



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

**Habilidades directivas y gestión del cambio en un grupo
empresarial del Perú- 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Castro Sánchez, Miguel Fernando (ORCID: 0000-0003-4443-564X)

ASESOR:

Mg. Zarate Ruiz, Gustavo Ernesto (ORCID: 0000-0002-0565-0577)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

Lima – Perú

2022

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios quien es mi
fortaleza y quien me acompaña siempre.

¡Cuán grandes son tus obras, oh Jehová!

Muy profundos son tus pensamientos.

(Reina Valera 1960, Salmos 92:5)

AGRADECIMIENTO

A Dios, por fortalecerme ya que él hace posible lo imposible.

A mi amada esposa, mi Joanna, mi palomita.

A mi hermoso, valiente y fuerte Mijael, mi hijo amado.

A Guillermo Paredes, Christian Patiño y Claudia Tejada por su confianza y tiempo.

A mis padres Rosa María y Oscar ya que el amor a través de ellos trascendió de tal manera que hoy redacto esta investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	19
3.1 Tipo y diseño de investigación	19
3.2 Variables y operacionalización	20
3.3 Población, muestra y muestreo	22
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.5 Procedimientos	25
3.6 Método de análisis de datos	25
3.7 Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSIÓN	43
VI. CONCLUSIONES	49
VII. RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	57

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de variable Habilidades Directivas	21
Tabla 2: Operacionalización de variable Gestión del Cambio	22
Tabla 3: Información sociodemográfica	23
Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad-Instrumento Habilidades directivas	24
Tabla 5: Estadística de fiabilidad –Instrumento Gestión del Cambio	24
Tabla 6: Habilidades directivas-Distribución de frecuencia y porcentaje	26
Tabla 7: Dimensiones de Habilidades directivas: Distribución de frecuencia y porcentaje	27
Tabla 8: Gestión del Cambio-Distribución de frecuencia y porcentaje	28
Tabla 9: Dimensiones de Gestión del cambio: Distribución de frecuencia y porcentaje	28
Tabla 10: Prueba de normalidad Habilidades directivas y Gestión del cambio	29
Tabla 11: Correlación Habilidades directivas y Gestión del cambio	30
Tabla 12: Correlación Habilidades personales y Gestión del cambio	31
Tabla 13: Correlación Habilidades interpersonales y Gestión del cambio	32
Tabla 14: Correlación Habilidades grupales y Gestión del cambio	32
Tabla 15: Correlación Habilidades específicas de comunicación y Gestión del cambio	33
Tabla 16: Tabla cruzada Habilidades directivas y Gestión del cambio	34
Tabla 17: Tabla cruzada Habilidades personales y Gestión del cambio	34
Tabla 18: Tabla cruzada Habilidades interpersonales y Gestión del cambio	35
Tabla 19: Tabla cruzada Habilidades grupales y Gestión del cambio	35
Tabla 20: Tabla cruzada Habilidades específicas de comunicación y Gestión del cambio	36

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1: Diseño de Investigación	20
Figura 2: Habilidades directivas-Percepción	26
Figura 3: Dimensiones de Habilidades directivas-Percepción	27
Figura 4: Gestión del cambio-Percepción	28
Figura 5: Dimensiones de Gestión del cambio-Percepción	29

RESUMEN

La presente investigación propuso como principal objetivo el determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Este estudio fue de tipo básico a través del método hipotético deductivo, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal y correlacional, con alcance descriptivo correlacional. Para ello se seleccionó una muestra de 120 colaboradores de Grupo Cayman por medio de muestreo no probabilístico por conveniencia según las unidades de negocio ubicadas en Lima, Norte, Centro-Oriente-Sur del Perú que incluyen gerentes, administrativos, comerciales y operativos de sexo masculino y femenino entre las generaciones Z y X, baby boomers y millennials con el fin de determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio.

La recolección de datos se realizó a través de la técnica de encuesta por medio de los cuestionarios habilidades directivas y gestión del cambio con 25 y 27 ítems y fiabilidad de 0.969 y 0.973 respectivamente.

Los resultados de esta investigación determinaron que existe relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021 reflejado en los coeficientes $p < .001$ y $\rho = 0.599$.

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión del cambio, ADKAR, liderazgo.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the significant and positive relationship between managerial skills and change management in a business group in Peru-2021.

This study was of a basic type through the hypothetical deductive method, with a quantitative approach and a non-experimental cross-sectional and correlational design, with a correlational descriptive scope. For this, a sample of 120 employees of Grupo Cayman was selected by means of non-probabilistic sampling for convenience according to the business units located in Lima, North, Central-East-South of Peru, which include male managers, administrative, commercial and operational and female among generations Z and X, baby boomers and millennials in order to determine the relationship between managerial skills and change management.

Data collection was carried out through the survey technique using the managerial skills and change management questionnaires with 25 and 27 items and reliability of 0.969 and 0.973 respectively.

The results of this research determined that there is a significant and positive relationship between managerial skills and change management in a business group in Peru-2021 reflected in the coefficients $p < .001$ and $\rho = 0.599$.

Keywords: Management skills, change management, ADKAR, leadership.

I. INTRODUCCIÓN

La capacidad de reacción de las organizaciones ante la pandemia ha dependido de la fortaleza de sus culturas y valores organizacionales, las competencias de sus líderes y la confianza y transparencia al interior de la organización y esto se vio reflejado en la gestión del cambio hacia el teletrabajo lo cual generó experiencia al colaborador (OIT, 2020, p. 21). Ante esta realidad se requiere de una adecuada gestión del cambio a través de la eficiente aplicación de habilidades directivas de quienes son responsables en la toma de decisiones y puesta en marcha de cambios exigidos por las coyunturas y exigencias de un entorno de cambio constante y acelerado.

Por otro lado, el 50.3% de las empresas formales privadas se dedican a servicios y el 30.30% a comercio, siendo estas las principales actividades económicas de este tipo de empresas en el Perú, de las cuales el 53.20% se encuentran ubicadas en Lima Metropolitana. El sector formal privado presentó una disminución del 11.20% en comparación a Setiembre 2019, registrando 3'334,000 trabajadores de empresas formales privadas a nivel nacional. Esta disminución en el empleo está asociada a la reanudación gradual de actividades económicas (fases de reactivación Decreto Supremo 080-2020-PCM) que fueron suspendidas por el Estado de Emergencia (Decreto Supremo N°044-2020-PCM) frente al Covid-19 (MTPE, Setiembre 2020). Por lo expuesto es fundamental la capacidad de adaptación de las organizaciones a entornos de cambio como el actual debido a la coyuntura COVID-19, ya que está de por medio la sostenibilidad de los negocios y el bienestar de los colaboradores.

Según el MEF (2020) en su Análisis Macroeconómico para el periodo 2021-2024 se consideró como empleo adecuado a los trabajadores que laboran más de 35 horas semanales y que los ingresos que perciben cubren la canasta mínima de consumo. En Lima el empleo adecuado en agosto 2020 se redujo a 50% en relación al periodo previo al estado de emergencia y presenta disminución del 47% en comparación al 2019. El promedio de ingreso laboral está por debajo del 12.7% comparado con los niveles previos a la crisis y muestra una reducción del 9% respecto a agosto 2019. Las empresas privadas se vieron afectadas por las medidas iniciales y vigentes del estado de emergencia con respecto al nivel de

ventas, producción y horas de trabajo lo cual se ha visto reflejado en la nueva forma de realizar el trabajo. Por ello se debe considerar que es lo que requieren las organizaciones para implementar los cambios necesarios frente a nuevas formas de realizar el trabajo y el restablecimiento de las actividades de acuerdo a las exigencias de la emergencia sanitaria y económica que estamos atravesando actualmente.

Deloitte (2020) propuso diez medidas que deben adoptar las organizaciones para hacer frente a la pandemia al ser protagonistas de la economía pues se requiere de una eficiente gestión empresarial para la sostenibilidad de la organización y seguridad de los colaboradores. Por ello las organizaciones frente a la pandemia deben establecer equipos para la toma de decisiones de emergencia y mecanismos de comunicación transparente dirigida a colaboradores, proveedores y clientes. Asimismo, deben evaluar los riesgos con el fin de establecer mecanismos de respuesta oportunos frente a emergencias y enfocarse en planes de acción para la sostenibilidad de la cadena de suministros y asegurar la continuidad del negocio. Por otro lado, deben atender la sostenibilidad del bienestar mental y físico de los colaboradores. Construir soluciones frente a la necesidad de reanudar, y sostener las relaciones con los clientes.

Asimismo, Deloitte (2020) sugirió gestionar la privacidad y seguridad de la información de los colaboradores, y adaptar los presupuestos y planes de ejecución para el cumplimiento de obligaciones con proveedores y colaboradores. Adicionalmente la toma de decisiones debe enfocarse en responsabilidad social y desarrollo sostenible con información transparente ante los grupos de interés y actualizar los mecanismos de gestión a nivel de riesgo organizacional. El impacto de la pandemia Covid-19 se reflejó en las organizaciones y sus decisiones frente a la Gestión Empresarial y del Talento Humano, para lo cual ha requerido contar con directivos con capacidad de evaluar la situación, adaptarse a cambios y exigencias, transmitir asertivamente con el fin de restablecer el compromiso dentro de la organización.

Frente a la realidad expuesta, para la realización del presente trabajo de investigación se planteó el problema general a partir de la pregunta: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021? Y para identificar los problemas específicos se

plantearon las siguientes preguntas: 1. ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021?; 2. ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021?; 3. ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021?; 4. ¿Qué relación existe entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021?

La justificación teórica de esta investigación reside en evaluar la relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio considerando las teorías y modelos presentados. Respecto al aporte práctico, la presente investigación permitirá tener conocimiento del nivel de relación entre las variables habilidades directivas y gestión de cambio para tomarse en cuenta respecto a las estrategias necesarias para hacer frente a entornos altamente competitivos y de cambio constante. El aporte metodológico se da al ser de relevancia como fuente de referencia para investigaciones en el futuro al considerarse las dimensiones e instrumentos incluidos. La relevancia social se ve reflejado en el impacto de la investigación al dejar precedente de la importancia de las habilidades directivas para una eficiente gestión del cambio, lo cual favorecerá la adaptabilidad y agilidad en las respuestas frente a los constantes y diversos cambios coyunturales en favor de la sostenibilidad de las actividades y desarrollo organizacional y una eficiente gestión del talento humano.

Para la presente investigación se planteó como objetivo general: Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021. Y los objetivos específicos planteados fueron: 1. Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades personales en la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021; 2. Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades interpersonales en la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021; 3. Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021; 4. Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

La hipótesis general formulada fue: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-

2021. Mientras que las hipótesis específicas son: 1. Existe relación significativa y positiva entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021; 2. Existe relación significativa y positiva entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021; 3. Existe relación significativa y positiva entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021; 4. Existe relación significativa y positiva entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

II. MARCO TEÓRICO

Respecto a las investigaciones previas realizadas a nivel nacional, Tafur (2017) determinó la correlación existente entre las habilidades directivas y el cambio organizacional en un programa público del estado peruano a través de una investigación cuantitativa, no experimental, transversal, descriptiva correlacional, llegando a la conclusión de que existe una alta correlación ($\rho=0.904$; $p=0.00$) entre las habilidades directivas y el cambio organizacional con similares resultados sobre la relación entre las dimensiones habilidades personales ($\rho=0.800$; $p=0.00$), interpersonales ($\rho=0.539$; $p=0.00$), grupales ($\rho=0.724$; $p=0.00$) y específicas de comunicación ($\rho=0.723$; $p=0.00$) con la variable cambio organizacional de acuerdo a las respuestas brindadas por los 101 colaboradores encuestados, siendo la relación entre variables proporcionalmente directa.

Por otro lado, Ybañez (2017) identificó la relación entre las variables gestión del cambio y desempeño laboral dentro de una dirección informática en una fuerza armada peruana, a través de una investigación cuantitativa, correlacional no experimental y consideró una muestra de 197 participantes; llegando a la conclusión que la gestión del cambio a nivel personal ($\rho=0.382$; $p=0.00$) y organizacional ($\rho=0.329$; $p=0.00$) tienen una moderada relación directa y significativa sobre el desempeño laboral. Para este estudio utilizó el modelo ADKAR de gestión del cambio en la elaboración de su instrumento de medición para alcanzar los cambios esperados dentro de las organizaciones y ofrecer un acompañamiento durante el proceso del cambio que refuerza la implementación de éste.

Asimismo, Aldave (2018) determinó la correlación entre la variable independiente habilidades directivas y la variable dependiente cultura organizacional desde la perspectiva de colaboradores de la gerencia de una entidad pública peruana, realizando una investigación cuantitativa, no experimental, transversal con alcance descriptivo correlacional sobre una muestra de 60 colaboradores. Los resultados reflejaron que existe relación directa y significativa entre las habilidades directivas y cultura organizacional ($\rho=0.613$; $p=0.00$) similarmente a la correlación entre las dimensiones habilidades personales ($\rho=0.540$; $p=0.00$), interpersonales ($\rho=0.539$; $p=0.00$), grupales ($\rho=0.518$; $p=0.00$) y específicas de comunicación ($\rho=0.587$; $p=0.00$) con la variable cultura organizacional.

Ayre (2019) estableció como objetivo general determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y las habilidades directivas en un grupo de instituciones educativas del Este de Lima, con un total de 63 colaboradores, para lo cual empleó una investigación cuantitativa, no experimental de corte transversal, descriptivo correlacional, obteniendo como resultado que la gestión del cambio organizacional tiene una relación significativa ($\rho=0.422$; $p=0.00$) con las habilidades directivas. Concluyó que la relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y las habilidades directivas favorece el desempeño laboral y que las habilidades gerenciales contribuyen a dar solución a potenciales eventos que se puedan presentar.

Asimismo, Dávila (2021) determinó la relación existente entre las estrategias de motivación y la gestión del cambio en un grupo de entidades educativas públicas en Trujillo a través de una investigación cuantitativa, no experimental, transversal y descriptivo correlacional sobre una muestra de 63 colaboradores, utilizando el cuestionario basado en el modelo ADKAR de gestión del cambio. Finalmente, concluyó que las estrategias de motivación tuvieron una relación de intensidad media ($\rho=0.550$; $p=0.00$) sobre la gestión del cambio; sin embargo, al revisar el detalle de las dimensiones, se observó una alta correlación entre la motivación al talento ($\rho=0.713$; $p=0.00$) y la gestión del cambio, seguido por los factores de motivación ($\rho=0.628$; $p=0.00$) y estrategias de motivación ($\rho=0.559$; $p=0.00$).

Finalmente, Cortez (2021) identificó la relación entre las competencias directivas de mandos intermedios y la confianza dentro de equipos de trabajo en

una empresa privada de servicios en Lima, mediante una investigación de tipo descriptiva correlacional con enfoque cuantitativo sobre una muestra de 30 colaboradores y concluyó que existe una relación significativa ($p=0.00$) y alta ($\rho=0.72$) entre las competencias directivas y la confianza.

Respecto a las investigaciones previas a nivel internacional, Bedoya et al (2020) determinaron el nivel de identificación de competencias ejercidas en sus cargos desde la percepción de directivos en universidades colombianas. Para ello los resultados fueron contrastados de acuerdo a su jerarquía, género y tipo de institución afiliada. Para ello, realizaron un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo a través de un cuestionario aplicado a 272 directivos de universidades, de las cuales 108 fueron públicas y 163 privadas. Según el género fueron 112 mujeres y 160 hombres, y de acuerdo a las funciones que desempeñaban, 43 ocupaban cargos altos, 80 cargos medios y 149 cargos bajos. Concluyeron que las competencias con mayor nivel de identificación fueron el liderazgo y trabajo en equipo y se evidenciaron diferencias de acuerdo al género pues las mujeres preferían el trabajo en equipo y los varones el liderazgo; sobre el tipo de funciones, los de cargo bajo valoraron más el trabajo en equipo y los de cargo alto el liderazgo; sin embargo, respecto al tipo de afiliación ambos coincidieron con el trabajo en equipo.

Fierro (2020) determinó el nivel de influencia de la gestión del cambio en la agilidad estratégica, transformación digital y colaboración virtual frente a la actual pandemia, para ello aplicó un modelo de ecuaciones estructurales como metodología a través de muestreo no probabilístico a directivos y mandos medio de 109 organizaciones mexicanas. Asimismo, refirió que la gestión del cambio influyó positivamente en la agilidad a nivel de estrategia organizacional, transformación digital y colaboración virtual en las organizaciones mexicanas para lograr adaptarse frente a la pandemia a través de una eficiente gestión del cambio por medio del teletrabajo, inversión en tecnología y optimización del negocio. El aporte teórico de esta investigación se basó al confirmar la influencia significativa de la gestión del cambio en las necesidades de las organizaciones frente a la actual coyuntura, lo cual demuestra que las organizaciones deben adaptarse a los entornos complejos e inciertos según la teoría de contingencia.

Asimismo, Paredes et al (2021) realizaron una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo con el fin de determinar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en Pymes de Sonora en México. Para ello, se consideró una muestra de 53 directivos de Pymes pertenecientes al sector comercio. Finalmente, concluyeron que las habilidades directivas con mayor relación y significancia sobre el clima organizacional fueron la negociación ($p < 0.05$) y el liderazgo ($p = 0.05$) y ambas habilidades son fundamentales para generar y sostener el compromiso organizacional.

Por otro lado, Errida y Lotfi (2021) realizaron un estudio mediante la revisión a profundidad de 37 modelos de gestión del cambio organizacional con el objetivo de identificar los diversos factores que afectan el éxito de la gestión del cambio y su relevancia en una empresa constructora de Marruecos, desde la perspectiva de directores, gerentes, administradores y funciones de apoyo. Con el fin de validar la revisión literaria, se realizó un estudio con enfoque investigación-acción a través de una serie de entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo para investigar los factores que afectaron el éxito de dos iniciativas de cambio organizacional. Finalmente concluyeron que los factores con mayor determinación para el éxito de la implementación del cambio organizacional fueron: liderazgo y apoyo ejecutivo, comunicación efectiva y constante, compromiso y participación de las partes interesadas, actividades para la gestión del cambio y motivación de colaboradores y agentes de cambio.

Galli (2018) realizó una revisión literaria generando un análisis comparativo sobre modelos de gestión del cambio incluyendo los modelos de Kurt Lewin, 8 pasos de Kotter, 7-S McKinsey, ADKAR de Hiatt y CAP de General Electric, con el fin de comprender mejor la gestión del cambio respecto a la gestión de proyectos y organizaciones. Finalmente concluyó que el éxito del cambio dependerá de la comunicación y aceptación de las personas y que la organización cuente con los conocimientos y recursos necesarios, y que el entorno de la organización define el modelo adecuado para la gestión del cambio. Sin embargo, considera vital el papel del liderazgo ya que se requiere de voluntad para el cambio por parte de los colaboradores, por ello al basarse en las personas para decidir los cambios se debe hacer énfasis en la toma de conciencia de la necesidad del cambio a través de la

comunicación para incluir a las personas en el proceso y no se genere resistencia al sentirse excluidas.

