e influencia Liderazgo	9;10;11; 12;13; 14;15; 16;17	
			Habilidades de Grupo	Delegación Formación de equipos Dirección hacia el cambio	18;19;20; 21	
Gestión del Cambio Organizacional	Sullca (2018) refiere a impulsar la	La gestión de Cambio Organizacional fue medida por medio de las siguientes dimensiones la resistencia al cambio, cuyos indicadores fueron: despertar el interés al	Resistencia al Cambio	Despertar el interés al cambio Resistencia Técnica	23;24;25	Ordinal

	<p>consigna de modificaciones y una constante adaptación, a fin de producir perspectivas que fomenten el objetivo de la adaptación, el cual podría volver a diseñar y a construir a las empresas tomando en cuenta sus recursos humanos y materiales</p>	<p>cambio, resistencia técnica, resistencia política y resistencia cultural; como segunda dimensión se tuvo a el cambio organizacional, cuyos indicadores fueron: el cambio estructural, el cambio tecnológico y el cambio en el personal; finalmente como tercera dimensión se tuvo a la reingeniería, cuyos indicadores fueron: el rediseño de funciones y procesos, la reorganización, el desarrollo de una nueva visión y la importancia de innovar. Además, para la medición de los indicadores se utilizó una escala ordinal tipo Likert.</p>		<p>Resistencia política</p> <p>Resistencia cultural</p>		
			Cambio Organizacional	<p>Cambio Estructural</p> <p>Cambio tecnológico</p> <p>Cambio en el personal</p>	26;27;28	
			Reingeniería	<p>Rediseño de funciones y procesos</p> <p>Reorganización</p> <p>Desarrollar una nueva visión</p> <p>Importancia de innovar</p>	29;30;31;32	

Nota. Elaboración propia

Anexo 02: Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades directivas y gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.				
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	
PROBLEMA GENERAL PG: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021?	HIPÓTESIS GENERAL HG: Existe relación significativa entre habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021	OBJETIVO GENERAL OG: Determinar la relación existente entre las habilidades directivas y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.	VARIABLE 1: Gestión del Cambio Organizacional	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE 2: Gestión del Cambio Organizacional	
PE1: ¿Cuál es la relación de las habilidades personales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021?	HE1: Existe relación significativa entre habilidades personales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021	OE1: Identificar la relación de las habilidades personales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021	Dimensiones	
PE2: ¿Cómo es la relación de habilidades interpersonales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021?	HE2: Existe relación significativa entre habilidades interpersonales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021	OE2: Identificar la relación de habilidades interpersonales y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021	D1: Habilidades personales	• A • A • A • F • A
PE3: ¿Cómo es la relación de habilidades de grupo y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021?	HE3: Existe relación significativa entre habilidades de grupo y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021.	OE3: Identificar la relación de habilidades de grupo y la gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021	D2: Habilidades interpersonales	• C • A • E • F • L
			D3: Habilidades de grupo	• D • F • D
			VARIABLE 2: Gestión del Cambio Organizacional	
			Dimensiones	
			D1: Resistencia al cambio	• D • F • F • F
			D2: Cambio organizacional	• C • C • C
			D3: Reingeniería	• F • D • I

Anexo 03: Cuestionario

Estimado el cuestionario es parte de un esfuerzo de investigación titulado “Gestión de Habilidades directivas y Gestión del Cambio Organizacional en la Ciudad de Arequipa en el 2021” y tiene únicamente fines académicos, por lo que agradecemos su colaboración.

Indicaciones:

Lea atentamente las preguntas formuladas y respóndalas, marcando con una cruz las alternativas que considere adecuadas.