Goyal y Patwardham (2018) plantearon como objetivo estudiar la diferencia entre la perspectiva de género hacia el cambio organizacional a través de las dimensiones conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo del modelo ADKAR en una entidad financiera en la India, mediante una investigación exploratoria básica y correlacional, concluyendo que no existe diferencias entre las percepciones de género en torno a las dimensiones del modelo ADKAR y que el factor más trascendente para la gestión del cambio es la toma de conciencia ya que sin ella no es viable la implementación del cambio, además la conciencia promueve el deseo de cambio. Adicionalmente, concluyeron que un insuficiente nivel de conocimiento respecto a la necesidad de cambio puede resultar en resistencia de parte de los colaboradores. Por otro lado, el refuerzo es necesario ya que al carecer de habilidades y capacidad para cambiar no es viable alcanzar el resultado deseado. Finalmente, el conocimiento y habilidad están altamente relacionados ya que esto favorece a la identificación de habilidades y estas se desarrollan por medio de la formación con base en el conocimiento.

Dentro de las teorías generales, respecto a la variable habilidades directivas, Whetten y Cameron (2011) mencionaron que las habilidades directivas son conductuales al ser un conjunto de acciones identificables que las personas realizan y los lleva a obtener ciertos resultados controlables al ser comportamientos que pueden evidenciar, practicar, limitar o mejorar; se pueden desarrollar en su mejora por medio de su ejercicio y retroalimentación; se relacionan e interactúan entre sí de manera integrada, flexible y compleja; y son paradójicas y contradictorias al parecer en algunos casos incompatibles. Asimismo, identificaron las competencias que definen a los directivos eficaces: habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación.

Hellriegel et al (2018) definieron las competencias gerenciales como la agrupación de actitudes, comportamientos, habilidades y conocimientos que un individuo requiere para generar un desempeño efectivo y sobresaliente en diversas posiciones dentro de distintos tipos de organizaciones y para liderar y administrar se necesitan competencias de comunicación, autoadministración, planeación y gestión, acción estratégica, trabajo en equipo y multicultural. Asimismo, las

habilidades que deben contar los directivos son: inteligencia emocional, comunicación, administración del tiempo, creatividad, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, negociación, motivación, habilidad estratégica y de pensamiento, las cuales se agrupan dentro de las habilidades conceptuales en la organización, técnicas y profesionales, interpersonales y sociales (Madrigal, 2009, pp.1-4).

Por otro lado, el Proyecto Oxígeno en Google reveló que los atributos de gerentes efectivos se enfocan en ser un buen tutor brindando retroalimentación frecuentemente; empoderar al equipo para afrontar problemas por sí mismos; expresar interés por el éxito y bienestar; ser productivo y estar orientado a resultados y eliminando los obstáculos; ser un buen comunicador, escuchando y compartiendo información con apertura al diálogo y las necesidades del equipo; ayudar al equipo en el desarrollo profesional considerando sus esfuerzos y reconociéndolos públicamente; tener una visión y estrategia clara; tener valiosas competencias técnicas para asesorar y ayudar a resolver problemas frente a nuevos desafíos (Bock ,2015). A su vez, Rivera (2018) definió el diamante de habilidades directivas como un modelo de gestión organizacional donde el gerente y el directivo se asocian. Tiene un enfoque antropocéntrico, holístico y sistémico, basado en seis habilidades: liderazgo auténtico, inteligencia emocional, comunicación asertiva, trabajo en equipo, pensamiento crítico y la administración del tiempo.

Respecto a las teorías sustantivas, Whetten y Cameron (2011) refirieron sobre la dimensión habilidades personales, que estas se relacionan con el manejo de uno mismo través del desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y la administración del tiempo, solución analítica y creativa de problemas. Asimismo, sobre las habilidades interpersonales, estas surgen al interactuar con las personas, establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. Adicionalmente, referente a las habilidades grupales, mencionaron que aparecen al interactuar con grupos de personas como miembro o líder, a través del facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderando el cambio positivo. Finalmente, sobre las habilidades específicas de la comunicación refirieron que fomentan el desarrollo de las demás habilidades a través de la preparación de

presentaciones escritas y orales al utilizar un adecuado estilo de redacción, realización de entrevistas de manera general o específica según propósitos, y conducir reuniones de trabajo de manera efectiva y productiva.

Sobre la teoría general de la variable gestión del cambio, Robbins y Judge (2013) refirieron que las fuerzas para el cambio son aquellas fuerzas específicas que resultan incentivar el cambio, dentro de la cuales mencionó: la naturaleza de la fuerza de trabajo, economía global, competencia, tecnología, tendencias sociales y política global. Según esta premisa el impacto del Covid-19 ha generado transformaciones sobre las fuerzas para el cambio, ya que la naturaleza de la fuerza ha incorporado competencias técnicas y blandas para la adaptación al trabajo remoto, la economía global ha sido retada en medio del confinamiento y en economías con alta informalidad laboral se ha visto más golpeada aun, la competencia favoreció a quienes estaban preparados para el cambio a diferencia de aquellos que no pudieron sostener la continuidad de sus operaciones y negocios, las tendencias sociales denotaron la brecha generacional en las organizaciones y la agilidad de negocios y forma de trabajar marcó la pauta de las relaciones en el trabajo y la política mundial se puso a prueba en las medidas sanitarias para hacer frente a un virus desconocido y en la generación, distribución y aplicación de vacunas para aminorar el impacto de lo que aún seguimos enfrentando.

A su vez, Chiavenato (2011, p.358) definió para llevar a cabo el cambio en las organizaciones, se requiere que las personas se adapten a través de la flexibilización en la forma de hacer las labores, aprendan a coexistir con la incertidumbre favoreciendo la colaboración, ampliando red de contactos mediante la gestión de relaciones, aprendiendo continuamente ante la transformación de las necesidades organizacionales, asumiendo responsabilidad como generadores de oportunidades, sumando valor por medio de identificación de nuevas oportunidades y el desempeño como ventaja competitiva, enfocándose en la tecnología para la sostenibilidad del negocio frente a tendencias y cambios en el mercado, renovando las expectativas y relaciones laborales a nivel de aporte y experiencia del trabajador y de la supervisión, a través del liderazgo como guía para el desarrollo, aprendizaje y desempeño superior.

Galli (2018) realizó una comparación cinco modelos de gestión del cambio y concluyó que el modelo de Lewin es simple y efectivo sin embargo no detalla cómo lidiar con el factor humano que viene a ser una limitación común en la mayoría de los métodos. El modelo de Kotter brinda una mayor guía sobre la implementación del cambio e incorpora el lado humano detallando en que parte del proceso debe comunicarse con los colaboradores; sin embargo, tiene un enfoque de jerarquía gerencial lo cual limita la participación previa a la creación de la nueva visión. En el caso del modelo ADKAR hay un mayor énfasis en las personas ya que el proceso inicia y culmina con ellas lo que le da mayor importancia al momento de escoger entre un modelo de gestión del cambio; sin embargo, es más adecuado para equipos de proyecto que para organizaciones con complejidad de procesos.

Sin embargo, Kotter (1995) mencionó que toda organización debe contar con la capacidad de reinventarse para sobrevivir y por ello los líderes que transforman de manera exitosa siguen los siguientes pasos: 1. Construyen un sentido de urgencia. 2. Forman una alianza con el poder suficiente para guiar el cambio. 3. Crear una nueva visión y diseñar la estrategia enfocada en dirigir el esfuerzo para alcanzar la transformación. 4. Comunican la nueva visión a todos los integrantes de la organización enseñando nuevas conductas a través del ejemplo de la alianza conductora. 5. Empoderan con el fin de actuar enfocados en la nueva visión y eliminar obstáculos estructurales. 6. Planifican para crear y reconocer triunfos a corto plazo con el fin de impulsar el cambio. 7. Consolidan los avances y producir mayor transformación a través del cambio de políticas, estructuras y sistemas. 8. Refuerzan y consolidan los nuevos cambios y enfoques en la cultura organizacional.

Igualmente, Prosci (2020) definió la gestión del cambio como la aplicación integral de un proceso sistematizado y un conjunto de herramientas para dirigir el cambio desde su lado humano, lo cual genera resultados beneficiosos como incremento en la productividad, fidelización del talento de alto valor, mejora en los resultados en materia organizacional, laboral y financieros y el retorno de la inversión depende de las personas como gestores del cambio. Asimismo, refirió que el modelo ADKAR se enfoca en la transformación a nivel individual y explica las fases secuenciales que las personas atravesamos al experimentar un proceso de transformación con éxito, a través de: 1. Conciencia de la necesidad de cambio,

al comprender la naturaleza del cambio y el porqué de su necesidad; 2. Deseo de participar y respaldar el cambio a través de la toma de decisión por medio de la transición de la conciencia; 3. Conocimientos sobre cómo cambiar y cómo actuar; qué hacer durante y después del cambio a través de aptitudes y comportamientos requeridos; 4. Habilidades y comportamientos que deben incorporarse para que realmente ocurra el cambio a través del fomento por medio de la práctica, tiempo, coaching sobre modelos de conducta, acceso a adecuadas herramientas y feedback; 5. Refuerzo para la sostenibilidad del cambio que es viable a través del acompañamiento.

Adicionalmente, Lertpiromsuk et al (2022) identificaron que existe una brecha de habilidades sociales y personales entre quienes destacan en las organizaciones y egresados de instituciones educativas próximos a integrarse a la nueva fuerza laboral, por ello la importancia de la gestión del talento para abordar esta brecha a través del proceso de selección y la planificación en el sector industrial de alimentos en Tailandia. Asimismo, mencionaron que las habilidades sociales y personales se consideran más importantes que las competencias técnicas y metodológicas. Por ello la relevancia de las habilidades personales como integrador en el mercado laboral y catalizador para el desarrollo dentro de las organizaciones.

Asimismo, Klus & Müller (2021) refirieron que los ejecutivos se enfrentan a retos como la implementación de nuevas soluciones y herramientas digitales y un cambio cultural hacia una mentalidad digital, gestión de cambios y todo esto resulta complejo ya que estos retos generan alta tensión debido a la escasez de tiempo por ello también se requiere que el ejecutivo sea capaz de desacelerar en la era digital. Descubrieron que una gran capacidad para pensar y actuar de forma emprendedora, habilidades de autorganización y de tecnologías de la información, una profunda capacidad para motivar a los demás y un alto grado de flexibilidad, compromiso y creatividad están positivamente relacionados con la capacidad para hacer frente a varios retos relacionados con la digitalización.

Holten (2020) mencionó que el liderazgo como la gestión del cambio predicen las experiencias positivas y las consecuencias del cambio, y que lo hacen de forma similar en los sectores público y privado. A pesar de esta similitud, existen importantes diferencias sectoriales, ya que los empleados del sector público

declaran tener menos experiencias y consecuencias positivas del cambio respecto a situaciones de despido, fusiones, cierres, deslocalizaciones y la subcontratación.

Klus & Müller (2020) indicaron que los ejecutivos deben liderar las organizaciones y sus empleados en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y para ello requieren adaptarse a los nuevos entornos de trabajo. Asimismo, se enfrentan a un alto nivel de diversidad de información, una amplia gama de cuestiones empresariales, la velocidad del cambio y una gran carga de trabajo y requiere de una continua revisión de las prácticas de gestión. Para ello requiere empatía, una mentalidad abierta a lo nuevo e ideas creativas, pero también serenidad y capacidad de reflexión sobre el propio comportamiento. Las habilidades de liderazgo clave son: comunicación, autorreflexión, dominio de idiomas, habilidades organizativas, conocimientos específicos especialmente relacionados a informática y autorreflexión. Adicionalmente los rasgos relevantes en la era digital son: empatía, mente abierta, flexibilidad, motivación y tolerancia al estrés.

Svac & Caganova (2020) mencionaron que las nuevas soluciones son cada vez más necesarias debido a que las nuevas tendencias en tecnología, comunicación, conocimiento global, nuevos enfoques de gestión, construcción de nuevos tipos de asociaciones y otras condiciones cambiantes en los negocios y la vida crean situaciones totalmente diferentes y causan diversos problemas. Todos estos fenómenos que lo acompañan tienen un impacto en el desarrollo de las personas y sus habilidades y es completamente diferente a hace unos años. Concluyeron que la educación a lo largo de la vida y adquirir nuevos conocimientos y habilidades de innovación son necesarias para la gestión de la innovación y desarrollo de la creatividad.

Popescu et al (2020) mencionaron que el entorno exterior en constante cambio y los desafíos contribuyen al dinamismo de las PYME en Europa. Afirmaron que la falta de niveles adecuados de inteligencia emocional, habilidades interpersonales y autoconciencia son una barrera potencial para el desarrollo sustentable. Sin embargo, el alto nivel de inteligencia emocional, acompañado por una tendencia creciente de habilidades interpersonales a medida que aumenta la experiencia del gerente en el trabajo con personas, es un fuerte argumento para el desarrollo sostenible.

Custódio et al (2019) afirmaron que las empresas con directores con habilidades generales que adquieren amplios conocimientos de gestión a lo largo de su experiencia laboral son más productivas. También sugirieron que los directores con habilidades generales estimulan la innovación porque adquieren conocimientos que van más allá del ámbito tecnológico actual de la empresa, y tienen aptitudes que pueden aplicarse en otros lugares en caso de que los proyectos de innovación fracasen. Concluyeron que un entorno laboral eficiente para los ejecutivos puede promover la innovación proporcionando un mecanismo de tolerancia al fracaso.

Kane et al (2019) refirió que frente a entornos empresariales turbulentos se requiere de la fortaleza de un liderazgo que le haga frente con la capacidad de combinar habilidades convencionales y nuevas con el fin de guiar con eficacia hacia el futuro a las organizaciones. Para ello se requiere que cargos decisivos deben articular una visión a la que las personas puedan unirse y además generar condiciones que hagan viable el desarrollo digital al atraer el mejor talento y potenciando el vigente. Las organizaciones que maduran digitalmente son transformadas por tecnologías y capacidades digitales que mejoran los procesos, involucran al talento en toda la organización e impulsan nuevos modelos de negocio generadores de valor. Asimismo, Sousa & Rocha (2019) mencionaron que las habilidades que requieren los directivos para crear y gestionar el negocio digital disruptivo que está surgiendo de la evolución de las TI son: innovación, liderazgo y gestión.

Por otro lado, Seijts & Gandz (2018) mencionaron que el carácter del líder es fundamental para un buen liderazgo. Asimismo, definieron el carácter como una amalgama de virtudes, valores y rasgos de personalidad que influyen en el comportamiento de los líderes en diversos contextos y esto trasciende en sus resultados individuales y organizacionales. Las dimensiones del carácter del líder son: trascendencia, motivación, colaboración, humanidad, humildad, integridad, templanza, justicia, responsabilidad, valor y criterio.

Iordanoglou (2018) indicó que ante un entorno inestable y cambiante el liderazgo cobra una aguda importancia, por ello examinó las habilidades de liderazgo cruciales frente a tiempos de crisis, e identificó las similitudes y diferencias entre Grecia, Bulgaria, Letonia, Lituania y Chipre y los EE.UU. En Europa

consideraron como las habilidades más importantes para el desarrollo de futuros líderes a la confianza, colaboración y trabajo en equipo, e inspirar a los demás, en cambio en Estados Unidos prefirieron la autoconciencia, confiabilidad e integridad. Asimismo, respecto a las habilidades cruciales para tiempos de crisis, en Europa tuvieron preferencia por la confiabilidad, colaboración y trabajo en equipo y motivar a los demás, a diferencia de Estados Unidos que optaron por integridad, inspirar a los demás y optimismo. Lo cual denota que las situaciones de crisis son tomadas con distintas necesidades a nivel cultural por ello la necesidad de conocer a las personas para no generalizar en estrategias que difieran de la realidad, cultura y necesidad de las personas.

Giles (2016) mencionó que las competencias de liderazgo más importantes, según 195 líderes de 30 organizaciones globales de 15 países alrededor del mundo son: cuentan con una fuerte ética y brindan sensación de seguridad, empodera a los demás para auto organizarse, fomenta un sentido de conexión y pertenencia, muestra apertura a nuevas ideas y fomenta el aprendizaje organizativo, y fomenta el crecimiento.

Dhingra & Punia (2016) refirieron que, en el cambiante mundo de los negocios, las habilidades de gestión del cambio desempeñan un papel fundamental a la hora de moldear el cambio a favor de la ventaja competitiva. Los directivos tienen que lidiar con las emociones de los demás junto con las suyas propias en una dinámica que cambia rápidamente. En una situación así, la inteligencia emocional de los ejecutivos ocupa un lugar central no sólo para mejorar sus habilidades de gestión del cambio, sino también para variar el curso del cambio a favor de la organización. También afirmaron que la autoconciencia y la autogestión son los predictores y contribuyentes significativos en las habilidades de gestión del cambio.

Ali & Anwar (2021) mencionaron que existe dificultad en la implementación de iniciativas de reforma, como resultado de una brecha entre el plan y la ejecución en el sector hotelero privado iraquí. Asimismo, concluyeron que la gestión del cambio a nivel de transformación de tecnología, entorno de transformación, educación, comunicación y plan sistemático eficaz media en el desarrollo de los empleados. La iniciativa del cambio favorece la reducción de la brecha entre la gestión del cambio y el rendimiento estratégico. Asimismo, gestionar con éxito la

transformación reduce la resistencia, ayudando a las empresas a implementar el cambio sin problemas. La transformación organizacional ayuda a las empresas a idear formas de aplicar eficazmente la gestión del cambio con la ayuda de diferentes modelos de transición. Finalmente, una vez que la transición se ajusta a los objetivos y planes de la organización, la gestión del cambio proporciona a la empresa muchos beneficios.

Kähkönen (2021) mencionó que, tras el cambio organizacional, la confianza puede repararse a nivel de equipo al mejorar el intercambio de información y los conocimientos de los líderes de los equipos en la gestión del cambio, y reforzando la comunicación, la colaboración y el comportamiento ético entre los miembros del equipo.

Cohen (2019) mencionó que el éxito de la gestión del cambio no supera el 50%, y ha sido tendencia las últimas tres décadas. Las dificultades que obstaculizan la gestión del cambio se basan en tres falacias que asumen erróneamente que: a) El cambio es siempre una posibilidad, cuando no suele ser así al existir situaciones que son más difíciles de abordar y menos probables, por ello requieren un diagnóstico agudo que revele cambios que produzcan resultados, modifiquen los comportamientos y el contexto social, y que alteren los supuestos estratégicos, (b) La implementación es una parte inherente a cualquier proceso de cambio, sin embargo el cambio evoluciona de forma desigual e imprevisible, incluso el más sencillo de los proyectos de cambio se complica rápidamente, (c) Los enfoques basados en actividades producen resultados tangibles, sin embargo poner en marcha suficientes elementos de apoyo o actividades intermedias no garantiza los resultados al comprobarse que los proyectos de cambio con éxito comienzan con resultados y productos tangibles en mente, mientras que los proyectos con menos éxito comienzan con una metodología.

Vlados (2019) examinó la gestión del cambio en términos de estrategia, tecnología y gestión, enfocado desde la perspectiva de la empresa como un organismo vivo que innova en función de su capacidad para sintetizar sus ámbitos de estrategia tecnología y gestión. La innovación conlleva cambios derivados, por ello el enfoque estratégico, tecnológico y de gestión se extiende también en las formas de manejar y gestionar los cambios. Asimismo, consideró cinco pasos para

este nuevo enfoque: evolución estratégica, tecnológica y de gestión, la síntesis innovadora y la asimilación del cambio y el cambio continuo.

Puhan (2019) mencionó que la digitalización, la competencia global y el aumento de la velocidad de la vida y los negocios no permiten a las empresas de hoy sentarse un rato y cosechar el fruto de su posición de liderazgo en el mercado. Empresas de diferentes sectores, tamaños y ubicaciones necesitan cambios e innovación continuos o incluso revolucionarios para mantenerse en el juego. Concluyó que las estructuras organizativas evolucionan de silos a unidades centradas en el cliente o línea de negocio, combinadas con comunidades; la cultura organizacional es uno de los mayores impulsores endógenos de la gestión de la innovación; las incubadoras internas y los centros de innovación externos contribuyen conjuntamente al proceso de innovación; los empleados se convierten en intraemprendedores; un aspecto clave de la transformación cultural y organizacional es la participación del liderazgo y el modelado de roles, y enfoques como el pensamiento de diseño, la puesta en marcha ajustada y el esfuerzo por maximizar la agilidad organizacional interrumpen el entorno de trabajo tradicional.

Hassan (2018) refirió que la Gestión del Cambio ha sido concebida como un aspecto importante de los programas exitosos de implementación de cambios en las organizaciones modernas. La gestión eficaz del cambio organizacional requiere la participación de los empleados en todos los niveles en con el fin de optimizar el beneficio de los objetivos de cambio. Por lo tanto, se recomienda que las organizaciones que tengan la intención de implementar iniciativas de cambio que deben anticipar la reacción de sus empleados en su plan de cambio y debe estar preparado para integrar empleados en el proceso de cambio con el fin de ganar aceptación y lograr los objetivos deseados.

Lamprinakis (2017) mencionó que el desarrollo, el cambio y la adaptación organizacionales son tareas complejas. A pesar de que los temas relacionados con el cambio organizacional se han estudiado ampliamente, las tasas de éxito estimadas siguen siendo particularmente bajas. Por ello examinó el cambio organizacional y la adaptación en el contexto del cambio institucional en una empresa láctea finlandesa en el contexto de reorganización y reestructuración durante el período que rodea a la evaluación de Finlandia a la UE en 1995. El proceso de cambio surge de la interacción de una serie de elementos complejos e

interrelacionados, donde las estructuras de gobierno oficiales y no oficiales negocian, aprueban y finalmente aplican las estrategias de cambio. El cambio eficiente es el único elemento que sigue siendo crucial para la supervivencia de las organizaciones.

Finalmente, Whetten y Cameron (2011, p.6-7) mencionaron que los directivos que cuentan con las habilidades que les permiten gestionar eficientemente el talento en las organizaciones son una ventaja competitiva que se traduce en rentabilidad y que incluso es más trascendente que factores que provienen de la situación económica, ambiental, mercado, y competencia. Por otro lado, Hiatt (2006) refirió que, durante un proceso de transformación, el cambio resulta en los comportamientos de las personas ya que estos generan diversos resultados organizacionales, resultando que las organizaciones no cambian sino las personas dentro de ella. Esta premisa debe ser considerada aun en nuestra actual coyuntura donde la transformación del entorno en que solíamos desenvolvernos ha cambiado, y esto ha llevado a que las organizaciones se vean en la obligación de cambiar de manera acelerada. Por ello la importancia de contar con gerentes, ejecutivos, jefes, supervisores con capacidad de analizar y dar solución creativa a problemas, que motiven y que también sepan manejar y resolver conflictos, y lideren hacia el cambio positivo a través de formación de equipos y trabajo colaborativo.

El apóstol Pablo mencionó que para transformar nuestra vida debemos emprender el cambio de nuestra forma de pensar y así descubrir lo bueno, grato y perfecto del propósito divino. Actualizarnos y renovarnos es una antigua demanda que cobra relevancia en la actualidad pues debemos estar listos para enfrentar nuevos retos desplazando el rechazo para abrazar la necesidad del cambio por medio de la toma de conciencia con una mente renovada. (Dios Habla Hoy, Romanos 12:2)

La presente investigación tiene una posición positivista al tratar de explicar y describir un fenómeno social respecto a la epistemología de la problemática investigada al buscar validar la hipótesis planteada sobre si existe relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio, por medio del método cuantitativo, al comparar y medir el conocimiento de forma sistemática a través del análisis estadístico.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Se trata de una investigación de tipo básica ya que está orientada a obtener información de manera sistemática para enriquecer el conocimiento científico por medio del análisis de la realidad actual a través de la evaluación del nivel de influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021, para ello se analizaron las teorías y modelos relacionados a las variables expuestas en esta investigación. Lo cual concuerda con lo mencionado por Vara (2012) al referir que la investigación básica estudia la relación entre variables, realiza un diagnóstico de la realidad organizacional, constata y adapta teorías, actualiza las formas de comprender los fenómenos de las organizaciones y crea o adecua instrumentos de medición.

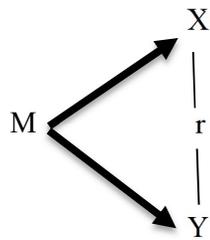
Por otro lado, el método utilizado fue hipotético deductivo ya que en función a los resultados obtenidos mediante los cuestionarios se determinará si las habilidades directivas influyen significativamente en la gestión del cambio de en un grupo empresarial del Perú-2021 buscando corroborar la hipótesis planteada en esta investigación. Paralelamente, este estudio tiene un enfoque cuantitativo al recaudar información por medio de instrumentos que permitirán su procesamiento estadístico con el fin de comprobar las hipótesis y establecer conclusiones a partir del análisis de los resultados de acuerdo a lo mencionado por Vara (2012).

Adicionalmente, el diseño empleado fue no experimental de corte transversal y correlacional dado que no pretendió cambiar el comportamiento en las variables, pero si buscó recolectar información en un tiempo dado con el fin de explicar las variables y analizar la relevancia y correlación en un momento específico de acuerdo a lo mencionado por Hernández et al (2014).

El alcance del estudio es de nivel descriptivo correlacional debido a que desde un inicio se ha explicado y detallado la dinámica entre las variables independiente y dependiente en el presente estudio además de medir el nivel de relación entre las habilidades directivas y gestión del cambio.

Figura 1

Diseño de Investigación



Dónde: M es la muestra y X es la variable independiente Habilidades Directivas, Y es la variable dependiente Gestión del Cambio y r es la relación entre las variables independiente y dependiente.

3.2. Variables y operacionalización

La definición conceptual de Habilidades Directivas, refiere que son conductuales, al ser un conjunto de acciones identificables que las personas realizan y los lleva a obtener ciertos resultados; controlables al ser comportamientos que pueden evidenciar, practicar, limitar o mejorar; se pueden desarrollar al ser posible su mejora por medio de su ejercicio y retroalimentación; se relacionan e interactúan entre sí de manera integrada, flexible y compleja; y son paradójicas y contradictorias al parecer en algunos casos incompatibles. Asimismo, identificaron las competencias que definen a los directivos eficaces: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales (Whetten y Cameron 2011).

Asimismo, la definición operacional de la variable independiente Habilidades Directivas, refiere que cuenta con cuatro dimensiones: Habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación, las cuales se evalúan a través de trece indicadores: desarrollo del autoconocimiento, solución analítica y creativa de problemas, manejo del estrés personal, establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, manejo de conflictos, motivación de los demás, ganar poder e influencia, facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo, trabajo en equipo y formación de equipos efectivos, elaboración de presentaciones orales y escritas, conducción de reuniones de trabajo, realización de entrevistas(Aldave,2018).

Tabla 1*Operacionalización de variable Habilidades Directivas*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Rangos
Habilidades personales	Autoconocimiento	1-2		
	Gestión del estrés y tiempo	3-4		
	Solución analítica y creativa de problemas	5-6		
Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	7-8		
	Ganar poder e influencia	9-10		
	Motivación de los demás	11-12	Likert	
	Manejo de conflictos	13-14	(1) Nunca (2) Casi Nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Bajo Regular Alto
Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	15-16		
	Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo	17-18		
	Liderar el cambio positivo	19-20		
Habilidades específicas de comunicación	Elaboración de presentaciones orales y escritas	21-22		
	Realización de entrevistas	23		
	Conducción de reuniones de trabajo	24-25		

La definición conceptual de Gestión del cambio refirió que es la aplicación integral de un proceso sistematizado y un conjunto de herramientas para dirigir el cambio desde su lado humano, lo cual genera resultados beneficiosos como incremento en la productividad, fidelización del talento de alto valor, mejora en los resultados en materia organizacional, laboral y financieros y el retorno de la inversión depende de las personas como gestores del cambio. Por ello la gestión del cambio se transforma en una ventaja competitiva al realizarse de manera eficiente en la ágil transición en el proceso de cambio. Sin embargo, la gestión del cambio al tratarse de personas requiere personalizar la estrategia de acuerdo a las características de la organización. Las fases secuenciales por las que las personas atravesamos al experimentar un proceso de transformación con éxito son: 1. Conciencia de la necesidad de cambio. 2. Deseo de participar y respaldar el cambio.

3. Conocimientos sobre cómo cambiar y cómo actuar. 4. Habilidades y comportamientos que deben incorporarse para que realmente ocurra el cambio. 5. Refuerzo para la sostenibilidad del cambio (Prosci, 2020).

La definición operacional de la variable dependiente Gestión del cambio refirió que cuenta con cinco dimensiones, once indicadores veintisiete ítems, con el nivel alcanzado en instrumento ADKAR: es un modelo que sirve para la medición personal que permite que las personas superen las etapas que lo componen: Inicio, progreso, logro, destacado (Dávila, 2021).

Tabla 2

Operacionalización de variable Gestión del Cambio

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Rangos
Conciencia	Cognibir y entiende	1-3	Likert (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo	Deficiente Regular Eficiente
	Acepta la necesidad de cambio	4-5		
Deseo	Deseo Individual	6-8		
	Deseo colectivo	9		
	Deseo Organizacional	10		
	Puesta en marcha	11-13		
Conocimiento	Desempeño y Acción	14-16		
	Coherencia Institucional	17-18		
Habilidad	Demuestra habilidad y competencia	19-22		
Refuerzo	Coherencia con la realidad	23-25		
	Coherencia Institucional	26-27		

3.3. Población, muestra y muestreo

La población está compuesta por 174 trabajadores de Grupo Cayman para lo cual se seleccionó una muestra de 120 participantes por medio de muestreo no probabilístico por conveniencia según las unidades de negocio ubicadas en Lima, Norte, Centro-Oriente-Sur del Perú que incluyen gerentes, administrativos, comerciales y operativos de sexo masculino y femenino entre las generaciones Z y X, baby boomers y millennials, considerando que la población es un agrupación de casos con especificaciones determinadas y que la muestra no probabilística

depende de las características que el investigador aprueba y no de la probabilidad, de acuerdo a lo mencionado por Hernández, Fernandez y Baptista (2014) con el fin de que la muestra sea representativa estadísticamente a través del muestreo.

El tamaño de muestra se obtuvo según detalle de anexo 17 para lo cual se consideró nivel de confianza del 95% y margen de error del 5% para una población de 174 resultando una muestra de 120 encuestados.

Como criterio de inclusión se consideró a trabajadores que laboran en Cayman SAC y Corporación Cayman SAC que forman parte de Grupo Cayman mientras se realizó la presente investigación. Por otro lado, como criterio de exclusión se tomó en cuenta a los trabajadores que no desearon participar de la investigación.

Tabla 3

Información sociodemográfica

		Recuento	Porcentaje
Edad	18-24 años	12	10
	25-40 años	69	57.5
	41-55 años	30	25
	56 a más	9	7.5
	Total	120	100
Grado de Instrucción	Primaria-Secundaria	12	10
	Técnica	60	50
	Universitaria	40	33
	Posgrado	8	7
	Total	120	100
Género	Femenino	35	29
	Masculino	85	71
	Total	120	100
Zona	Lima	42	35.0
	Norte	44	37
	Centro Oriente Sur	34	28.3
	Total	120	100

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación en relación a las variables Habilidades Directivas y Gestión del Cambio se aplicó la técnica de la encuesta, siendo el instrumento

requerido el cuestionario, con el cual se recabará la información mediante la aplicación de la escala de Likert, al encuestar a la muestra seleccionada de la población para el ingreso de los datos al programa SPSS para el análisis a nivel estadístico descriptivo e inferencial. Ambos instrumentos de medición fueron adaptados tomando como referencia las encuestas elaboradas por Ana María Aldave Terrones (2018) y Melissa Berenice Dávila Julca (2019) respectivamente.

Asimismo, el cuestionario de habilidades directivas contó con 25 ítems y alta confiabilidad comprobada al presentar un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.969. De manera similar el cuestionario de gestión del cambio contó con 27 ítems y alta confiabilidad reflejada en el Alfa de Cronbach de 0.973.

Tabla 4

Estadísticas de fiabilidad-Instrumento Habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
.969	25

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad-Instrumento Gestión del Cambio

Alfa de Cronbach	N de elementos
.973	27

Se recurrió a un grupo de especialistas, para el juicio de expertos con el fin de establecer la validez del contenido de los instrumentos adaptados, considerando la pertinencia, relevancia y claridad en cada uno de los ítems evaluados construidos por medio de la matriz de operacionalización de las variables, concluyendo que los cuestionarios de habilidades directivas y gestión del cambio son aplicables, determinando la coherencia y relación entre dimensiones, indicadores e ítems.

La validez fue determinada por los especialistas:

Mg. Gustavo Ernesto Zarate Ruiz (Temático y Metodólogo)

Mg. Patiño Moran Cristian Alexis (Estadístico)

Mg. Guillermo Manuel Paredes Carbajal (Temático)

3.5. Procedimientos

Para la realización del presente estudio se contó con la autorización de la Subgerencia de Gestión Humana de Cayman SAC y Corporación Cayman SAC que conforman Grupo Cayman. Para la aplicación de los instrumentos Habilidades directivas y gestión del cambio, participaron colaboradores a quienes se les explicó que el estudio tuvo fines académicos, para ello se elaboró cuestionario vía Survey Monkey y fue distribuido a través de correo electrónico y WhatsApp. La información obtenida fue procesada mediante el programa estadístico SPSS versión 28.

3.6. Método de análisis de datos

Para la presente investigación, respecto al análisis de datos, se utilizó el modelo descriptivo correlacional, al exponer la hipótesis general y específicas, acompañado del método hipotético deductivo buscando corroborar las hipótesis. Igualmente, la información recabada se presenta a través de tablas estadísticas y gráficos que fueron elaborados de acuerdo a los resultados del procedimiento estadístico. La información se procesó mediante el paquete estadístico SPSS versión 28 y para probar la asociación de variables se aplicó la prueba de correlación de Spearman con el fin de evidenciar la existente relación entre las variables habilidades directivas y gestión del cambio orientadas a la hipótesis general y específicas, respectivamente.

3.7. Aspectos éticos

Respecto a la ética de investigación, como pilar de credibilidad y relevancia el método científico, de acuerdo a los estándares y exigencia de la Universidad Cesar Vallejo, se respetó la autoría de las referencias científicas citándose debidamente de acuerdo al estilo de redacción APA 7 y cumpliendo con el consentimiento informado a quienes han participado de la presente investigación al considerárseles como parte de la muestra estudiada.

IV. RESULTADOS

Los datos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS 28 y a continuación se detalla los resultados obtenidos a nivel descriptivo.

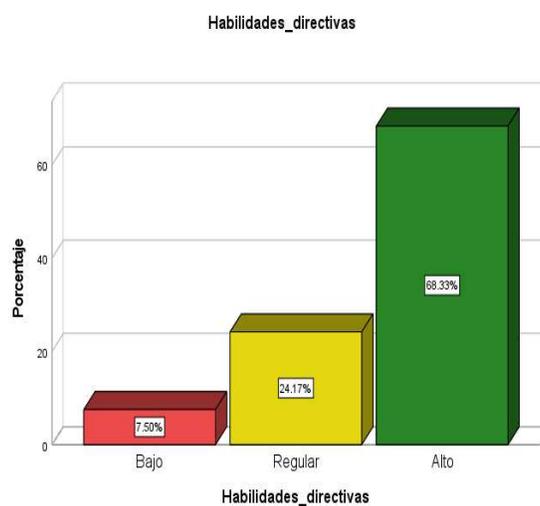
Tabla 6

Habilidades directivas: Distribución de frecuencia y porcentaje

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	7.5
Regular	29	24.17
Alto	82	68.33
Total	120	100

Figura 2

Habilidades directivas: Percepción



Según la tabla 6 y figura 2, las habilidades directivas han sido percibidas en un nivel bajo por el 7.5% del total de la muestra, sin embargo, el 24.17% lo consideró en un nivel regular y el 68.33% en un nivel alto.

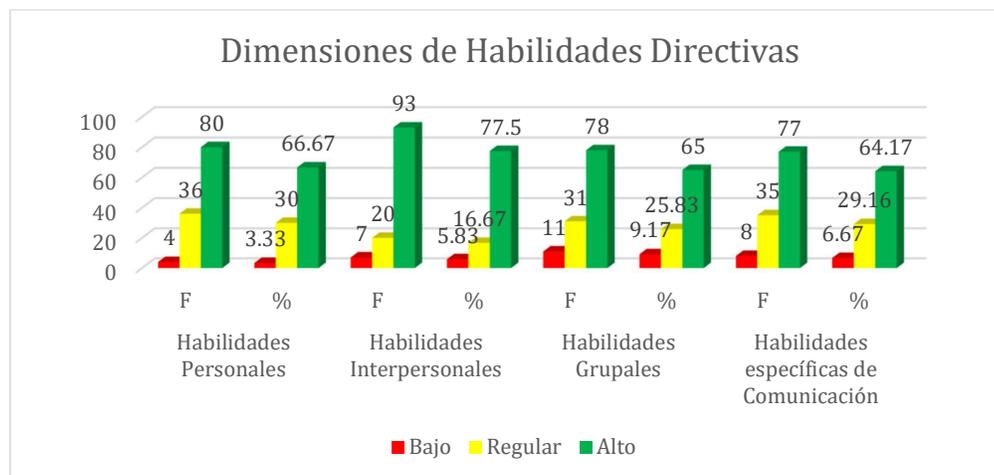
Tabla 7

Dimensiones de Habilidades directivas: Distribución de frecuencia y porcentaje

Niveles	Habilidades Personales		Habilidades Interpersonales		Habilidades Grupales		Habilidades específicas de Comunicación	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Bajo	4	3.33	7	5.83	11	9.17	8	6.67
Regular	36	30	20	16.67	31	25.83	35	29.16
Alto	80	66.67	93	77.5	78	65	77	64.17
Total	120	100	120	100	120	100	120	100

Figura 3

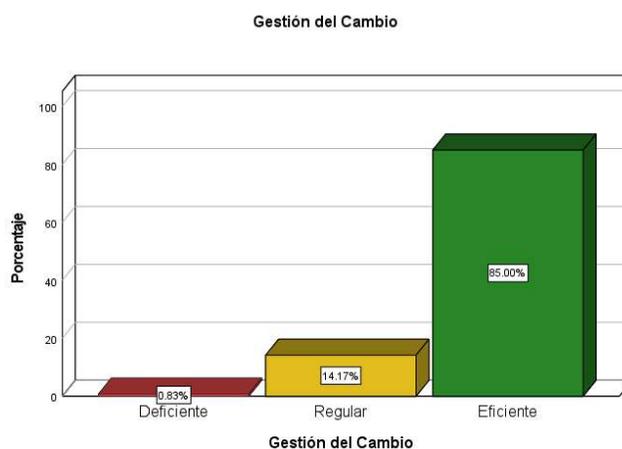
Dimensiones de Habilidades directivas: Percepción



De acuerdo a la tabla 7 y figura 3, se aprecia que las habilidades personales se consideran en nivel alto por el 66.67% de los encuestados y regular en un 30% a comparación de 3.33% que lo perciben en un nivel bajo. Se destaca las habilidades interpersonales ya que el 77.50% las consideran en un nivel alto versus el 16.67% que lo ven como regular y solo 5.83% en nivel bajo. Por otro lado, las habilidades grupales presentan el porcentaje más alto respecto al nivel bajo dentro de las dimensiones de las habilidades directivas, con un 9.17% según lo percibido por los encuestados, seguido de 25.83% regular y 65.00% alto. Finalmente, las habilidades específicas de comunicación fueron percibidas por el 64.17% en un nivel alto, 29.16% regular y 6.67% baja.