Escala Valorativa:

Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)
----------------	----------------------	-----------------	--------------------	--------------

Marque con una X según corresponda:

		N	CN	AV	CS	S
1.	Conozco mis fortalezas y debilidades personales que contribuyan a llevar un buen liderazgo.					
2.	Los logros obtenidos en el ámbito laboral contribuyen a que me sienta auto realizado.					
3.	Me considero una persona que pueda realizar fácilmente sus actividades independientemente teniendo apoyo o no de otras personas.					
4.	Tengo confianza en mí mismo y mis capacidades.					
5.	Considero que soy una persona empática y flexible frente a la relación que tengo con otras personas.					
6.	Práctico técnicas de respiración profunda y de relajación muscular en situaciones estresantes o con presión.					
7.	Distingo mis asuntos prioritarios de los de menor importancia.					

8.	Busco soluciones rápidas a cualquier problema.					
9.	Soy una persona que se comunica fácilmente con las demás personas de su entorno.					
10.	Genero confianza en mis colaboradores.					
11.	Soy una persona que responde de manera positiva y coherente frente a ciertas situaciones					
12.	Realizo críticas de manera constructiva y respetuosa.					
13.	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.					
14.	Soy claro acerca de cuándo debo dar apoyo a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.					
15.	Ayudo a los demás a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.					
16.	Transmito energía positiva hacia al personal para interactuar con ellos					
17.	Considero que soy una persona que tengo cualidades de liderazgo.					
18.	Tengo la capacidad de delegar de manera adecuada.					
19.	Consideras que en algún momento cuando has delegado alguna actividad a tus colaboradores la han realizado de manera adecuada.					
20.	Considero que los equipos con los que cuento actualmente se desempeñan de manera eficiente.					
21.	Dirijo de manera correcta a las personas para que contribuyan al cambio organizacional.					
22.	Me resisto a los cambios que se presente tanto en el ámbito laboral como global.					
23.	Me resisto a aprender a tener nuevos conocimientos que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa					
24.	Me resisto a los cambios en las políticas de la institución que genera un cambio en la misma.					
25.	Tengo ciertos inconvenientes a la adaptación cuando tengo					

	que relacionarme con personas que no pertenecen a mi misma cultura.					
26.	Contribuyo de manera eficaz y eficiente al cambio de la estructura organizacional de la municipalidad					
27.	Me adapto fácilmente a los cambios de los recursos tecnológicos que se presentan en la institución.					
28.	Me adapto fácilmente a los cambios del personal en caso de que se dé una rotación de los mismos.					
29.	Me adapto fácilmente a los cambios en las funciones y procesos que se presentan en la institución.					
30.	Si se presenta alguna reorganización en la institución te adaptas a ella.					
31.	Me considero capaz de generar una nueva visión para el cambio de la organización en la municipalidad.					
32.	Me considero una persona que fomenta la innovación para mejorar los servicios brindados por la institución.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN BRINDADA

Anexo 04: Validación de Contenido por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
1	Conozco mis fortalezas y debilidades personales que contribuyan a llevar un buen liderazgo.	X		X		X		
2	Los logros obtenidos en el ámbito laboral contribuyen a que me sienta auto realizado.	X		X		X		
3	Me considero una persona que pueda realizar fácilmente sus actividades independientemente teniendo apoyo o no de otras personas.	X		X		X		
4	Tengo confianza en mí mismo y mis capacidades.	X		X		X		
5	Considero que soy una persona empática y flexible frente a la relación que tengo con otras personas.	X		X		X		
6	Práctico técnicas de respiración profunda y de relajación muscular en situaciones estresantes o con presión.	X		X		X		
7	Distingo mis asuntos prioritarios de los de menor importancia.	X		X		X		
8	Busco soluciones rápidas a cualquier problema.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Soy una persona que se comunica fácilmente con las demás personas de su entorno.	X		X		X		
10	Genero confianza en mis colaboradores.	X		X		X		
11	Soy una persona que responde de manera positiva y coherente frente a ciertas situaciones	X		X		X		
12	Realizo críticas de manera constructiva y respetuosa.	X		X		X		
13	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.	X		X		X		
14	Soy claro acerca de cuándo debo dar apoyo a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	X		X		X		
15	Ayudo a los demás a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	X		X		X		
16	Transmito energía positiva hacia al personal para interactuar con ellos	X		X		X		

17	Considero que soy una persona que tengo cualidades de liderazgo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES DE GRUPO	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Tengo la capacidad de delegar de manera adecuada.	X		X		X		
19	Consideras que en algún momento cuando has delegado alguna actividad a tus colaboradores la han realizado de manera adecuada.	X		X		X		
20	Considero que los equipos con los que cuento actualmente se desempeñan de manera eficiente.	X		X		X		
21	Dirijo de manera correcta a las personas para que contribuyan al cambio organizacional.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: MG Noblecilla Saavedra Carmen Milena DNI: 02879565

Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

10 de Enero del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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.

Variable 2: GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: RESISTENCIA AL CAMBIO							
22	Me resisto a los cambios que se presente tanto en el ámbito laboral como global	X		X		X		
23	Me resisto a aprender a tener nuevos conocimientos que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa	X		X		X		
24	Me resisto a los cambios en las políticas de la institución que genera un cambio en la misma.	X		X		X		
25	Tengo ciertos inconvenientes a la adaptación cuando tengo que relacionarme con personas que no pertenecen a mí misma cultura.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: CAMBIO ORGANIZACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
26	Contribuyo de manera eficaz y eficiente al cambio de la estructura organizacional de la municipalidad	X		X		X		
27	Me adapto fácilmente a los cambios de los recursos tecnológicos que se presentan en la institución.	X		X		X		
28	Me adapto fácilmente a los cambios del personal en caso de que se dé una rotación de los mismos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: REINGENIERIA	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Me adapto fácilmente a los cambios en las funciones y procesos que se presentan en la institución.	X		X		X		
30	Si se presenta alguna reorganización en la institución te adaptas a ella.	X		X		X		
31	Me considero capaz de generar una nueva visión para el cambio de la organización en la municipalidad.	X		X		X		
32	Me considero una persona que fomenta la innovación para mejorar los servicios brindados por la institución.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: MG Noblecilla Saavedra Carmen Milena DNI: 02879565

Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

10 de Enero del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ²		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
1	Conozco mis fortalezas y debilidades personales que contribuyan a llevar un buen liderazgo.	X		X		X		
2	Los logros obtenidos en el ámbito laboral contribuyen a que me sienta auto realizado.	X		X		X		
3	Me considero una persona que pueda realizar fácilmente sus actividades independientemente teniendo apoyo o no de otras personas.	X		X		X		
4	Tengo confianza en mí mismo y mis capacidades.	X		X		X		
5	Considero que soy una persona empática y flexible frente a la relación que tengo con otras personas.	X		X		X		
6	Práctico técnicas de respiración profunda y de relajación muscular en situaciones estresantes o con presión.	X		X		X		Las técnicas fisiológicas para reducir temporalmente el estrés se relacionan con la Elasticidad Social, aunque el indicador dice: "Flexibilidad".
7	Distingo mis asuntos prioritarios de los de menor importancia.	X		X		X		
8	Busco soluciones rápidas a cualquier problema.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES							
9	Soy una persona que se comunica fácilmente con las demás personas de su entorno.	X		X		X		
10	Genero confianza en mis colaboradores.	X		X		X		
11	Soy una persona que responde de manera positiva y coherente frente a ciertas situaciones	X		X		X		
12	Realizo críticas de manera constructiva y respetuosa.	X		X		X		

13	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.	X		X		X		
14	Soy claro acerca de cuándo debo dar apoyo a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	X		X		X		
15	Ayudo a los demás a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	X		X		X		
16	Transmito energía positiva hacia al personal para interactuar con ellos	X		X		X		
17	Considero que soy una persona que tengo cualidades de liderazgo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES DE GRUPO	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Tengo la capacidad de delegar de manera adecuada.	X		X		X		
19	Consideras que en algún momento cuando has delegado alguna actividad a tus colaboradores la han realizado de manera adecuada.	X		X		X		
20	Considero que los equipos con los que cuento actualmente se desempeñan de manera eficiente.	X		X		X		
21	Dirijo de manera correcta a las personas para que contribuyan al cambio organizacional.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Considero que la cantidad de ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones indicadas.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Lic. Adm. Renato Martínez Málaga DNI: 29605707