Tabla 8*Gestión del Cambio: Distribución de frecuencia y porcentaje*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	0.83
Regular	17	14.17
Eficiente	102	85
Total	120	100

Figura 4*Gestión del cambio: Percepción*

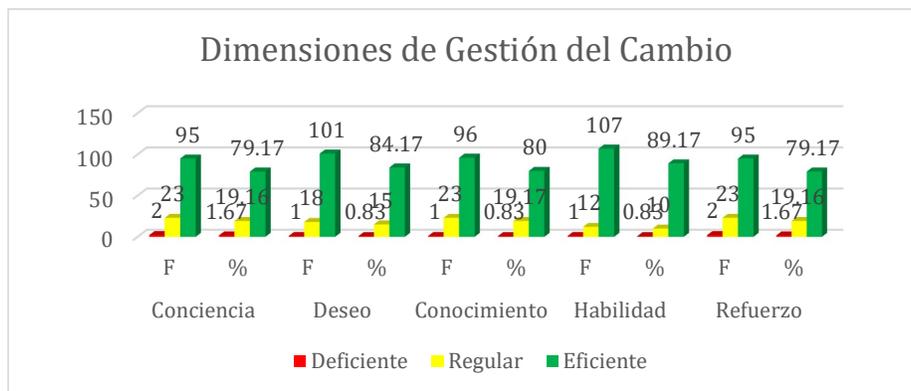
De acuerdo a la tabla 8 y figura 4, la gestión del cambio ha sido percibida por el 85% de los encuestados en un nivel eficiente, 14.17% en un nivel regular y solo el 0.83% lo considera en nivel deficiente.

Tabla 9*Dimensiones de Gestión del cambio: Distribución de frecuencia y porcentaje*

Niveles	Conciencia		Deseo		Conocimiento		Habilidad		Refuerzo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Deficiente	2	1.67	1	0.83	1	0.83	1	0.83	2	1.67
Regular	23	19.17	18	15	23	19.17	12	10	23	19.17
Eficiente	95	79.17	101	84.17	96	80	107	89.17	95	79.17
Total	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100

Figura 5

Dimensiones de Gestión del cambio: Percepción



Según la tabla 9 y figura 5, se aprecia que la conciencia de la necesidad del cambio y refuerzo presentaron frecuencias y porcentajes iguales ya que fueron considerados en nivel eficiente por el 79.17% de los encuestados, el 19.16% los percibieron como regular y solo el 1.67% como deficiente en ambas dimensiones. De manera similar ocurrió con la dimensión conocimiento debido a que resultó con 0.83% deficiente, 19.17% regular y 80% eficiente. El deseo de la necesidad del cambio fue considerado por el 15% de colaboradores como regular en cambio 84.17% lo percibió como eficiente y solo el 0.83% como deficiente. Finalmente, la dimensión habilidad fue considerada deficiente por el 0.83% y destacó al presentar el porcentaje más alto respecto al nivel eficiente con un 89.17% y el menor porcentaje referente al nivel regular con un 10% en comparación de las demás dimensiones de la variable gestión del cambio.

Se realizó la prueba de normalidad de las variables de investigación con el fin de determinar el tipo de prueba para las hipótesis generales y específicas.

Tabla 10

Prueba de normalidad Habilidades directivas y Gestión del Cambio

Kolmogorov-Smirnov			
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Directivas	.127	120	<.001
Gestión del Cambio	.093	120	.013

Dado que la muestra es mayor a 50 se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov lo cual generó como resultado niveles de significancia de $<.001$ y $.013$ para Habilidades directivas y Gestión del Cambio respectivamente, y al ser menores a 0.05 se afirmó que los datos no provienen de una distribución normal, por lo tanto, se decidió por la prueba de Spearman.

A nivel inferencial, se realizó las pruebas de hipótesis general y específicas:

Hipótesis General

H0: No existe relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

H1: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Tabla 11

Correlación habilidades directivas y gestión del cambio

			Habilidades Directivas	Gestión del Cambio
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coefficiente de correlación	1.000	.599**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	120	120
	Gestión del Cambio	Coefficiente de correlación	.599**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	120	120

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

Las habilidades directivas y la gestión del cambio se encuentran asociadas a un nivel de significancia del $p<.001$. Se reveló una relación positiva moderada de $.599$. Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Por ello se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Hipótesis específica 1

H0: No existe relación significativa y positiva entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

H1: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Tabla 12

Correlación habilidades personales y gestión del cambio

		Habilidades Personales	Gestión del Cambio
Rho de Spearman	Habilidades Personales	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	120
	Gestión del Cambio	Coeficiente de correlación	.503**
		Sig. (bilateral)	<.001
		N	120

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

Las habilidades personales y la gestión del cambio se encuentran asociadas a un nivel de significancia del $p < .001$. Se reveló una relación positiva moderada de .503. Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Por ello se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa y positiva entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Hipótesis específica 2

H0: No existe relación significativa y positiva entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

H1: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Tabla 13*Correlación habilidades interpersonales y la gestión del cambio*

			Habilidades Interpersonales	Gestión del Cambio
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales	Coefficiente de correlación	1.000	.601**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	120	120
	Gestión del Cambio	Coefficiente de correlación	.601**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	120	120

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

Las habilidades interpersonales y la gestión del cambio se encuentran asociadas a un nivel de significancia del $p < .001$. Se reveló una relación positiva moderada de .601. Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Por ello se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Hipótesis específica 3

H0: No existe relación significativa y positiva entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

H1: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Tabla 14*Correlación habilidades grupales y la gestión del cambio*

			Habilidades Grupales	Gestión del Cambio
Rho de Spearman	Habilidades Grupales	Coefficiente de correlación	1.000	.547**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	120	120
	Gestión del Cambio	Coefficiente de correlación	.547**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	120	120

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

Las habilidades grupales y la gestión del cambio se encuentran asociadas a un nivel de significancia del $p < .001$. Se reveló una relación positiva moderada de .547. Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Por ello se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Hipótesis específica 4

H0: No existe relación significativa y positiva entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

H1: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Tabla 15

Correlación habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio

			Habilidades específicas de comunicación	Gestión del Cambio
Rho de	Habilidades	Coefficiente de correlación	1.000	.519**
Spearman	específicas	Sig. (bilateral)	.	<.001
	de comunicación	N	120	120
	Gestión del Cambio	Coefficiente de correlación	.519**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	120	120

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

Las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio se encuentran asociadas a un nivel de significancia del $p < .001$. Se revela una relación positiva moderada de .519. Dichos resultados evidenciaron una tendencia positiva o directamente proporcional. Por ello se rechazó la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial en el Perú-2021.

Tabla 16*Tabla cruzada Habilidades directivas y Gestión del cambio*

		Gestión del Cambio				
			Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Habilidades directivas	Bajo	Recuento	1.0	3.0	5.0	9.0
		% del total	0.83%	2.50%	4.17%	7.50%
	Regular	Recuento	0.0	11.0	18.0	29.0
		% del total	0.00%	9.17%	15.00%	24.17%
	Alto	Recuento	0.0	3.0	79.0	82.0
		% del total	0.00%	2.50%	65.83%	68.33%
Total	Recuento	1.0	17.0	102.0	120.0	
	% del total	0.83%	14.17%	85.00%	100.00%	

El 65.83% de los trabajadores encuestados en Grupo Cayman manifestaron que el nivel de las habilidades directivas y gestión del cambio es alta y eficiente, asimismo el 9.17% consideraron como regular las habilidades directivas y gestión del cambio.

Tabla 17*Tabla cruzada Habilidades personales y Gestión del cambio*

		Gestión del Cambio				
			Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Habilidades personales	Bajo	Recuento	0	2	2	4
		% del total	0.0%	1.7%	1.7%	3.3%
	Regular	Recuento	1	10	25	36
		% del total	0.8%	8.3%	20.8%	30.0%
	Alto	Recuento	0	5	75	80
		% del total	0.0%	4.2%	62.5%	66.7%
Total	Recuento	1	17	102	120	
	% del total	0.8%	14.2%	85.0%	100.0%	

Las habilidades personales y la gestión del cambio se percibieron como altas y eficiente por el 62.50% y como regular solo por el 8.3%. La gestión del cambio fue valorada como eficiente por el 85% y las habilidades

personales como alta por 66.7%. Respecto al nivel regular las habilidades personales tienen una consideración del 30% en comparación del 14.2% de la gestión del cambio.

Tabla 18

Tabla cruzada Habilidades interpersonales y Gestión del cambio

		Gestión del Cambio				
			Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Habilidades interpersonales	Bajo	Recuento	0	4	3	7
		% del total	0.0%	3.3%	2.5%	5.8%
	Regular	Recuento	1	4	15	20
		% del total	0.8%	3.3%	12.5%	16.7%
	Alto	Recuento	0	9	84	93
		% del total	0.0%	7.5%	70.0%	77.5%
Total	Recuento	1	17	102	120	
	% del total	0.8%	14.2%	85.0%	100.0%	

Las habilidades interpersonales y gestión del cambio fueron percibidas como alta y eficiente por un 70% y como regular solo por un 3.3%. Asimismo, El nivel de las habilidades interpersonales fue considerado alto por el 77.50% y la gestión del cambio se percibió como eficiente por el 85%.

Tabla 19

Tabla cruzada Habilidades grupales y Gestión del cambio

		Gestión del Cambio				
			Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Habilidades grupales	Bajo	Recuento	1	5	5	11
		% del total	0.8%	4.2%	4.2%	9.2%
	Regular	Recuento	0	8	23	31
		% del total	0.0%	6.7%	19.2%	25.8%
	Alto	Recuento	0	4	74	78
		% del total	0.0%	3.3%	61.7%	65.0%
Total	Recuento	1	17	102	120	
	% del total	0.8%	14.2%	85.0%	100.0%	

Las habilidades grupales y gestión del cambio se consideraron como alta y eficiente por un 61.7% y como regular solo por un 6.7%. Además, El nivel de las habilidades grupales fue considerado alto por el 65% y la gestión del cambio se percibió como eficiente por el 85%. Referente al nivel regular la gestión del cambio se consideró en 14.20% en comparación al 25.8% de las habilidades grupales.

Tabla 20

Tabla cruzada Habilidades específicas de comunicación y Gestión del cambio

		Gestión del Cambio			Total	
		Deficiente	Regular	Eficiente		
Habilidades específicas de comunicación	Bajo	Recuento	1	3	4	8
		% del total	0.8%	2.5%	3.3%	6.7%
	Regular	Recuento	0	10	25	35
		% del total	0.0%	8.3%	20.8%	29.2%
	Alto	Recuento	0	4	73	77
		% del total	0.0%	3.3%	60.8%	64.2%
Total	Recuento	1	17	102	120	
	% del total	0.8%	14.2%	85.0%	100.0%	

Las habilidades específicas de comunicación y gestión del cambio se consideraron como alta y eficiente por un 60.8% y como regular solo por un 8.3%. Además, El nivel de las habilidades específicas de comunicación fue considerado alto por el 64.2% y la gestión del cambio se percibió como eficiente por el 85%. Referente al nivel regular las habilidades específicas de comunicación se consideraron en 29.2% en comparación al 14.2% de la gestión del cambio.

V. DISCUSIÓN

En la investigación Habilidades directivas y gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021 se precisó que existe relación significativa y positiva entre ambas variables dado que se encuentran asociadas directa y moderadamente con coeficiente de .599 y nivel de significancia del $p < .001$, por lo cual se rechazó la hipótesis nula y aceptó la hipótesis alterna. Estos resultados se aproximan a lo que estableció Tafur (2017) al mencionar que las habilidades directivas y la gestión del cambio tienen una alta correlación y significancia ($\rho = 0.904$; $p = 0.00$) en su investigación realizada en un programa público del estado peruano por medio de 101 trabajadores encuestados. Por otro lado, Ayre (2019) determinó la relación entre la gestión del cambio y las habilidades directivas en un grupo de instituciones educativas del Este de Lima, con un coeficiente de correlación del .422 y significancia de $p = 0.00$ sobre 63 trabajadores. Por ello debemos considerar que cada sector económico y empresarial tiene distintos enfoques y exigencias propias de las actividades que desempeñan, sin embargo, es vital contar con las habilidades directivas necesarias para que la gestión del cambio de manera eficiente y sostenible.

Por otro lado, existe relación positiva moderada de .503 con un nivel de significancia del $p < .001$ entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021 lo cual tiene relación con lo indicado por Hiatt (2006) al mencionar que las transformaciones a nivel organizacional se dan a partir de la transformación a nivel personal de los involucrados, por ello es relevante las habilidades personales desde el autoconocimiento, manejo del estrés y gestión del tiempo y la solución analítica de problemas como herramientas necesarias durante el proceso del cambio para tomar de conciencia de la necesidad de cambio, y saber gestionarlo a nivel de percepción del beneficio del mismo e identificar soluciones de manera creativa.

Existe relación positiva moderada de .601 con un nivel de significancia del $p < .001$ entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021, lo cual tiene relevancia al considerar la investigación de Aldave (2018) quién determinó la correlación ($\rho = 0.613$; $p = 0.00$) entre la variable

independiente habilidades directivas y la variable dependiente cultura organizacional desde la perspectiva de colaboradores de la gerencia de una entidad pública peruana, al considerar la importancia del establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, manejo de conflictos, motivación de los demás y ganar poder e influencia como indicadores de las habilidades interpersonales en favor de la cultura organizacional. La gestión del cambio ser atendida considerando que también puede inferir en la cultura organizacional como base o como objetivo, ya que ante entornos de alta competitividad y cambio se debe también plantear la transformación cultural a nivel organizacional y que mejor que hacerlo considerando un modelo enfocado en personas como el ADKAR.

Asimismo, respecto a las habilidades interpersonales, específicamente sobre la motivación, debemos considerar lo que mencionó Dávila (2021) al determinar una relación de intensidad media ($\rho=0.550$; $p=0.00$) entre las estrategias de motivación y la gestión del cambio en un grupo de entidades educativas públicas en Trujillo, ya que basándonos en Hiatt (2006) la motivación es parte del deseo de participar en la necesidad del cambio, esto es fundamental ya que no basta con saber que se necesita cambiar sino que se requiere de la voluntad para emprender el cambio y es sobre esto que trabaja la motivación del talento en las organizaciones.

Entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021, existe una relación positiva moderada de .547 con un nivel de significancia del $p<.001$, lo cual se contrasta con lo mencionado por Ybañez (2017) quién identificó la relación positiva ($\rho=0.329$; $p=0.00$) entre la gestión del cambio y desempeño laboral dentro de una dirección informática en una fuerza armada peruana. Al considerar los indicadores delegación, desarrollo de equipos y trabajo en equipo, y liderar el cambio, se aprecia la relevancia de las habilidades grupales para la interacción en las labores diarias dentro de la organización, por ende, la relación que guarda con el desempeño laboral. La Gestión del cambio guarda relación con la forma de trabajar ya que la transformación también afecta el trabajo y a quienes lo realizan, es por ello que se requiere del refuerzo mediante el acompañamiento, para que la gestión del cambio se realice eficientemente y sea sostenible a favor también del desempeño laboral.

Existe relación positiva moderada de .519 del con un nivel de significancia del $p < .001$ entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021 y esto lo contrasta con Galli (2018) quien realizó una revisión literaria generando un análisis comparativo sobre modelos de gestión del cambio incluyendo los modelos de Kurt Lewin, 8 pasos de Kotter, 7-S McKinsey, ADKAR de Hiatt y CAP de General Electric y concluyó que el éxito del cambio dependerá de la comunicación y aceptación de las personas y que la organización cuente con los conocimientos y recursos necesarios, y que el entorno de la organización define el modelo adecuado para la gestión del cambio. Por ello es relevante la comunicación como determinante del cambio considerando la efectividad en presentaciones orales y escritas, entrevistas y conducción de reuniones laborales, ya que por medio de ellas se transmite, conecta y retroalimenta en el proceso de transformación organizacional como canal de conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo dentro del modelo ADKAR.

La relación positiva moderada y significativa entre las habilidades directivas y la gestión del cambio nos lleva a considerar lo mencionado por Lertpiromsuk et al (2022) ya que identificaron la existente brecha de habilidades sociales y personales entre quienes forman parte activa del mercado laboral en comparación de quienes pretenden insertarse. Por ello es vital la participación de la gestión del talento humano por medio de la atracción y el debido proceso de fidelización como marca empleadora y esto favorece al mercado laboral desde la perspectiva de la competitividad como catalizador del desarrollo en las organizaciones.

La relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio es favorable considerando lo mencionado por Ali & Anwar (2021) al identificar que existe dificultad al implementar las iniciativas de reforma debido a la brecha entre el plan y ejecución del cambio. Por ello, el modelo de ADKAR de gestión del cambio es una alternativa destacada al pretender una transformación sostenible a partir de las personas por medio de la conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo y tendría relevancia para reducir la brecha entre el plan y la ejecución de iniciativas de cambio, al idear las estrategias considerando la opinión y participación en planificación y evaluación de las mismas.

Asimismo, Klus & Müller (2021) refirieron que los ejecutivos se enfrentan a retos como la implementación de nuevas soluciones y herramientas digitales y un

cambio cultural hacia una mentalidad digital, gestión de cambios y todo esto resulta complejo ya que estos retos generan alta tensión debido a la escasez de tiempo por ello también se requiere que el ejecutivo sea capaz de desacelerar en la era digital. Descubrieron que una gran capacidad para pensar y actuar de forma emprendedora, habilidades de autorganización y de tecnologías de la información, una profunda capacidad para motivar a los demás y un alto grado de flexibilidad, compromiso y creatividad están positivamente relacionados con la capacidad para hacer frente a varios retos relacionados con la digitalización.

La comunicación como habilidad interpersonal favorece el establecimiento de relaciones y esto coincide con lo indicado por Kähkönen (2021) al mencionar que la confianza tras el cambio organizacional puede restaurarse al mejorar el intercambio de información y los conocimientos de los líderes de los equipos reforzando la colaboración y el comportamiento ético entre los miembros del equipo.

Liderar el cambio positivo como habilidad grupal tiene el potencial de mejorar la experiencia del trabajador al considerar lo mencionado por (2020) quien identificó que el liderazgo como la gestión del cambio predicen las experiencias positivas y las consecuencias del cambio, y que lo hacen de forma similar en los sectores público y privado, respecto a situaciones de despido, fusiones, cierres, deslocalizaciones y la subcontratación.

Las habilidades directivas guardan relación con la gestión del cambio a nivel de participación personal, interpersonal y grupal y en comunicaciones, y esto coincide con lo expuesto por Klus & Müller (2020) cuando indicaron que las habilidades de liderazgo clave son: comunicación, autorreflexión, habilidades organizativas, autorreflexión, sumado a los rasgos de empatía, mente abierta, flexibilidad, motivación y tolerancia al estrés para liderar en entornos de transformación y adaptación digital.

Dada la importancia de las habilidades directivas en la gestión del cambio, y considerando lo indicado por Svac & Caganova (2020) cuando mencionaron que las nuevas tendencias y soluciones ligadas a la tecnología, comunicación, conocimiento global, nuevos enfoques de gestión, tienen un impacto en el desarrollo de las personas y sus habilidades y es completamente diferente a hace unos años y que la educación continua es necesaria para la gestión de la innovación y desarrollo de la creatividad.

Las habilidades directivas son favorables para la gestión del cambio desde la perspectiva de aportar dinamismo a través de inteligencia emocional, habilidades interpersonales y autoconciencia de acuerdo a lo mencionado por Popescu et al (2020), adicionalmente la deficiencia en los mismo son una barrera potencial para el desarrollo sustentable , por el contrario, el alto nivel de inteligencia emocional sumado al incremento de habilidades interpersonales por medio de la experiencia son argumentos para el desarrollo sostenible de las organizaciones. Por ello la relevancia del aprendizaje y desarrollo de habilidades directivas.

Tomando en cuenta a Cohen (2019) cuando mencionó que el éxito de la gestión del cambio no supera el 50%, y ha sido tendencia las últimas tres décadas, es relevante continuar con las investigaciones con el fin de generar mecanismos que incrementen el éxito en la gestión del cambio considerando el incluir el enfoque personal dentro de las estrategias y planeamiento desde la participación de los involucrados en el proceso del cambio y tomando en cuenta que son las personas las que hacen posible que el éxito se haga realidad mediante su participación y compromiso para la transformación sostenible.

El modelo ADKAR involucra a las personas como base del proceso de transformación y el liderazgo es fundamental para la sostenibilidad del mismo y esto coincide con lo mencionado por Kane et al (2019) cuando refirió que frente a entornos empresariales turbulentos se requiere de la fortaleza de un liderazgo que le haga frente con la capacidad de combinar habilidades convencionales y nuevas con el fin de guiar con eficacia hacia el futuro a las organizaciones y esto lo refuerza Sousa & Rocha (2019) pues mencionaron que las habilidades que requieren los directivos para crear y gestionar el negocio digital disruptivo que está surgiendo de la evolución de las TI son: innovación, liderazgo y gestión.

Según el modelo ADKAR la participación de las personas en la gestión del cambio es fundamental para su eficacia y esto coincide con lo referido por Hassan (2018) al mencionar que la gestión eficaz del cambio organizacional requiere la participación de los empleados en todos los niveles en con el fin de optimizar el beneficio de los objetivos de cambio y que las organizaciones deben implementar iniciativas de cambio que anticipen la reacción de sus empleados en su plan y los integren en el proceso de cambio con el fin de generar aceptación y alcanzar los objetivos deseados.

La presente investigación nos llevó a reflexionar sobre la necesidad de estar preparados para afrontar los retos presentes y futuros, considerando que la principal herramienta e insumo con que cuentan las organizaciones son las personas, ya que a través de ellas se alcanzan los objetivos a diario. Es relevante considerar la responsabilidad de las organizaciones dentro de la comunidad y entorno donde se desempeñan, pues los grupos de interés están dentro y fuera de la organización.

Asimismo, es fundamental contar con las habilidades necesarias para prosperar en medio de la adversidad pues como se ha visto desde fines del 2019, los cambios se dan siempre sin embargo hay que anticiparse al ritmo para estar listos. Por ello gestionar el cambio a través de las personas considerando que el cambio parte desde ellos a través de toda la organización y son las personas que con sus habilidades y competencias suman al desarrollo de la transformación abriéndose paso ante el rechazo y desconfianza, por medio del autoconocimiento, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, empoderamiento, soluciones creativas, gestión del tiempo, motivación para la toma de conciencia, deseo y conocimiento de la necesidad del cambio con la habilidad y refuerzos necesario durante el proceso de transformación, tal como lo mencionaron, los autores base de la presente investigación como lo son Whetten y Cameron respecto a las habilidades directivas y Hiatt en relación a la gestión del Cambio.

Realmente contar con habilidades directivas dentro de la organización es una ventaja competitiva que favorecerá la gestión del cambio en la organización a través del cambio a partir de las personas pues son realmente ellas quienes cambian y propician la transformación necesaria para la adaptación, desarrollo y prosperidad ante diversos entornos y coyunturas. Por ello es relevante el aporte social de esta investigación pues permitirá que se profundice a través de futuras investigaciones que abarquen la diversidad de género, cultural y generacional por el bienestar del talento humano y sostenibilidad de las organizaciones.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Se demostró que existe relación positiva moderada de .599 con un nivel de significancia del $p < .001$ entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Segundo: Se identificó asociación entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021 a través de una relación positiva moderada de .503 con nivel de significancia del $p < .001$.

Tercero: Se halló que existe relación positiva moderada de .601 con un nivel de significancia del $p < .001$ entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

Cuarto: Se determinó que entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021, existe una relación positiva moderada de .547 con un nivel de significancia del $p < .001$.

Quinto: Se concluye que existe relación positiva moderada de .519 del con un nivel de significancia del $p < .001$ entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Presentar los resultados de la investigación a los responsables de la planificación, organización, dirección y control con fines de que se desarrolle un diagnóstico organizacional y se incluya dentro de la Memoria Anual 2021 para la implementación de actividades para consolidar las habilidades directivas y gestión del cambio de los trabajadores.

Segunda: Se propone a Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, hacer seguimiento a los niveles de percepción de las habilidades directivas, a través de la participación activa de los equipos de trabajo mediante encuestas, sugerencias, programas de integración y fidelización. Si bien es cierto a nivel general las habilidades directivas fueron percibidas como altas por el 68.32%, sin embargo, respecto a las habilidades grupales y específicas de comunicación presentan los porcentajes más altos de niveles regular y bajo.

Tercera: Considerando el contexto en el que se realizó la investigación como etapa de transición al reinicio de más actividades de manera presencial, se sugiere a Gestión Humana reforzar el facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos de trabajo y liderar el cambio positivo respecto a las habilidades grupales ya que el trabajo en equipo puede haberse desgastado por la falta de interacción presencial.

Cuarta: Se propone a Gestión Humana en sinergia con Administración del Personal, Desarrollo Organizacional y Seguridad y Salud en el Trabajo, fortalecer los vínculos a través de actividades de integración manteniendo los protocolos necesarios que permitan aprovechar el incremento de actividad presencial con el fin de consolidar el sentido de pertenencia a través de las habilidades interpersonales como a comunicación de apoyo para el establecimiento de relaciones, motivación a los demás, el manejo de conflictos y ganar poder e influencia.

Quinta: El retorno a las labores presenciales podría generar crisis debido a que hay quienes prefieren mantenerse en la semipresencialidad o en la total virtualidad, por ello se sugiere a las áreas de Planeamiento y Organización y Procesos, que es la oportunidad para gestionar el cambio a través del modelo ADKAR a través del enfoque en las personas pues son ellas quienes requieren, contribuyen y emprender la transformación organizacional a partir de la conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo.

Sexta: Se propone a Gerencia General, Planeamiento, Gestión Humana, y Organización y Procesos, hacer de la gestión del cambio parte de la cultura organizacional como aliado para la mejora continua, transformación e innovación, manteniendo a la organización atenta a las oportunidades de desarrollo, crecimiento a través de la competitividad generada por medio de la gestión del talento humano ya que las variables de la presente investigación guardan relación con su filosofía y visión a nivel de trabajo en equipo y liderazgo respectivamente.

Séptima: Se invita a Gestión Humana, crear un programa de mentoring donde las habilidades directivas se afiancen a través de la experiencia de quienes son identificados como modelos de habilidades por los resultados generados, lo cual activa el compromiso a través del reconocimiento de los mejores de cada zona comercial con el fin de intercambiar experiencias de éxito y hacer sostenible el desarrollo de habilidades y competencias dentro de la organización.

Octavo: Se sugiere a Gestión Humana y Desarrollo Organizacional generar y promover espacios y oportunidades donde se aproveche la diversidad cultural de acuerdo a las zonas, de género y generacional para fortalecer la experiencia de los colaboradores, lo cual permitirá expresarse y conocerse más como personas y equipo. Asimismo, disfrutar de los conocimientos y sabiduría a la par del dinamismo y energía de las diversas generaciones, desarrollando un entorno seguro donde el bienestar fluya para mujeres y hombres a lo largo de nuestro país enfocado en la equidad.

REFERENCIAS

- Aldave, A. (2018). Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec-2018. Tesis para obtener el grado académico de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo.
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). The Mediation Role of Change Management in Employee Development. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 361–374. <https://dx.doi.org/10.22161/ijels.62.52>
- Ayre, L. (2019). Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte – 2019. Tesis para obtener el grado académico de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo.
- Bedoya, C., Murillo, G. y González, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708. Epub March 19, 2021. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Biblia Dios Habla Hoy (1996). <https://www.biblegateway.com/passage/?search=romanos+12.2&version=DHH>
- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa. Segunda Edición. Madrid, España. Editorial
- Bock L. (2015). La nueva fórmula del trabajo. Penguin Random House Grupo Editorial. Barcelona, España.
- Chiavenato I. (2011). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Cohen, H. (2019). The Change Management Fallacies. *SAM Advanced Management Journal*, vol. 84, no. 1, Wntr 2019, pp. 4+. Gale Academic OneFile. <https://bit.ly/3JBEOU>. Accessed 18 Dec. 2021.
- Cortez, L. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Industrial data*, 24(1), 121-137. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>

- Custódio, C., Ferreira, M., & Matos, P. (2019). Do general managerial skills spur innovation? *Management Science*, 65(2), 459-476. doi:10.1287/mnsc.2017.2828
- Dávila, M. (2021). Estrategias de Motivación para la Gestión del Cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Trujillo – 2021. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo.
- Deloitte (2020). 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia. <https://bit.ly/32MEPf3>
- Dhingra, R., & Punia, B. (2016). Relational analysis of emotional intelligence and change management: A suggestive model for enriching change management skills. *Vision*, 20(4), 312-322. doi:10.1177/0972262916668726
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fierro, E. (2020). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. <https://bit.ly/32skXhx>
- Galli, B. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns," in *IEEE Engineering Management Review*, vol. 46, no. 3, pp. 124-132, 1 thirdquarter, Sept. 2018. doi: 10.1109/EMR.2018.2866860
- Giles, S. (2016) The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/3HqjCXn>
- Goyal, C. & Patwardham, M. (2018). Role of change management using ADKAR model: A study of the gender perspective in a leading bank organization of India. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Volume 18, Issue 3-4, Pages 297 – 316-2018. Doi: 10.1504/IJHRDM.2018.093442
- Hassan, A. (2018). Organizational Change Management: A Literature Review (March 7, 2018). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3135770>
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2018). Administración. Un enfoque basado en competencias. Cengage Learning.

- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV. México.
- Hiatt, J. (2006). The Essence of ADKAR: a model for individual change management. http://www.dpac.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0017/273140/Document_-_The-essence-of-adkar.pdf
- Holten, A., Hancock, G. & Bøllingtoft, A. (2020), "Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures", *Management Decision*, Vol. 58 No. 3, pp. 393-409. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>
- Iordanoglou, D. (2018). Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2): 118-129. <https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.648>
- Kähkönen, T. (2021). "Repairing trust within teams after organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 957-968. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>
- Kane, G., Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Klus, M., Müller, J. (2021). The digital leader: what one needs to master today's organizational challenges. *J Bus Econ* 91, 1189–1223 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>
- Klus, M., Müller, J. (2020) Identifying leadership skills required in the digital age. CESifo Working Paper No. 8180:1-35
- Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. <https://bit.ly/34aHD6t>
- Lamprinakos, L. (2017). How to Successfully Change an Organization: Management Perceptions and Practices (May 30, 2017). *OIDA International Journal of Sustainable Development*, Vol. 10, No. 05, pp. 39-48, 2017. <https://ssrn.com/abstract=3061960>
- Lertpiromsuk S., Ueasangkomsate P. & Sudharatna Y. (2022) Skills and Human Resource Management for Industry 4.0 of Small and Medium Enterprises. In: Yang X.S., Sherratt, S., Dey, N., Joshi, A. (eds) *Proceedings of Sixth International Congress on Information and Communication Technology*.

- Lecture Notes in Networks and Systems, vol 236. Springer, Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-16-2380-6_54
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. McGraw-Hill/Interamericana Editores
- MEF (2020). Análisis del Marco Macroeconómico Multianual para el periodo 2021-2024. Ministerio de Economía y Finanzas. <https://bit.ly/3eylPU1>
- MTPE (2020). Informe mensual del empleo formal privado. Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. <https://bit.ly/32xhtKw>
- OIT (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Organización Internacional del Trabajo. <https://bit.ly/3Jq1rCG>
- Paredes, D., Ibarra, L. y Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127), 12705. Epub 02 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D., & Popescu, V. (2020). The role of managerial skills in the sustainable development of SMEs in mehedinti county, romania. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3) doi:10.3390/su12031119
- Prosci (2020). The Prosci ADKAR Model. A powerful yet simple model for facilitating individual change. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Puhan, T. (2019). *Managing Change and Innovation* (April 14, 2019). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3371800>
- Rivera, R. (2018). *Liderazgo Auténtico para la Gestión del Cambio*. <https://youtu.be/F4kDQzawLs0>
- Rivera, R. (2018). *El Diamante de Habilidades Directivas para la Excelencia Profesional y Realización Personal*. <https://youtu.be/ilulCCuHTcw>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Décima quinta Edición. Editorial Pearson.
- Seijts, G. & Gandz J. (2018) Transformational change and leader character. *Bus Horiz* 61(2):239–249
- Sousa, M., Rocha, A. (2019). Skills for disruptive digital business. *J Bus Res* 94:257–263
- Svac, V., Caganova, D. (2020). Managerial Skills for Innovation Support. *Mobile Netw Appl* 25, 925–931. <https://doi.org/10.1007/s11036-020-01517-3>

- Tafur, M. (2017). Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016. Tesis para optar el grado de Maestra en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo.
- Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Vlados, C. (2019). Change Management and Innovation in the 'Living Organization': The Stra.Tech.Man Approach (May 29, 2019). *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 7, No. 2, pp. 229-256, 2019. <https://ssrn.com/abstract=3413691>
- Whetten D. y Cameron K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. México. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Ybañez, V. (2017). *Gestión de cambio y desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú*, Callao 2016. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo.

Anexo 1:

Matriz de consistencia

Título: Habilidades Directivas y Gestión del Cambio en un grupo empresarial del Perú-2021 Autor: Miguel Fernando Castro Sánchez							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>PE 1: ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021?</p> <p>PE 2: ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021?</p> <p>PE 3: ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021?</p> <p>PE 4: ¿Qué relación existe entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p> <p>Objetivos específicos OE 1: Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p> <p>OE 2: Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p> <p>OE 3: Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p> <p>OE 4: Determinar la relación significativa y positiva entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p> <p>Hipótesis específicas HE 1: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades personales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p> <p>HE 2: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades interpersonales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p> <p>HE 3: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades grupales y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p> <p>HE 4: Existe relación significativa y positiva entre las habilidades específicas de comunicación y la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.</p>	Variable Independiente: Habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Habilidades personales	Autoconocimiento	1-2	Likert (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca	Alto (93-125)
				Gestión del estrés y tiempo	3-4		
				Solución analítica y creativa de problemas	5-6		
			Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	7-8		
				Ganar poder e influencia	9-10		
				Motivación de los demás	11-12		
Manejo de conflictos	13-14						
Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	15-16					
	Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo	17-18					
	Liderar el cambio positivo	19-20					
Habilidades específicas de comunicación	Elaboración de presentaciones orales y escritas	21-22					
	Realización de entrevistas	23					
	Conducción de reuniones de trabajo	24-25					
				Bajo (25-58)			

		Variable Dependiente: Gestión del cambio					
		Conciencia de la necesidad del cambio	Cognibir y entiende Acepta necesidad de cambio	1-3 4-5	Likert (5) Muy de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Indiferente, (2) En desacuerdo, (1) Muy en desacuerdo	Eficiente (101-135)	
		Deseo de la necesidad del cambio	Deseo individual Deseo colectivo Deseo organizacional Puesta en marcha	6-8 9 10 11-13			Regular (64-100)
		Conocimiento de la necesidad del cambio	Desempeño y Acción Coherencia institucional	14-16 17-18			
		Habilidad	Demuestra habilidad y competencia	19-22			
		Refuerzo	Coherencia con la realidad Coherencia institucional	23-25 26-27			
Nivel-diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas y muestra		Estadísticas a utilizar			
TIPO: Básica METODO: Hipotético deductivo NIVEL: Correlacional DISEÑO: No experimental. Corte transversal y correlacional Alcance: Descriptivo correlacional Método: Descriptivo, Hipotético Deductivo. Enfoque: Cuantitativo	Población: 174 trabajadores dependientes en un grupo empresarial del Perú-2021. Muestra: 120 trabajadores dependientes en un grupo empresarial del Perú-2021	Variable Independiente: Habilidades Directivas Autor: Ana María Aldave Terrones. (2018) Técnica: Encuesta Instrumento adaptado por Castro, M. Año: 2021 Ámbito de Aplicación: Grupo empresarial del Perú-2021. Forma de Administración: Individual – virtual. Variable Dependiente: Gestión del Cambio Autor: Melissa Berenice Dávila Julca (2019) Técnica: Encuesta Instrumento adaptado por Castro, M. Año: 2021 Ámbito de Aplicación: Grupo empresarial del Perú-2021. Forma de Administración: Individual - virtual		Descriptiva: Tablas de frecuencia (SPSS), gráficos de barras. Inferencial: Coeficiente de correlación de Spearman Los datos de la muestra, se procesarán en el programa estadístico SPSS versión 25.0, donde se elaborarán tablas de y figuras para el análisis descriptivo y comparativo, de las variables y dimensiones. Para la prueba de hipótesis se empleará el coeficiente de correlación de (rho) Spearman, que es una medida de correlación que mide el grado de relación o asociación de las variables en estudio, con un nivel de confianza de 95% y una significancia bilateral de 5% = 0.05.			