Especialidad del validador: Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos / Marketing / Derecho Empresarial

18 de enero del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Variable 2: GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: RESISTENCIA AL CAMBIO							
2 2	Me resisto a los cambios que se presente tanto en el ámbito laboral como global	X		X		X		
2 3	Me resisto a aprender a tener nuevos conocimientos que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa	X		X		X		
2 4	Me resisto a los cambios en las políticas de la institución que genera un cambio en la misma.	X		X		X		
2 5	Tengo ciertos inconvenientes a la adaptación cuando tengo que relacionarme con personas que no pertenecen a mí misma cultura.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: CAMBIO ORGANIZACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
2 6	Contribuyo de manera eficaz y eficiente al cambio de la estructura organizacional de la municipalidad	X		X		X		
2 7	Me adapto fácilmente a los cambios de los recursos tecnológicos que se presentan en la institución.	X		X		X		
2 8	Me adapto fácilmente a los cambios del personal en caso de que se dé una rotación de los mismos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: REINGENIERIA	Si	No	Si	No	Si	No	
2 9	Me adapto fácilmente a los cambios en las funciones y procesos que se presentan en la institución.	X		X		X		
3 0	Si se presenta alguna reorganización en la institución te adaptas a ella.	X		X		X		
3 1	Me considero capaz de generar una nueva visión para el cambio de la organización en la municipalidad.	X		X		X		
3 2	Me considero una persona que fomenta la innovación para mejorar los servicios brindados por la institución.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Considero que la cantidad de ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones indicadas.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Lic. Adm. Renato Martínez Málaga DNI: 29605707

Especialidad del validador: Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos / Marketing / Derecho de la Empresa

18 de enero del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES							
1	Conozco mis fortalezas y debilidades personales que contribuyan a llevar un buen liderazgo.	X		X		X		
2	Los logros obtenidos en el ámbito laboral contribuyen a que me sienta auto realizado.	X		X		X		
3	Me considero una persona que pueda realizar fácilmente sus actividades independientemente teniendo apoyo o no de otras personas.	X		X		X		
4	Tengo confianza en mí mismo y mis capacidades.	X		X		X		
5	Considero que soy una persona empática y flexible frente a la relación que tengo con otras personas.	X		X		X		
6	Práctico técnicas de respiración profunda y de relajación muscular en situaciones estresantes o con presión.	X		X		X		
7	Distingo mis asuntos prioritarios de los de menor importancia.	X		X		X		
8	Busco soluciones rápidas a cualquier problema.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Soy una persona que se comunica fácilmente con las demás personas de su entorno.	X		X		X		
10	Genero confianza en mis colaboradores.	X		X		X		
11	Soy una persona que responde de manera positiva y coherente frente a ciertas situaciones	X		X		X		
12	Realizo críticas de manera constructiva y respetuosa.	X		X		X		
13	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.	X		X		X		
14	Soy claro acerca de cuándo debo dar apoyo a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	X		X		X		
15	Ayudo a los demás a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	X		X		X		

16	Transmito energía positiva hacia al personal para interactuar con ellos	X		X		X		
17	Considero que soy una persona que tengo cualidades de liderazgo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES DE GRUPO	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Tengo la capacidad de delegar de manera adecuada.	X						
19	Consideras que en algún momento cuando has delegado alguna actividad a tus colaboradores la han realizado de manera adecuada.	X		X		X		
20	Considero que los equipos con los que cuento actualmente se desempeñan de manera eficiente.	X		X		X		
21	Dirijo de manera correcta a las personas para que contribuyan al cambio organizacional.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Farro Ruiz, Lizet Malena

DNI: 45962909

Especialidad del validador: MBA: Master of Business Administration (Maestría en Administración y Dirección de Empresas)

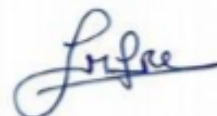
10 de Enero del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Variable 2: GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: RESISTENCIA AL CAMBIO							
22	Me resisto a los cambios que se presente tanto en el ámbito laboral como global	X		X		X		
23	Me resisto a aprender a tener nuevos conocimientos que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa	X		X		X		
24	Me resisto a los cambios en las políticas de la institución que genera un cambio en la misma.	X		X		X		
25	Tengo ciertos inconvenientes a la adaptación cuando tengo que relacionarme con personas que no pertenecen a mí misma cultura.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: CAMBIO ORGANIZACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
26	Contribuyo de manera eficaz y eficiente al cambio de la estructura organizacional de la municipalidad	X		X		X		
27	Me adapto fácilmente a los cambios de los recursos tecnológicos que se presentan en la institución.	X		X		X		
28	Me adapto fácilmente a los cambios del personal en caso de que se dé una rotación de los mismos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: REINGENIERIA	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Me adapto fácilmente a los cambios en las funciones y procesos que se presentan en la institución.	X		X		X		
30	Si se presenta alguna reorganización en la institución te adaptas a ella.	X		X		X		
31	Me considero capaz de generar una nueva visión para el cambio de la organización en la municipalidad.	X		X		X		
32	Me considero una persona que fomenta la innovación para mejorar los servicios brindados por la institución.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Farro Ruiz, Lizet Malena DNI: 45962909

Especialidad del validador: MBA: Master of Business Administration (Maestría en Administración y Dirección de Empresas)

10 de Enero del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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.

Anexo 05: Carta de Aceptación



Carta De Autorización

Sra. Cuadros Midolo Evelyn Maryory
Trabajadora Cas del área de Recursos Humanos
Municipalidad Provincial de Arequipa

Que por medio de la presente se autoriza para que aplique los instrumentos de investigación de la tesis "Habilidades Directivas y Gestión del Cambio Organizacional en una Municipalidad de Arequipa 2021" en nuestras instalaciones, para lo cual, nos comprometemos a otorgarle toda la información requerida y facilidades respectivas para cumplir con los fines del estudio.

Se entrega la siguiente autorización para los fines que estimen por conveniente.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE AREQUIPA

Abogado General de la Municipalidad
de Arequipa

Arequipa, 18 de diciembre del 2021



Anexo 06: Capturas de Base de Datos

	Habilidades Directivas							
	Habilidades Personales							
Encuestado	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
E_1	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_2	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	Siempre
E_3	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_4	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_5	Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_6	Siempre	A veces	Casi Siempre	Siempre	A veces	A veces	Casi Nunca	Casi Siempre
E_7	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre
E_8	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre
E_9	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	A veces	Siempre
E_10	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	Siempre	Siempre
E_11	Siempre	Casi Siempre	A veces	Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre
E_12	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_13	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_14	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_15	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_16	Siempre	A veces	A veces	Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces
E_17	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre
E_18	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre
E_19	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_20	A veces	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre
E_21	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_22	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_23	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre
E_24	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre
E_25	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces
E_26	Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Siempre	Casi Siempre
E_27	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_28	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre
E_29	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_30	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Siempre
E_31	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_32	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_33	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre
E_34	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	Siempre
E_35	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_36	Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Nunca	Siempre	Siempre
E_37	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_38	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Nunca	A veces	Casi Siempre
E_39	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre
E_40	Casi Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces
E_41	A veces	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces	A veces
E_42	Siempre	Casi Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_43	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_44	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces
E_45	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_46	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_47	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre
E_48	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre
E_49	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_50	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	Siempre	Siempre