Anexo 2:

Matriz de operacionalización de variable Habilidades Directivas

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categoría
<p>Las habilidades directivas son conductuales, al ser un conjunto de acciones identificables que las personas realizan y los lleva a obtener ciertos resultados; controlables al ser comportamientos que pueden evidenciar, practicar, limitar o mejorar; se pueden desarrollar al ser posible su mejora por medio de su ejercicio y retroalimentación; se relacionan e interactúan entre sí de manera integrada, flexible y compleja; y son paradójicas y contradictorias al parecer en algunos casos incompatibles. Asimismo, identificaron las competencias que definen a los directivos eficaces: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales (Whetten y Cameron 2011).</p>	<p>Esta variable presenta, en cuanto a su organización cuatro dimensiones: Habilidades personales, Habilidades interpersonales, Habilidades grupales y Habilidades específicas de comunicación; que son evaluadas por un total de trece indicadores: i) Desarrollo del autoconocimiento, ii) Manejo del estrés personal, iii) Solución analítica y creativa de problemas, iv) Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, v) Ganar poder e influencia, vi) Motivación de los demás, vii) Manejo de conflictos, viii) Facultamiento y delegación, ix) Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, x) Liderar el cambio positivo, xi) elaboración de presentaciones orales y escritas, xii) Realización de entrevistas, xiii) Conducción de reuniones de trabajo (Aldave,2018)</p>	Habilidades Personales	Autoconocimiento	1. El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal. 2. Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales.	<p>Likert</p> <p>(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi Nunca (1) Nunca</p>
			Gestión del estrés y tiempo	3. El jefe evita realizar actividades apurado y ni dice que le falta tiempo. 4. Trata a escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante.	
			Solución analítica y creativa de problemas	5. Las decisiones que toma tienen sentido/lógica. 6. Aplica métodos de solución creativa para resolver situaciones difíciles.	
		Habilidades Interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	7. El jefe promueve el crecimiento interpersonal. 8. Hace que se promuevan relaciones positivas y firmes con los trabajadores.	
			Ganar poder e influencia	9. Todos los trabajadores sienten que son tratados justamente por su jefe. 10. Demuestra hacer un buen trabajo para beneficio de la organización, por eso todos lo aprecian y respetan.	
			Motivación de los demás,	11. Cuando los trabajadores logran sus metas el jefe los incentiva, los motiva. 12. Propone planes de capacitación y apoyo para los trabajadores.	
			Manejo de conflictos	13. Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto. 14. Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.	
		Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación	15. Delega funciones apropiadamente. 16. Los trabajadores percibimos la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo.	
			Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo	17. El líder logra que los trabajadores se protejan y apoyen entre sí. 18. El trabajo en equipo logra un vínculo familiar muy fuerte dentro de la organización.	
			Liderar el cambio positivo	19. Brinda oportunidades para que los miembros se desarrollen y aporten sus enseñanzas. 20. Promueve el cambio positivo aun en los peores momentos.	
		Habilidades específicas de comunicación	Elaboración de presentaciones orales y escritas	21. Conoce bien el material de sus presentaciones (PPT), por ende, son fáciles de entender. 22. Cuando el jefe expone, su presentación es con estilo y da gusto escucharle y nadie se le duerme.	
			Realización de entrevistas	23. El jefe pregunta cómo va mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.	
			Conducción de reuniones de trabajo	24. En las reuniones de trabajo, el jefe como líder se asegura de facilitar la discusión más que dominarla. 25. Hace preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o términos extraños.	

Anexo 3:

Matriz de operacionalización de variable Gestión del Cambio.

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categoría
<p>Prosci (2020) definió la gestión del cambio como la aplicación integral de un proceso sistematizado y un conjunto de herramientas para dirigir el cambio desde su lado humano, lo cual genera resultados beneficiosos como incremento en la productividad, fidelización del talento de alto valor, mejora en los resultados en materia organizacional, laboral y financieros y el retorno de la inversión depende de las personas como gestores del cambio. Por ello la gestión del cambio se transforma en una ventaja competitiva al realizarse de manera eficiente en la ágil transición en el proceso de cambio. Sin embargo, la gestión del cambio al tratarse de personas requiere personalizar la estrategia de acuerdo a las características de la organización. Las fases secuenciales por las que las personas atravesamos al experimentar un proceso de transformación con éxito son: 1. Conciencia de la necesidad de cambio. 2. Deseo de participar y respaldar el cambio. 3. Conocimientos sobre cómo cambiar y cómo actuar. 4. Habilidades y comportamientos que deben incorporarse para que realmente ocurra el cambio. 5. Refuerzo para la sostenibilidad del cambio.</p>	<p>Cuenta con cinco dimensiones, once indicadores veintisiete ítems, con el nivel alcanzado en instrumento ADKAR: es un modelo que sirve para la medición personal que permite que las personas superen las etapas que lo componen: Inicio, progreso, logro, destacado (Dávila, 2021)</p>	Conciencia de la necesidad del cambio	Cognibir y entiende	<p>1. Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.</p> <p>2. Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.</p> <p>3. Las personas que han explicado los cambios que se deberían realizar en la empresa son creíbles.</p>	<p>Likert</p> <p>(5) Muy de acuerdo</p> <p>(4) De acuerdo</p> <p>(3) Indiferente</p> <p>(2) En desacuerdo</p> <p>(1) Muy en desacuerdo</p>
			Acepta necesidad de cambio	<p>4. Entiendo la naturaleza del impacto del cambio que se daría, en mí, mi trabajo y mi grupo.</p> <p>5. La forma en la que comunica la empresa sobre los cambios necesarios que realizan o han realizado, han o están siendo efectivas.</p>	
		Deseo de la necesidad del cambio	Deseo individual	<p>6. Yo creo en lo que la empresa ha hecho respecto al cambio realizado.</p> <p>7. Soy partidario de los cambios que implementa la empresa.</p> <p>8. Creo que, si asumo los cambios implementados o los que se implementarán en la empresa habrá una gran probabilidad de que tengamos éxito.</p>	
			Deseo Colectivo	<p>9. Creo que mis compañeros de equipo apoyarían los cambios implementados o los que se implementarían en la empresa.</p>	
			Deseo Organizacional	<p>10. Creo que las motivaciones organizacionales para los cambios en la empresa son verdaderas y precisas.</p>	
		Conocimiento de la necesidad del cambio	Puesta en marcha	<p>11. Estoy motivado personalmente para ser parte de cualquier cambio, presente o futuro.</p> <p>12. Espero con ansias el entorno nuevo y modificado después de implementar los cambios.</p> <p>13. He podido expresar mis objeciones y se han tenido en cuenta.</p>	
			Desempeño y acción	<p>14. Entiendo claramente el impacto que tendría el cambio que realice la empresa en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujo de trabajo.</p> <p>15. Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito mientras se implementa el cambio en la empresa.</p> <p>16. Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar el cambio.</p>	
		Habilidad	Coherencia institucional	<p>17. He recibido entrenamiento adecuado para actuar cuando alcance el éxito, cuando ha habido cambios.</p> <p>18. Cuento con los recursos y herramientas disponibles que me ayudaran a tener éxito en la empresa.</p>	
			Demuestra habilidad y competencia	<p>19. Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo cuando la empresa implementa nuevos objetivos.</p> <p>20. Puedo acceder a conocimiento adicional y apoyo cuando sea necesario.</p> <p>21. Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo.</p> <p>22. Tengo la capacidad de implementar los cambios en la forma en que hago mi trabajo.</p>	
		Refuerzo	Coherencia con la realidad	<p>23. Existen mecanismos para sostener el cambio.</p> <p>24. Sé las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades.</p> <p>25. Tengo una salida para proporcionar retroalimentación sobre el cambio.</p>	
			Coherencia institucional	<p>26. Creo que mi gerente está comprometido con el mantenimiento del cambio.</p> <p>27. Creo que mis líderes principales están comprometidos con el mantenimiento del cambio.</p>	

Anexo 4: Fichas técnicas

Instrumento Variable Habilidades directivas

Autor: Ana María Aldave Terrones (2018)
Adaptado: Miguel Fernando Castro Sanchez (2021)
Objetivo: Evaluar las habilidades directivas en un grupo empresarial del Perú-2021.
Aplicación: Directa Población/muestra: 174/120 usuarios Administración: Individual
Lugar: Grupo Cayman
Duración: 10 minutos en promedio
Número de ítem: 25
Programa Estadístico: SPSS-28
Estructura: Para la valoración de la variable habilidades directivas, la encuesta consta de 25 ítems politómicos que han sido elaboradas a partir de 13 indicadores y 4 dimensiones. La presentación de cada ítem es en forma de proposición positiva. Se utilizó escala Likert con las opciones: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi Nunca (1) Nunca

Instrumento Variable Gestión del cambio

Autor: Melissa Berenice Dávila Julca (2019)
Adaptado: Miguel Fernando Castro Sánchez (2021)
Objetivo: Evaluar la gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021.
Aplicación: Directa Población/muestra: 174/120 usuarios Administración: Individual
Lugar: Grupo Cayman
Duración: 10 minutos en promedio
Número de ítem: 27
Programa Estadístico: SPSS-28
Estructura: Para la valoración de la variable gestión del cambio, la encuesta consta de 27 ítems politómicos que han sido elaboradas a partir de 11 indicadores y 5 dimensiones. La presentación de cada ítem es en forma de proposición positiva. Se utilizó escala Likert con las opciones: (5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indiferente (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo.

Anexo 5

Instrumento Variable Habilidades directivas

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado colaborador, el presente cuestionario busca medir el nivel de Habilidades Directivas de Grupo Cayman. Lea con detenimiento y emita su respuesta de manera veraz y objetiva y sin temor alguno dado que se trata de una encuesta anónima.

Instrucciones: Marque sus respuestas considerando la siguiente equivalencia.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Datos informativos:

Nivel Educativo: Primaria () Secundaria () Técnico () Universitaria ()

Edad: Género: Masculino () Femenino () Área:

ITEM	Enunciado	Escala				
Dimensión: Habilidades Personales						
Indicador: Autoconocimiento		1	2	3	4	5
01	El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal.					
02	Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales					
Indicador: Gestión del estrés y tiempo		1	2	3	4	5
03	El jefe evita realizar actividades apurado y ni dice que le falta tiempo.					
04	Trata a escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante.					
Indicador: Solución analítica y creativa de problemas		1	2	3	4	5
05	Las decisiones que toma tienen sentido/lógica.					
06	Aplica métodos de solución creativa para resolver situaciones difíciles					
Dimensión: Habilidades Interpersonales						
Indicador: Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo		1	2	3	4	5
07	El jefe promueve el crecimiento interpersonal.					
08	Hace que se promueva relaciones positivas y firmes con los trabajadores					
Indicador: Ganar poder e influencia		1	2	3	4	5
09	Todos los trabajadores sienten que son tratados justamente por su jefe.					
10	Demuestra hacer un buen trabajo para beneficio de la organización, por eso todos lo aprecian y respetan.					

Indicador: Motivación de los demás,		1	2	3	4	5
11	Cuando los trabajadores logran sus metas el jefe los incentiva, los motiva.					
12	Propone planes de capacitación y apoyo para los trabajadores .					
Indicador: Manejo de conflictos		1	2	3	4	5
13	Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto.					
14	Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.					
Dimensión: Habilidades Grupales						
Indicador: Facultamiento y delegación		1	2	3	4	5
15	Delega funciones apropiadamente.					
16	Los trabajadores percibimos la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo.					
Indicador: Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo		1	2	3	4	5
17	El líder logra que los trabajadores se protejan y apoyen entre sí.					
18	El trabajo en equipo logra un vínculo familiar muy fuerte dentro de la organización.					
Indicador: Liderar el cambio positivo		1	2	3	4	5
19	Brinda oportunidades para que los miembros se desarrollen y aporten sus enseñanzas.					
20	Promueve el cambio positivo aun en los peores momentos.					
Dimensión: Habilidades específicas de comunicación						
Indicador: Elaboración de presentaciones orales y escritas		1	2	3	4	5
21	Conoce bien el material de sus presentaciones (PPT), por ende, son fáciles de entender					
22	Cuando el jefe expone, su presentación es con estilo y da gusto escucharle y nadie se le duerme					
Indicador: Realización de entrevistas		1	2	3	4	5
23	El jefe pregunta cómo va mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.					
Indicador: Conducción de reuniones de trabajo		1	2	3	4	5
24	En las reuniones de trabajo, el jefe como líder se asegura de facilitar la discusión más que dominarla.					
25	Hace preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o términos extraños					

Adaptado de Ana María Aldave Terrones (2018)

Gracias por su colaboración.

Anexo 6

Instrumento Variable Gestión del Cambio

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO

Estimado colaborador, el presente cuestionario busca medir el nivel de Gestión del Cambio de Grupo Cayman. Lea con detenimiento y emita su respuesta de manera veraz y objetiva y sin temor alguno dado que se trata de una encuesta anónima.

Instrucciones: Marque sus respuestas considerando la siguiente equivalencia.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Datos informativos:

Nivel Educativo: Primaria () Secundaria () Técnico () Universitaria ()

Edad: Género: Masculino () Femenino () Área:

ITEM	Enunciado	Escala				
Dimensión: Conciencia de la necesidad de cambio						
Indicador: Cognibir y entiende		1	2	3	4	5
01	Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.					
02	Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.					
03	Las personas que han explicado los cambios que se deberían realizar en la empresa son creíbles.					
Indicador: Acepta necesidad de cambio		1	2	3	4	5
04	Entiendo la naturaleza del impacto del cambio que se daría, en mí, mi trabajo y mi grupo.					
05	La forma en la que comunica la empresa sobre los cambios necesarios que realizan o han realizado, han o están siendo efectivas.					
Dimensión: Deseo de la necesidad de cambio						
Indicador: Deseo Individual		1	2	3	4	5
06	Yo creo en lo que la empresa ha hecho respecto a los cambios realizados.					
07	Soy partidario de los cambios que implementa la empresa.					
08	Creo que, si asumo los cambios implementados o los que se implementarán en la empresa habrá una gran probabilidad de que tengamos éxito.					

		1	2	3	4	5
Indicador: Deseo Colectivo		1	2	3	4	5
09	Creo que mis compañeros de equipo apoyarían los cambios implementados o los que se implementarían en la empresa.					
Indicador: Deseo Organizacional		1	2	3	4	5
10	Creo que las motivaciones organizacionales para los cambios en la empresa son verdaderas y precisas.					
Indicador: Puesta en marcha		1	2	3	4	5
11	Estoy motivado personalmente para ser parte de cualquier cambio, presente o futuro.					
12	Espero con ansias el entorno nuevo y modificado después de implementar los cambios.					
13	He podido expresar mis objeciones y se han tenido en cuenta.					
Dimensión: Conocimiento						
Indicador: Desempeño y acción		1	2	3	4	5
14	Entiendo claramente el impacto que tendría el cambio que realice la empresa en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujo de trabajo					
15	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito mientras se implementa el cambio en la empresa					
16	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar el cambio					
Indicador: Coherencia Institucional		1	2	3	4	5
17	He recibido entrenamiento adecuado para actuar cuando alcance el éxito, cuando ha habido cambios					
18	Cuento con los recursos y herramientas disponibles que me ayudaran a tener éxito en la empresa					
Dimensión Habilidad						
Indicador: Demuestra habilidad y competencia		1	2	3	4	5
19	Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo cuando la empresa implementa nuevos objetivos					
20	Puedo acceder a conocimiento adicional y apoyo cuando sea necesario.					
21	Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo					
22	Tengo la capacidad de implementar los cambios en la forma en que hago mi trabajo.					
Dimensión: Refuerzo						
Indicador: Coherencia con la realidad		1	2	3	4	5
23	Existen mecanismos para sostener el cambio					
24	Sé las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades					
25	Tengo una salida para proporcionar retroalimentación sobre el cambio.					
Indicador: Coherencia institucional		1	2	3	4	5
26	Creo que mi gerente está comprometido con el mantenimiento del cambio					
27	Creo que mis líderes principales están comprometidos con el mantenimiento del cambio					

Adaptado de Melissa Berenice Dávila Julca (2019)

Gracias por su colaboración.

Anexo 7

Validación de Instrumento Habilidades Directivas

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Habilidades directivas.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Habilidades Personales								
1	El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal.	X		X		X		
2	Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales.	X		X		X		
3	El jefe evita realizar actividades apurado y ni dice que le falta tiempo.	X		X		X		
4	Trata a escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante.	X		X		X		
5	Las decisiones que toma tienen sentido/lógica.	X		X		X		
6	Aplica métodos de solución creativa para resolver situaciones difíciles.	X		X		X		
DIMENSION 2: Habilidades Interpersonales								
7	El jefe promueve el crecimiento interpersonal.	X		X		X		
8	Hace que se promueva relaciones positivas y firmes con los trabajadores.	X		X		X		
9	Todos los trabajadores sienten que son tratados justamente por su jefe.	X		X		X		
10	Demuestra hacer un buen trabajo para beneficio de la organización, por eso todos lo aprecian y respetan.	X		X		X		
11	Cuando los trabajadores logran sus metas el jefe los incentiva, los motiva.	X		X		X		
12	Propone planes de capacitación y apoyo para los trabajadores.	X		X		X		
13	Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto.	X		X		X		
14	Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.	X		X		X		
DIMENSION 3: Habilidades Grupales								
15	Delega funciones apropiadamente.	X		X		X		
16	Los trabajadores percibimos la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo.	X		X		X		
17	El líder logra que los trabajadores se protejan y apoyen entre sí.	X		X		X		
18	El trabajo en equipo logra un vínculo familiar muy fuerte dentro de la organización.	X		X		X		
19	Brinda oportunidades para que los miembros se desarrollen y aporten sus enseñanzas.	X		X		X		
20	Promueve el cambio positivo aun en los peores momentos.	X		X		X		
DIMENSION 4: Habilidades específicas de comunicación								
21	Conoce bien el material de sus presentaciones (PPT), por ende, son fáciles de entender.	X		X		X		
22	Cuando el jefe expone, su presentación es con estilo y da gusto escucharle y nadie se le duerme.	X		X		X		
23	El jefe pregunta cómo va mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.	X		X		X		
24	En las reuniones de trabajo, el jefe como líder se asegura de facilitar la discusión más que dominarla.	X		X		X		
25	Hace preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o términos extraños.	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: los ítems responden a los indicadores y dimensiones.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Zarate Ruiz Gustavo Ernesto DNI: 09870134

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	Administrador-Mg. en MBA/ Metodólogo y temático	2015-2017
02	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	Administrador-Mg. en Gestión Pública	2015-2017

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	Docente asignado a la coordinación de las Maestrías en Finanzas y Gestión del Talento Humano UCV desde 2018	Los Olivos	Desde 2018	Coordinador de las Maestrías en Finanzas y Gestión del Talento Humano UCV.
02	SODIMAC	Representante Comercial	Surquillo	6 años	Venta a empresas.
03	GIC	Asistente Administrativo -Jefe de Producción	Santiago de Surco	3 años	Encargado de Producción y asistente de Gerencia.

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Lima, 3 de Noviembre, 2021.

Firma del Experto Informante.

Especialidad: Metodólogo y temático

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Habilidades directivas.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades Personales		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal.	X		X		X		
2	Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales.	X		X		X		
3	El jefe evita realizar actividades apurado y ni dice que le falta tiempo.	X		X		X		
4	Trata a escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante.	X		X		X		
5	Las decisiones que toma tienen sentido lógicas.	X		X		X		
6	Aplica métodos de solución creativa para resolver situaciones difíciles.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
7	El jefe promueve el crecimiento interpersonal.	X		X		X		
8	Hace que se promueva relaciones positivas y firmes con los trabajadores.	X		X		X		
9	Todos los trabajadores sienten que son tratados justamente por su jefe.	X		X		X		
10	Demuestra hacer un buen trabajo para beneficio de la organización, por eso todos lo aprecian y respetan.	X		X		X		
11	Cuando los trabajadores logran sus metas el jefe los incentiva, los motiva.	X		X		X		
12	Propone planes de capacitación y apoyo para los trabajadores.	X		X		X		
13	Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto.	X		X		X		
14	Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades Grupales		Si	No	Si	No	Si	No	
15	Delega funciones apropiadamente.	X		X		X		
16	Los trabajadores percibimos la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo.	X		X		X		
17	El líder logra que los trabajadores se protejan y apoyen entre sí.	X		X		X		
18	El trabajo en equipo logra un vínculo familiar muy fuerte dentro de la organización.	X		X		X		
19	Brinda oportunidades para que los miembros se desarrollen y aporten sus enseñanzas.	X		X		X		
20	Promueve el cambio positivo aun en los peores momentos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Habilidades específicas de comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Conoce bien el material de sus presentaciones (PPT), por ende, son fáciles de entender.	X		X		X		
22	Cuando el jefe expone, su presentación es con estilo y da gusto escucharle y nadie se le duerme.	X		X		X		
23	El jefe pregunta cómo va mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.	X		X		X		
24	En las reuniones de trabajo, el jefe como líder se asegura de facilitar la discusión más que dominarla.	X		X		X		
25	Hace preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o términos extraños.	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: los ítems responden a los indicadores y dimensiones.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
 Apellidos y nombres del juez validador: Paredes Carbajal Guillermo Manuel DNI: 07454631

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	Master of Business Administration- MBA	2017-2019
02	ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL	Master Ejecutivo en Dirección Estratégica del Factor Humano	2008-2009

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Grupo El Comercio	Gerente Corporativo de Auditoría y Riesgos	Lima	2019-Actualidad	Directivo de Riesgos y Control
02	Asociación de Riesgos y Control Iberoamericana	Fundador y Jefe	Lima	2020-Actualidad	Dirección en sinergia de diversos profesionales latinoamericanos, promoción y aprendizaje de competencias
03					

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Lima, 3 de Noviembre, 2021.