Habilidades Directivas									
Habilidades Interpersonales									
Encuestado	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
E_1	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre
E_2	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_3	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_4	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Siempre
E_5	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces
E_6	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces
E_7	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_8	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_9	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_10	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_11	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces
E_12	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_13	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_14	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_15	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_16	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_17	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_18	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	Siempre
E_19	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_20	Casi Nunca	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces
E_21	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_22	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_23	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces
E_24	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces
E_25	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces
E_26	A veces	Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Nunca	A veces	A veces
E_27	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_28	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Siempre	Siempre
E_29	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces
E_30	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	Siempre
E_31	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_32	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces
E_33	Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre
E_34	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_35	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_36	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_37	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_38	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_39	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces
E_40	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Nunca	A veces	A veces
E_41	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_42	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_43	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces
E_44	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Nunca	A veces	Casi Nunca
E_45	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_46	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_47	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Siempre
E_48	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_49	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_50	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre

	Habilidades Directivas			
	Habilidades Grupales			
Encuestado	P18	P19	P20	P21
E_1	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_2	Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre
E_3	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_4	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_5	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre
E_6	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces
E_7	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces
E_8	A veces	A veces	A veces	A veces
E_9	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_10	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_11	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces
E_12	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_13	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_14	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_15	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_16	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_17	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_18	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_19	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_20	A veces	A veces	A veces	A veces
E_21	A veces	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_22	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_23	A veces	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_24	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces
E_25	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca
E_26	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_27	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_28	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_29	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_30	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre
E_31	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_32	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre
E_33	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces
E_34	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_35	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_36	Casi Siempre	A veces	A veces	Siempre
E_37	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_38	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces
E_39	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces
E_40	Casi Nunca	A veces	A veces	A veces
E_41	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_42	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_43	A veces	A veces	A veces	Siempre
E_44	A veces	Casi Siempre	Nunca	Casi Nunca
E_45	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_46	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_47	Casi Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre
E_48	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre
E_49	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_50	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre

Gestión del Cambio Organizacional							
	Resistencia al Cambio				Cambio Organizacional		
Encuestado	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E_1	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_2	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_3	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_4	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_5	Casi Nunca	Casi Nunca	Casi Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_6	A veces	A veces	A veces	Casi Nunca	Casi Siempre	A veces	A veces
E_7	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_8	Casi Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_9	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre
E_10	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_11	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_12	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_13	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_14	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_15	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces
E_16	Casi Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Siempre	Siempre
E_17	Nunca	Nunca	Casi Nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre
E_18	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_19	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_20	Casi Nunca	Casi Nunca	Casi Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_21	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces	Siempre	Casi Siempre	A veces
E_22	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_23	Casi Siempre	Casi Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_24	A veces	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces
E_25	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces
E_26	Nunca	Nunca	Casi Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_27	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_28	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi Siempre
E_29	Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces
E_30	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_31	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_32	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre
E_33	Nunca	Nunca	A veces	Casi Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
E_34	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_35	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_36	A veces	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_37	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_38	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
E_39	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_40	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces
E_41	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre
E_42	Casi Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_43	A veces	Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces	Casi Siempre	A veces
E_44	A veces	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	A veces	A veces	Casi Siempre
E_45	Casi Siempre	Siempre	A veces	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_46	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_47	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_48	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_49	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_50	A veces	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

	Gestión del Cambio Organizacional			
	Reingeniería			
Encuestado	P29	P30	P31	P32
E_1	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_2	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_3	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_4	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_5	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_6	Casi Siempre	A veces	Siempre	A veces
E_7	A veces	Casi Siempre	A veces	A veces
E_8	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_9	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_10	Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces
E_11	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_12	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_13	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_14	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces
E_15	A veces	A veces	A veces	Casi Siempre
E_16	A veces	Casi Siempre	A veces	Siempre
E_17	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Siempre
E_18	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_19	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_20	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_21	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_22	Siempre	Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre
E_23	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	A veces
E_24	Casi Siempre	A veces	A veces	A veces
E_25	A veces	A veces	A veces	A veces
E_26	Siempre	Siempre	A veces	Siempre
E_27	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_28	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_29	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre
E_30	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_31	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_32	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_33	Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces
E_34	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_35	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_36	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_37	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_38	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_39	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_40	A veces	A veces	A veces	A veces
E_41	Casi Siempre	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre
E_42	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre
E_43	A veces	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_44	A veces	A veces	Casi Nunca	A veces
E_45	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_46	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	Siempre
E_47	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre	A veces
E_48	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi Siempre
E_49	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
E_50	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Siempre

Anexo 07: Análisis de Confiabilidad

A fin de corroborar que los instrumentos a ser utilizados sobre la unidad de estudio a analizar cuentan con la suficiente fiabilidad para su aplicación se optó por el método de confiabilidad de escala mediante la estimación del estadístico alfa de Cronbach.

El estadístico Alfa de Cronbach puede ser entendido como un indicador representativo de la consistencia interna de un instrumento y de la validez de escala que este tiene para su aplicación en una determinada unidad de estudio. Este estadístico está dado por un valor numérico entre 0 a 1, siendo un valor por encima de 0.7 el que indica que el instrumento es suficientemente fiable para poder ser aplicado ya que será comprendido de la misma manera en la que fue concebido permitiendo medir de manera correcta lo que se propuso a priori.

En este sentido, se procedió a realizar el análisis de fiabilidad del instrumento para el caso de cada una de las dos variables de estudio, estimando tanto el estadístico Alfa de Cronbach de manera global para toda la variable, así como el coeficiente de correlación total de elementos corregidos. Además, se estimó el estadístico Alfa de Cronbach para en caso de eliminar el ítem, lo que permitió revisar si la confiabilidad del instrumento mejora.

Análisis de Confiabilidad para la variable Habilidades directivas

Tabla A

Resumen de procesamiento de casos

“Habilidades Directivas”

	N	%
Válido	25	100.0
Excluido	0	.0
Total	25	100.0

Como puede apreciarse en la Tabla A, se ha llevado a cabo el análisis de fiabilidad a partir de aplicar el instrumento sobre una muestra de 25 sujetos o elementos de estudio.

Tabla B

Estadísticas de fiabilidad "Habilidades Directivas"

Alfa de Cronbach		N de elementos
.922		21

En la Tabla 2, se valora un estadístico Alfa de Cronbach igual a 0.922 estimado para la variable de estudio denominada "Habilidades directivas" y la que se encuentra constituida por un total de 21 ítems o preguntas. Así, al revelarse un valor estadístico superior al parámetro de referencia de 0.75 se determina que el instrumento para el caso de esta primera variable está dotado de la suficiente fiabilidad para ser aplicado en la unidad de estudio.

Tabla C

Estadísticas de fiabilidad de total de elemento "Habilidades Directivas"

Ítem	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
Ítem 1	80.0400	96.373	.315	.923
Ítem 2	80.2400	94.273	.478	.921
Ítem 3	80.5200	94.677	.375	.923
Ítem 4	80.0800	93.660	.448	.921
Ítem 5	80.5200	90.093	.578	.919

Ítem 6	81.0800	91.243	.502	.921
Ítem 7	80.7200	86.627	.804	.914
Ítem 8	80.2800	93.710	.543	.920
Ítem 9	80.6000	87.917	.680	.916
Ítem 10	80.3200	89.560	.768	.915
Ítem 11	80.7200	95.127	.230	.928
Ítem 12	80.5200	91.427	.571	.919
Ítem 13	80.5600	92.423	.522	.920
Ítem 14	80.7200	87.043	.777	.914
Ítem 15	80.8000	92.750	.497	.920
Ítem 16	80.2800	92.543	.748	.917
Ítem 17	80.4400	86.923	.842	.913
Ítem 18	80.5600	88.007	.791	.914
Ítem 19	80.5200	93.260	.482	.921
Ítem 20	80.3600	93.823	.507	.920
Ítem 21	80.5200	87.260	.762	.915

Finalmente, en la Tabla C se puede valorar que la mayoría de ítems que conforman el instrumento que mide la variable “Habilidades directivas” muestran coeficientes de correlación cercanos y superiores a 0.50.