Firma del Experto Informante.
 Especialidad: Temático.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Habilidades directivas.

N°	DIMENSIONE 1 / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias	
		SI	No	SI	No	SI	No		
DIMENSION 1: Habilidades Personales									
1	El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal.	X		X		X			
2	Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales.	X		X		X			
3	El jefe evita realizar actividades apuradas y ni dice que le falta tiempo.	X		X		X			
4	Trata a escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante.	X		X		X			
5	Las decisiones que toma tienen sentido lógico.	X		X		X			
6	Aplica métodos de solución creativa para resolver situaciones difíciles.	X		X		X			
DIMENSION 2: Habilidades Interpersonales									
7	El jefe promueve el crecimiento interpersonal.	X		X		X			
8	Hace que se promuevan relaciones positivas y firmes con los trabajadores.	X		X		X			
9	Todos los trabajadores sienten que son tratados justamente por su jefe.	X		X		X			
10	Demuestra hacer un buen trabajo para beneficio de la organización, por eso todos lo aprecian y respetan.	X		X		X			
11	Cuando los trabajadores logran sus metas el jefe los incentiva, los motiva.	X		X		X			
12	Propone planes de capacitación y apoyo para los trabajadores.	X		X		X			
13	Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto.	X		X		X			
14	Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.	X		X		X			
DIMENSION 3: Habilidades Grupales									
15	Delega funciones apropiadamente.	X		X		X			
16	Los trabajadores perciben la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo.	X		X		X			
17	El líder logra que los trabajadores se protejan y apoyen entre sí.	X		X		X			
18	El trabajo en equipo logra un vínculo familiar muy fuerte dentro de la organización.	X		X		X			
19	Brinda oportunidades para que los miembros se desarrollen y aporten sus enseñanzas.	X		X		X			
20	Promueve el cambio positivo aun en los peores momentos.	X		X		X			
DIMENSION 4: Habilidades específicas de comunicación									
21	Conoce bien el material de sus presentaciones (PPT), por ende, son fáciles de entender.	X		X		X			
22	Cuando el jefe expone, su presentación es con estilo y da gusto escucharle y nadie se le duerme.	X		X		X			
23	El jefe pregunta cómo va mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.	X		X		X			
24	En las reuniones de trabajo, el jefe como líder se asegura de facilitar la discusión más que dominarla.	X		X		X			
25	Hace preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o términos extraños.	X		X		X			

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: los ítems responden a los indicadores y dimensiones.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
 Apellidos y nombres del juez validador: Patiño Moran Cristian Alexis DNI: 10471823

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	Ingeniero Estadístico e Informático	1993-2001
02	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERU	Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa.	2017-2019

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Caja Rural de Ahorro y Crédito Prymera	Jefe de Modelos Econométricos-Jefe de Riesgo de Crédito-Jefe de Inteligencia Comercial	Miraflores	2017-2021	Desarrollo e implementación de Metodologías de evaluación crediticia, Modelos estadísticos para la gestión de riesgos y Desarrollo de campañas sobre productos de consumo, vehicular y comercial.
02	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERU	Docente Tiempo Parcial	Lima	Marzo 2020-Actualidad	Enseñanza de cursos: Estadística general, Estadística inferencial y Estadística para los negocios.
03	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE	Docente Tiempo Parcial	Lima	Marzo 2021-Actualidad	Enseñanza del curso de Finanzas Bancarias

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

Lima, 3 de Noviembre, 2021.

Firma del Experto Informante.
 Especialidad: Estadístico.

Anexo 8

Validación de Instrumento Gestión del Cambio

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Gestión del cambio.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Conciencia de la necesidad del cambio								
1	Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.	X		X		X		
2	Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.	X		X		X		
3	Las personas que han explicado los cambios que se deberían realizar en la empresa son creíbles.	X		X		X		
4	Entiendo la naturaleza del impacto del cambio que se daría, en mí, mi trabajo y mi grupo.	X		X		X		
5	La forma en la que comunica la empresa sobre los cambios necesarios que realizan o han realizado, han o están siendo efectivos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Deseo de la necesidad del cambio								
6	Yo creo en lo que la empresa ha hecho respecto al cambio realizado.	X		X		X		
7	Soy partidario de los cambios que implementa la empresa.	X		X		X		
8	Creo que, si asumo los cambios implementados o los que se implementarán en la empresa habrá una gran probabilidad de que tengamos éxito.	X		X		X		
9	Creo que mis compañeros de equipo apoyarían los cambios implementados o los que se implementarían en la empresa.	X		X		X		
10	Creo que las motivaciones organizacionales para los cambios en la empresa son verdaderas y precisas.	X		X		X		
11	Estoy motivado personalmente para ser parte de cualquier cambio, presente o futuro.	X		X		X		
12	Espero con ansias el entorno nuevo y modificado después de implementar los cambios.	X		X		X		
13	He podido expresar mis objeciones y se han tenido en cuenta.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Conocimiento de la necesidad del cambio								
14	Entiendo claramente el impacto que tendría el cambio que realice la empresa en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujo de trabajo.	X		X		X		
15	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito mientras se implementa el cambio en la empresa.	X		X		X		
16	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar el cambio.	X		X		X		
17	He recibido entrenamiento adecuado para actuar cuando alcance el éxito, cuando ha habido cambios.	X		X		X		
18	Cuento con los recursos y herramientas disponibles que me ayudaran a tener éxito en la empresa.	X		X		X		
19	Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo cuando la empresa implementa nuevos objetivos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Habilidad								
20	Puedo acceder a conocimiento adicional y apoyo cuando sea necesario.	X		X		X		
21	Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo.	X		X		X		
22	Tengo la capacidad de implementar los cambios en la forma en que hago mi trabajo.	X		X		X		

23	Existen mecanismos para sostener el cambio.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: Refuerzo								
24	Sé las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades.	X		X		X		
25	Tengo una salida para proporcionar retroalimentación sobre el cambio.	X		X		X		
26	Creo que mi gerente está comprometido con el mantenimiento del cambio.	X		X		X		
27	Creo que mis líderes principales están comprometidos con el mantenimiento del cambio.	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: los ítems responden a los indicadores y dimensiones.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Zarate Ruiz Gustavo Ernesto DNI: 09870134

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	Administrador-Mg. en MBA/ Metodólogo y temático	2015-2017
02	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	Administrador-Mg. en Gestión Pública	2015-2017

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	Docente asignado a la coordinación de las Maestrías en Finanzas y Gestión del Talento Humano UCV desde 2018	Los Olivos	Desde 2018	Coordinador de las Maestrías en Finanzas y Gestión del Talento Humano UCV.
02	SODIMAC	Representante Comercial	Surquillo	6 años	Venta a empresas.
03	GIC	Asistente Administrativo -Jefe de Producción	Santiago de Surco	3 años	Encargado de Producción y asistente de Gerencia.

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

Lima, 3 de noviembre, 2021



Firma del Experto Informante.
Especialidad: Metodólogo y temático.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Gestión del cambio.

N°	DIMENSIONE 1 / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIONE 1: Conocimiento de la necesidad del cambio								
1	Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.	X		X		X		
2	Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.	X		X		X		
3	Las personas que han explicado los cambios que se deberían realizar en la empresa son creíbles.	X		X		X		
4	Entiendo la naturaleza del impacto del cambio que se daría, en mí, mi trabajo y mi grupo.	X		X		X		
5	La forma en la que comunica la empresa sobre los cambios necesarios que realizan o han realizado, han o están siendo efectivos.	X		X		X		
DIMENSIONE 2: Deseo de la necesidad del cambio								
6	Yo creo en lo que la empresa ha hecho respecto al cambio realizado.	X		X		X		
7	Soy partidario de los cambios que implementa la empresa.	X		X		X		
8	Creo que, si asumo los cambios implementados o los que se implementarán en la empresa habrá una gran probabilidad de que tengamos éxito.	X		X		X		
9	Creo que mis compañeros de equipo apoyarían los cambios implementados o los que se implementarían en la empresa.	X		X		X		
10	Creo que las motivaciones organizacionales para los cambios en la empresa son verdaderas y precisas.	X		X		X		
11	Estoy motivado personalmente para ser parte de cualquier cambio, presente o futuro.	X		X		X		
12	Espero con ansias el entorno nuevo y modificado después de implementar los cambios.	X		X		X		
13	He podido expresar mis objeciones y se han tenido en cuenta.	X		X		X		
DIMENSIONE 3: Conocimiento de la necesidad del cambio								
14	Entiendo claramente el impacto que tendría el cambio que realice la empresa en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujo de trabajo.	X		X		X		
15	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito mientras se implementa el cambio en la empresa.	X		X		X		
16	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar el cambio.	X		X		X		
17	He recibido entrenamiento adecuado para actuar cuando alcance el éxito, cuando ha habido cambios.	X		X		X		
18	Cuento con los recursos y herramientas disponibles que me ayudarían a tener éxito en la empresa.	X		X		X		
19	Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo cuando la empresa implementa nuevos objetivos.	X		X		X		
DIMENSIONE 4: Habilidad								
20	Puedo acceder a conocimiento adicional y apoyo cuando sea necesario.	X		X		X		
21	Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo.	X		X		X		
22	Tengo la capacidad de implementar los cambios en la forma en que hago mi trabajo.	X		X		X		
23	Existen mecanismos para sostener el cambio.	X		X		X		

DIMENSIONE 5: Refuerzo		SI	No	SI	No	SI	No
24	Se las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades.	X		X		X	
25	Tengo una salida para proporcionar retroalimentación sobre el cambio.	X		X		X	
26	Creo que mi gerente está comprometido con el mantenimiento del cambio.	X		X		X	
27	Creo que mis líderes principales están comprometidos con el mantenimiento del cambio.	X		X		X	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: los ítems responden a los indicadores y dimensiones.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
 Apellidos y nombres del juez validador: Paredes Carbajal Guillermo Manuel DNI: 07454631

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	Master of Business Administration-MBA	2017-2019
02	ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL	Master Executive en Dirección Estratégica del Factor Humano	2008-2009

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Grupo El Comercio	Gerente Corporativo de Auditoría y Riesgos	Lima	2018-Actualidad	Directivo de Riesgos y Control
02	Asociación de Riesgos y Control Iberoamericana	Fundador y Jefe	Lima	2020-Actualidad	Dirección en sinergia de diversos profesionales latinoamericanos, promoción y aprendizaje de competencias.
03					

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

Lima, 3 de Noviembre, 2021

Firma del Experto Informante.
 Especialidad: Temático.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Gestión del cambio.

N°	DIMENSIÓN 1: Conciencia de la necesidad del cambio	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.	X		X		X		
2	Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.	X		X		X		
3	Las personas que han explicado los cambios que se deberían realizar en la empresa son creíbles.	X		X		X		
4	Entiendo la naturaleza del impacto del cambio que se daría, en mí, mi trabajo y mi grupo.	X		X		X		
5	La forma en la que comunica la empresa sobre los cambios necesarios que realizan o han realizado, han o están siendo efectivos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Deseo de la necesidad del cambio	SI	No	SI	No	SI	No	
6	Yo creo en lo que la empresa ha hecho respecto al cambio realizado.	X		X		X		
7	Soy partidario de los cambios que implementa la empresa.	X		X		X		
8	Creo que, si asumo los cambios implementados o los que se implementarán en la empresa habrá una gran probabilidad de que tengamos éxito.	X		X		X		
9	Creo que mis compañeros de equipo apoyarían los cambios implementados o los que se implementarían en la empresa.	X		X		X		
10	Creo que las motivaciones organizacionales para los cambios en la empresa son verdaderas y precisas.	X		X		X		
11	Estoy motivado personalmente para ser parte de cualquier cambio, presente o futuro.	X		X		X		
12	Espero con ansias el entorno nuevo y modificado después de implementar los cambios.	X		X		X		
13	He podido expresar mis objeciones y se han tenido en cuenta.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Conocimiento de la necesidad del cambio	SI	No	SI	No	SI	No	
14	Entiendo claramente el impacto que tendría el cambio que realice la empresa en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujo de trabajo.	X		X		X		
15	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito mientras se implementa el cambio en la empresa.	X		X		X		
16	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar el cambio.	X		X		X		
17	He recibido entrenamiento adecuado para actuar cuando alcance el éxito, cuando ha habido cambios.	X		X		X		
18	Cuento con los recursos y herramientas disponibles que me ayudarían a tener éxito en la empresa.	X		X		X		
19	Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo cuando la empresa implementa nuevos objetivos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Habilidad	SI	No	SI	No	SI	No	
20	Puedo acceder a conocimiento adicional y apoyo cuando sea necesario.	X		X		X		
21	Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo.	X		X		X		
22	Tengo la capacidad de implementar los cambios en la forma en que hago mi trabajo.	X		X		X		
23	Existen mecanismos para sostener el cambio.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5: Refuerzo	SI	No	SI	No	SI	No	
24	Se las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades.	X		X		X		
25	Tengo una salida para proporcionar retroalimentación sobre el cambio.	X		X		X		
26	Creo que mi gerente está comprometido con el mantenimiento del cambio.	X		X		X		
27	Creo que mis líderes principales están comprometidos con el mantenimiento del cambio.	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Observaciones: los ítems responden a los indicadores y dimensiones.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Patiño Moran Cristian Alexis DNI: 10471823

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	Ingeniero Estadístico e Informático	1993-2001
02	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERU	Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa.	2017-2019

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	Caja Rural de Ahorro y Crédito Pymera	Jefe de Modelos Económicos-Jefe de Riesgo de Crédito-Jefe de Inteligencia Comercial	Miraflores	2017-2021	Desarrollo e implementación de Metodologías de evaluación crediticia, Modelos estadísticos para la gestión de riesgos y Desarrollo de campañas sobre productos de consumo, vehicular y comercial.
02	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERU	Docente Tiempo Parcial	Lima	Marzo 2020-Actualidad	Enseñanza de cursos: Estadística general, Estadística inferencial y Estadística para los negocios.
03	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE	Docente Tiempo Parcial	Lima	Marzo 2021-Actualidad	Enseñanza del curso de Finanzas Bancarias

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Lima, 3 de Noviembre, 2021

Firma del Experto Informante.
Especialidad: Estadístico.

Anexo 9

Carta de Presentación



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 17 de noviembre de 2021
Carta P. 1469-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

Lic.
Claudia Vanessa Tejada Jaime
Subgerente de Gestión Humana
CAYMAN SAC

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a CASTRO SANCHEZ, MIGUEL FERNANDO; identificado con DNI N° 40765260 y con código de matrícula N° 7002542231; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Habilidades directivas y gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador CASTRO SANCHEZ, MIGUEL FERNANDO asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Ornela Trinidad Vargas, MBA
Jefe (e)
Escuela de Posgrado
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



Autorización de la organización



**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20380456444
CAYMAN SAC	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Nombres y Apellidos Claudia Vanessa Tejada Jaime	DNI: 43764439

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo ¹, autorizo [X], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Habilidades directivas y gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021	
Nombre del Programa Académico:	
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Autor: Nombres y Apellidos Miguel Fernando Castro Sánchez	DNI: 40765260

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to be "MFC" or similar, written over a horizontal line.

(Titular o Representante legal de la institución)

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal "f" Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se divulgue la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC:20493190611
CORPORACIÓN CAYMAN SAC	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Nombres y Apellidos	DNI:
Claudia Vanessa Tejada Jaime	43764439

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo ¹, autorizo [X], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Habilidades directivas y gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021	
Nombre del Programa Académico:	
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
Miguel Fernando Castro Sánchez	40765260

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (s) del estudio.

Lugar y Fecha:

Firma:



(Titular o Representante legal de la Institución)

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal "f" Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, sabido al caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

Anexo 11

Estadísticas totales de confiabilidad-Instrumento Habilidades directivas

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal.	102.60	292.147	.543	.969
2. Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales.	102.70	288.011	.718	.969
3. El jefe evita realizar actividades apurado y ni dice que le falta tiempo.	103.45	293.734	.212	.973
4. Trata de escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante.	102.80	283.958	.708	.968
5. Las decisiones que toma tienen sentido/lógica.	102.90	285.884	.802	.968
6. Aplica métodos de solución creativa para resolver situaciones difíciles.	103.00	282.632	.777	.968
7. El jefe promueve el crecimiento interpersonal.	103.20	272.905	.794	.968
8. Hace que se promueva relaciones positivas y firmes con los trabajadores.	103.10	283.884	.757	.968
9. Todos los trabajadores sienten que son tratados justamente por su jefe.	103.05	272.892	.891	.967
10. Demuestra hacer un buen trabajo para beneficio de la organización, por eso todos lo aprecian y respetan.	102.90	279.674	.883	.967
11. Cuando los trabajadores logran sus metas el jefe los incentiva, los motiva.	103.25	270.513	.839	.967
12. Propone planes de capacitación y apoyo para los trabajadores.	103.40	283.516	.485	.971
13. Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto.	103.10	274.305	.913	.967
14. Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.	103.15	274.871	.910	.967
15. Delega funciones apropiadamente.	103.10	276.305	.906	.967
16. Los trabajadores percibimos la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo.	102.85	277.818	.876	.967

17. El líder logra que los trabajadores se protejan y apoyen entre sí.	103.00	277.895	.823	.967
18. El trabajo en equipo logra un vínculo familiar muy fuerte dentro de la organización.	102.95	292.471	.339	.971
19. Brinda oportunidades para que los miembros se desarrollen y aporten sus enseñanzas.	103.50	271.421	.736	.968
20. Promueve el cambio positivo aun en los peores momentos.	103.25	270.408	.842	.967
21. Conoce bien el material de sus presentaciones (PPT), por ende, son fáciles de entender.	102.95	279.524	.818	.968
22. Cuando el jefe expone, su presentación es con estilo y da gusto escucharle y nadie se le duerme.	103.05	272.787	.846	.967
23. El jefe pregunta cómo va mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.	103.10	273.568	.832	.967
24. En las reuniones de trabajo, el jefe como líder se asegura de facilitar la discusión más que dominarla.	103.35	261.082	.951	.966
25. Hace preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o términos extraños.	102.70	290.011	.615	.969

Estadísticas totales de confiabilidad-Instrumento Gestión del Cambio

	Estadísticas de total de elemento			
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.	110.10	177.253	.695	.973
2. Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.	109.80	183.642	.845	.971
3. Las personas que han explicado los cambios que se deberían realizar en la empresa son creíbles.	110.40	179.937	.585	.974
4. Entiendo la naturaleza del impacto del cambio que se daría, en mí, mi trabajo y mi grupo.	110.10	185.884	.824	.972
5. La forma en la que comunica la empresa sobre los cambios necesarios que realizan o han realizado, han o están siendo efectivas.	110.40	183.200	.730	.972
6. Yo creo en lo que la empresa ha hecho respecto a los cambios realizados.	110.25	185.671	.629	.973
7. Soy partidario de los cambios que implementa la empresa.	110.15	185.818	.734	.972
8. Creo que, si asumo los cambios implementados o los que se implementarán en la empresa habrá una gran probabilidad de que tengamos éxito.	110.10	185.463	.854	.971
9. Creo que mis compañeros de equipo apoyarían los cambios implementados o los que se implementarían en la empresa.	110.25	187.355	.736	.972
10. Creo que las motivaciones organizacionales para los cambios en la empresa son verdaderas y precisas.	110.45	176.576	.825	.971
11. Estoy motivado personalmente para ser parte de cualquier cambio, presente o futuro.	109.90	179.463	.885	.971
12. Espero con ansias el entorno nuevo y modificado después de implementar los cambios.	110.05	184.682	.864	.971