Adicionalmente, al analizar el estadístico Alfa de Cronbach para cada ítem se puede ver que en todos los casos se tienen valores por encima a 0.75 lo que refiere nuevamente suficiente fiabilidad de aplicación, mientras que sólo en el caso del ítem 1 y del ítem 3 se encontró un Alfa de Cronbach de 0.923 que al ser mayor al Alfa de Cronbach global de la variable igual a 0.915 sugería eliminarlos para mejorar la fiabilidad total de la variable. Sin embargo, dado que la contribución sobre la fiabilidad global no representaría una gran mejora se optó por mantener tanto el ítem 1 como el ítem 3, ya que se considera formula preguntas pertinentes a ser analizadas como parte de la variable de estudio.

Entonces, se concluye que el instrumento que refiere la primera variable de estudio "Habilidades directivas" cuenta con un nivel de confiabilidad lo suficientemente aceptable, es decir, que puede ser aplicado de manera fiable.

Análisis de Confiabilidad para la variable Gestión de cambio organizacional

Tabla D

Resumen de procesamiento de casos

"Gestión de Cambio Organizacional"

	N	%
Válido	25	100.0
Excluido	0	.0
Total	25	100.0

Como puede apreciarse en la Tabla D, se ha llevado a cabo el análisis de fiabilidad a partir de aplicar el instrumento sobre una muestra de 25 sujetos o elementos de estudio.

Tabla E

Estadísticas de fiabilidad "Gestión de Cambio Organizacional"

Alfa de Cronbach	N de elementos
------------------	----------------

En la Tabla E, se valora un estadístico Alfa de Cronbach igual a 0.902 estimado para la variable de estudio denominada “Gestión de Cambio Organizacional” y la que se encuentra constituida por un total de 11 ítems o preguntas. Así, al revelarse un valor estadístico superior al parámetro de referencia de 0.75 se determina que el instrumento para esta segunda variable está dotado de la suficiente fiabilidad para ser aplicado en la unidad de estudio.

Tabla F

Estadísticas de fiabilidad de total de elemento “Gestión de Cambio Organizacional”

	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
Ítem 1	40.6400	43.407	.510	.905
Ítem 2	40.2400	41.357	.672	.893
Ítem 3	40.3200	41.727	.758	.885
Ítem 4	40.4000	41.667	.771	.885
Ítem 5	40.2400	44.940	.626	.893
Ítem 6	40.2000	45.500	.638	.893
Ítem 7	40.0800	46.577	.619	.895
Ítem 8	40.0400	48.290	.600	.897
Ítem 9	40.1600	45.473	.789	.888
Ítem 10	40.0800	46.077	.619	.894
Ítem 11	40.0000	45.583	.639	.893

Finalmente, en la Tabla F se puede valorar que la mayoría de ítems que conforman el instrumento que mide la variable “Gestión de Cambio Organizacional” muestran coeficientes de correlación cercanos y superiores a 0.50.

Adicionalmente, al analizar el estadístico Alfa de Cronbach para cada ítem se puede ver que en todos los casos se tienen valores por encima a 0.75 lo que refiere nuevamente suficiente fiabilidad de aplicación, mientras que sólo en el caso del ítem 1 se encontró un Alfa de Cronbach de 0.905 que al ser mayor al Alfa de Cronbach global de la variable igual a 0.902 sugería eliminarlo para mejorar la fiabilidad total de la variable. Sin embargo, dado que la contribución sobre la fiabilidad global no representaría una gran mejora se optó por mantener el ítem 1 ya que se considera formula una pregunta pertinente a ser analizada como parte de la variable de estudio.

Entonces, se concluye que el instrumento que refiere la segunda variable de estudio "Gestión de Cambio Organizacional" cuenta con un nivel de confiabilidad lo suficientemente aceptable, es decir, que puede ser aplicado de manera fiable.