13. He podido expresar mis objeciones y se han tenido en cuenta.	110.40	182.042	.571	.974
14. Entiendo claramente el impacto que tendría el cambio que realice la empresa en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujo de trabajo.	110.10	180.937	.881	.971
15. Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito mientras se implementa el cambio en la empresa.	109.95	184.682	.807	.971
16. Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar el cambio.	109.95	184.366	.828	.971
17. He recibido entrenamiento adecuado para actuar cuando alcance el éxito, cuando ha habido cambios.	110.05	184.050	.776	.972
18. Cuento con los recursos y herramientas disponibles que me ayudaran a tener éxito en la empresa.	110.20	182.274	.779	.972
19. Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo cuando la empresa implementa nuevos objetivos.	109.95	183.418	.889	.971
20. Puedo acceder a conocimiento adicional y apoyo cuando sea necesario.	109.85	183.503	.857	.971
21. Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo.	109.85	184.345	.803	.971
22. Tengo la capacidad de implementar los cambios en la forma en que hago mi trabajo.	109.85	184.345	.803	.971
23. Existen mecanismos para sostener el cambio.	110.05	185.208	.828	.971
24. Sé las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades	110.10	184.832	.758	.972
25. Tengo una salida para proporcionar retroalimentación sobre el cambio.	110.15	188.661	.670	.972
26. Creo que mi gerente está comprometido con el mantenimiento del cambio.	109.65	188.450	.686	.972
27. Creo que mis líderes principales están comprometidos con el mantenimiento del cambio.	109.75	184.092	.819	.971

Anexo 12

Consentimiento Informado

<https://es.surveymonkey.com/r/VCZ6FQG>



Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

1. Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

Estimado colaborador del GRUPO CAYMAN, el presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021 y es realizada por Miguel Fernando Castro Sánchez, alumno de la Maestría de Gestión del Talento Humano de la Universidad César Vallejo. Con esa finalidad, le pedimos colabore respondiendo este cuestionario que le tomará aproximadamente 20 minutos. Lea con detenimiento y emita su respuesta de manera veraz y objetiva y sin temor alguno, dado que se trata de una encuesta anónima. La información recopilada será manejada únicamente por el investigador y con el único fin de este estudio de manera confidencial. Su participación es importante y ante cualquier duda o consulta escribir a: mcastrosan@ucvvirtual.edu.pe o al 969746151.

Aceptar

Anexo 13

Base de datos-Cuestionario Habilidades Directivas

BASE DE DATOS																											
Variable 1: Habilidades Directivas																											
	Dimensión 1: Habilidades Personales					Dimensión 2: Habilidades Interpersonales					Dimensión 3: Habilidades Grupales					Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	
5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	
6	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
7	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	5	5	
8	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	5	2	2	3	2	3	1	3	1	3
9	5	5	5	5	4	4	1	4	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	1	1	3	2	1	1	5	5	
10	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	
11	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	
13	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	
18	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
20	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	
21	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
23	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
24	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
25	5	5	4	4	5	5	3	3	1	3	1	5	1	4	5	2	2	1	4	3	5	4	3	3	5	5	
26	3	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	
27	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
28	5	5	1	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	
29	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	
30	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
32	5	5	1	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	3	5	4	3	3	
33	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
34	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
35	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	4	
36	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
37	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	2	3	
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
39	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	
40	5	4	2	3	3	1	3	4	3	4	1	1	3	1	3	4	1	2	4	3	4	5	3	1	1	1	
41	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	
42	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
43	5	5	1	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3
44	3	3	3	4	3	1	2	3	4	4	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	5	5	
45	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	1	4	1	2	3	1	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	
46	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
47	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	
48	5	5	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	4	2	4	3	4	4	2	3	2	2	4	2	2	2	
49	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	
50	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
51	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	
52	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
53	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
54	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
55	5	5	3	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
57	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
58	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	1	1	1	
59	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
60	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	4	4	

BASE DE DATOS																									
Variable 1: Habilidades Directivas																									
	Dimensión 1: Habilidades Personales					Dimensión 2: Habilidades Interpersonales								Dimensión 3: Habilidades Grupales						Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
61	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	
62	5	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	
63	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	
64	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	
65	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
66	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	2	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	
67	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	1	
68	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
69	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
70	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	
71	3	2	2	1	3	5	2	2	1	3	1	3	1	1	2	3	3	5	3	1	3	4	1	2	3
72	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	4	2	4	3	4
73	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5
75	3	3	4	3	1	1	3	5	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	1
76	5	4	3	5	3	4	5	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
77	2	3	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4
78	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
79	5	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4
80	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5
81	4	5	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	3	2	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3
84	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
85	3	3	3	4	3	3	1	3	2	3	3	4	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1	1
86	4	4	3	5	4	3	4	3	4	5	2	1	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	2
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
89	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
90	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
91	4	4	1	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
93	4	5	5	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5
94	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
95	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
96	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5
97	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
98	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5
99	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4
100	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	4	3	2	4	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
102	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
103	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	5	5	4	4	4	4	3	2	4	4
104	3	3	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	1	1	3
105	5	5	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	5	4	4	5	1	3	3	2
106	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
107	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
108	4	3	1	5	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
109	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
110	4	5	5	5	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5
111	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
112	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4
113	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5
114	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	1
115	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1
116	5	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
117	1	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	3	1	1	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1
118	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
119	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
120	2	5	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4

Anexo 14

Base de datos-Cuestionario Gestión del Cambio

BASE DE DATOS																												
Variable 2: Gestión del cambio																												
	Dimensión 1: Conciencia					Dimensión 2: Deseo					Dimensión 3: Conocimiento					Dimensión 4: Habilidad					Dimensión 5: Refuerzo							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5		
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
7	2	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
9	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
10	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
11	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
13	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
14	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	
16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
18	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
19	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
20	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
21	4	4	3	4	4	3	4	2	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
23	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
25	5	4	4	4	4	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
26	1	5	2	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	2	2	
27	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
31	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
32	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
38	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
39	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
41	1	5	3	5	1	1	1	4	4	2	4	4	1	4	3	4	1	1	5	2	5	5	4	2	4	1	2	
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
43	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
44	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	
45	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	3	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
47	4	4	4	4	2	2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4
48	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	
49	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
52	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
55	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	
56	4	5	5	4	3	2	2	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
57	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
58	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
60	4	5	4	4	2	3	4	4	4	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	

BASE DE DATOS																													
Variable 2: Gestión del cambio																													
	Dimensión 1 : Conciencia					Dimensión 2: Deseo					Dimensión 3: Conocimiento					Dimensión 4: Habilidad				Dimensión 5: Refuerzo									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
62	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	
63	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	
64	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
65	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
66	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
67	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
69	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	
70	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
71	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
72	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	
73	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
75	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
76	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
77	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	1	5	4	5	2	2	4	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	
79	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
80	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	5	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
82	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
84	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5		
85	2	2	2	2	2	2	4	4	2	1	3	1	1	1	2	1	3	2	1	1	2	4	2	1	1	4	2		
86	4	4	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
87	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
89	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	2	4	
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
91	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	
92	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
93	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	4	3	2	2	5	5	4	5	5	2	2	4	2	4	4	4	2	2	
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
95	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	
96	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
97	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
98	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
99	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
100	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
101	1	1	4	4	1	3	4	4	3	1	4	3	3	4	4	4	1	2	4	3	4	4	1	4	4	4	4	2	
102	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	
104	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
105	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
106	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	
107	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
108	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
109	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
110	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
112	5	4	5	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
114	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	
115	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
116	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	
117	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	
118	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
119	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	
120	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	

Anexo 15

Evidencia SPSS

BD-HDyGC.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

1: Edad 2 Visible: 64 de 64 variables

	Edad	GradoInstrucción	Género	Empresa	Ciudad	Cargo	Vitem1	Vitem2	Vitem3	Vitem4	Vitem5	Vitem6	Vitem7	Vitem8
1	25-40 años	Universitaria	Femenino	CAYMAN SAC	Lima	Auxiliar	Siempre							
2	18-24 años	Universitaria	Femenino	CAYMAN SAC	Lima	Asistente	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
3	25-40 años	Universitaria	Masculino	CORPORACIÓN C...	Lima	Asistente	Siempre							
4	25-40 años	Técnica	Masculino	CAYMAN SAC	Piura	0	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
5	41-55 años	Técnica	Femenino	CORPORACIÓN C...	Tarapoto	0	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
6	56 a más	Primaria-Secundaria	Femenino	CAYMAN SAC	Lima	Auxiliar	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
7	41-55 años	Posgrado	Masculino	CAYMAN SAC	Lima	Jefe	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre
8	41-55 años	Técnica	Masculino	CAYMAN SAC	Chiclayo	Ejecutivo C...	A veces	A veces	A veces	Casi Nunca	A veces	Casi Nunca	Casi Nunca	Casi Nunca
9	25-40 años	Técnica	Femenino	CAYMAN SAC	Trujillo	Asistente	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Casi siempre
10	25-40 años	Universitaria	Masculino	CAYMAN SAC	Lima	Coordinador	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre
11	25-40 años	Universitaria	Femenino	CORPORACIÓN C...	Lima	Coordinador	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
12	25-40 años	Universitaria	Femenino	CAYMAN SAC	Lima	Analista	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
13	25-40 años	Universitaria	Masculino	CAYMAN SAC	Chiclayo	0	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre				
14	25-40 años	Universitaria	Masculino	CORPORACIÓN C...	Lima	0	Siempre							
15	56 a más	Universitaria	Femenino	CORPORACIÓN C...	Lima	0	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
16	41-55 años	Técnica	Masculino	CORPORACIÓN C...	Tarapoto	Administrat...	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
17	41-55 años	Universitaria	Masculino	CAYMAN SAC	Sullana	Supervisor	Siempre							
18	25-40 años	Universitaria	Femenino	CAYMAN SAC	Lima	Analista	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
19	56 a más	Posgrado	Femenino	CAYMAN SAC	Lima	Jefe	Casi siempre							
20	25-40 años	Universitaria	Femenino	CORPORACIÓN C...	Lima	Supervisor	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre
21	41-55 años	Posgrado	Masculino	CAYMAN SAC	Lima	Jefe	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre
22	25-40 años	Universitaria	Femenino	CAYMAN SAC	Lima	Analista	Siempre							
23	25-40 años	Universitaria	Masculino	CAYMAN SAC	Lima	Analista	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

Vista de datos Vista de variables

BD-HDyGC.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Edad	Númerico	8	0	Edad del encue...	{1, 18-24 añ...	Ninguna	10	Centro	Ordinal	Entrada
2	GradoInstru...	Númerico	8	0	Grado de Instru...	{1, Primaria...	Ninguna	17	Centro	Ordinal	Entrada
3	Género	Númerico	8	0	Género	{1, Femenin...	Ninguna	9	Centro	Nominal	Entrada
4	Empresa	Númerico	8	0	Empresa	{1, CAYMA...	Ninguna	13	Centro	Nominal	Entrada
5	Ciudad	Númerico	8	0	Ciudad	{1, Arequipa...	Ninguna	8	Centro	Nominal	Entrada
6	Cargo	Númerico	8	0	Cargo	{1, Administ...	Ninguna	8	Centro	Nominal	Entrada
7	Vitem1	Númerico	8	0	1. El jefe demu...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
8	Vitem2	Númerico	8	0	2. Sus decision...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
9	Vitem3	Númerico	8	0	3. El jefe evita r...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
10	Vitem4	Númerico	8	0	4. Trata de esc...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
11	Vitem5	Númerico	8	0	5. Las decision...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
12	Vitem6	Númerico	8	0	6. Aplica métod...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
13	Vitem7	Númerico	8	0	7. El jefe promue...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
14	Vitem8	Númerico	8	0	8. Hace que se...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
15	Vitem9	Númerico	8	0	9. Todos los tra...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
16	Vitem10	Númerico	8	0	10. Demuestra ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centro	Ordinal	Entrada
17	Vitem11	Númerico	8	0	11. Cuando los ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	Vitem12	Númerico	8	0	12. Propone pla...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	Vitem13	Númerico	8	0	13. Trata de bu...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	Vitem14	Númerico	8	0	14. Propone m...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	Vitem15	Númerico	8	0	15. Delega func...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	Vitem16	Númerico	8	0	16. Los trabaja...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	Vitem17	Númerico	8	0	17. El líder logr...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	Vitem18	Númerico	8	0	18. El trabajo e...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

Alfa-HD.spv [Documento6] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: Análisis d
 - Título
 - Resumen de Estadísticas
 - Estadísticas

Fiabilidad

Escala: Análisis de fiabilidad-Instrumento Habilidades Directivas

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
		20	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.969	25

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal.	102.60	292.147	.543	.969
2. Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales.	102.70	288.011	.718	.969
3. El jefe evita realizar	102.45	302.724	.513	.973

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO Clásico

Alfa-GC.spv [Documento5] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: Análisis d
 - Título
 - Resumen de Estadísticas
 - Estadísticas

Fiabilidad

Escala: Análisis de fiabilidad-Instrumento Gestión del Cambio

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
		20	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.973	27

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.	110.10	177.253	.695	.973
2. Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.	109.80	183.642	.845	.971

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO Clásico

Resultado291221.spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Tablas personalizar
 - Título
 - Notas
 - Tabla 1
- Tablas personalizar
 - Título
 - Notas
 - Tabla 1
- Correlaciones no paramétricas
 - Título
 - Notas
 - Correlaciones
- Correlations
 - Título
 - Notas
 - Correlations

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Gestión del Cambio
	Coeficiente de correlación	1.000
	Sig. (bilateral)	.599**
	N	120
	Gestión del Cambio	Coeficiente de correlación
	Sig. (bilateral)	.599**
	N	120

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

Resultado1 [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Tabla cruzada

- Medidas s
- Gráfico de
- Habilidades int
- Título
- Tabla cruzada
- Medidas s
- Gráfico de
- Habilidades gn
- Título
- Tabla cruzada
- Medidas s
- Gráfico de
- Habilidades es
- Título
- Tabla cruzada
- Medidas s
- Gráfico de

Correlaciones

Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Habilidades Personales	Habilidades Interpersonales	Habilidades Grupales	Habilidades específicas de comunicación	Gestión del Cambio
	Coeficiente de correlación	1.000	.831**	.952**	.941**	.924**
	Sig. (bilateral)	.	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	120	120	120	120	120
	Habilidades Personales	Coeficiente de correlación	.831**	1.000	.729**	.691**
	Sig. (bilateral)	<.001	.	<.001	<.001	<.001
	N	120	120	120	120	120
	Habilidades Interpersonales	Coeficiente de correlación	.952**	.729**	1.000	.895**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	.	<.001	<.001
	N	120	120	120	120	120
	Habilidades Grupales	Coeficiente de correlación	.941**	.691**	.895**	1.000
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	.	<.001
	N	120	120	120	120	120
	Habilidades específicas de comunicación	Coeficiente de correlación	.924**	.739**	.847**	.847**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	<.001	.
	N	120	120	120	120	120
	Gestión del Cambio	Coeficiente de correlación	.599**	.503**	.601**	.547**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	120	120	120	120	120

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

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO Clásico H: 614, W: 1029 pt.

Anexo 16

Cuestionario Habilidades directivas y Gestión del cambio

<https://es.surveymonkey.com/r/VCZ6FQG>

* 1. *Edad  

- 18-24 años
- 25-40 años
- 41 - 65 años
- 66 a más

* 2. *Grado de Instrucción  

- Primaria-Secundaria
- Técnica
- Universitaria
- Posgrado

* 3. *Género  

- Femenino
- Masculino

* 4. *Empresa  

- CAYMAN SAC
- CORPORACION CAYMAN SAC

* 5. *CIUDAD  

* 6. *Cargo  

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Administrador | <input type="radio"/> Coordinador |
| <input type="radio"/> Almacenero | <input type="radio"/> Ejecutivo Comercial |
| <input type="radio"/> Analista | <input type="radio"/> Gerente |
| <input type="radio"/> Asistente | <input type="radio"/> Jefe |
| <input type="radio"/> Auxiliar | <input type="radio"/> Supervisor |
| <input type="radio"/> Chofer | <input type="radio"/> Inspector |
| <input type="radio"/> Otro (especifique) | |

Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

2. Habilidades Personales

* 7. *El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal.  o

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 8. *Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales.  o

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 9. *El jefe evita realizar actividades apurado y no dice que le falta tiempo.  o

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 10. *Trata de escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante.  o

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 11. *Las decisiones que toma tienen sentido/lógica.  o

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 12. *Aplica métodos de solución creativa para resolver situaciones difíciles.  o

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

3. Habilidades Interpersonales

*13. *El jefe promueve el crecimiento interpersonal.  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

*14. *Hace que se promueva relaciones positivas y firmes con los trabajadores  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

*15. *Todos los trabajadores sienten que son tratados justamente por su jefe  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

*16. *Demuestra hacer un buen trabajo para beneficio de la organización, por eso todos lo aprecian y respetan  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

*17. *Cuando los trabajadores logran sus metas el jefe los incentiva, los motiva.  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

*18. *Propone planes de capacitación y apoyo para los trabajadores  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

*19. *Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

*20. *Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

4. Habilidades Grupales

* 21. *Delega funciones apropiadamente  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 22. *Los trabajadores percibimos la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 23. *El líder logra que los trabajadores se protejan y apoyen entre sí  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 24. *El trabajo en equipo logra un vínculo familiar muy fuerte dentro de la organización  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 25. *Brinda oportunidades para que los miembros se desarrollen y aporten sus enseñanzas  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 26. *Promueve el cambio positivo aun en los peores momentos  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

5. Habilidades específicas de comunicación

* 27. *Conoce bien el material de sus presentaciones (PPT), por ende, son fáciles de entender  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 28. *Cuando el jefe expone, su presentación es con estilo y da gusto escucharle y nadie se le duerme  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 29. *El jefe pregunta cómo va mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 30. *En las reuniones de trabajo, el jefe como líder se asegura de facilitar la discusión más que dominarla  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

* 31. *Hace preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o términos extraños  

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				

Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

6. Conciencia de la necesidad del cambio

* 32. *Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 33. *Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 34. *Las personas que han explicado los cambios que se deberían realizar en la empresa son creíbles.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 35. *Entiendo la naturaleza del impacto del cambio que se daría, en mí, mi trabajo y mi grupo.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 36. *La forma en la que comunica la empresa sobre los cambios necesarios que realizan o han realizado, han o están siendo efectivas.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

7. Deseo de la necesidad del cambio

* 37. *Yo creo en lo que la empresa ha hecho respecto a los cambios realizados.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 38. *Soy partidario de los cambios que implementa la empresa.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 39. *Creo que, si asumo los cambios implementados o los que se implementarán en la empresa habrá una gran probabilidad de que tengamos éxito.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 40. *Creo que mis compañeros de equipo apoyarían los cambios implementados o los que se implementaran en la empresa.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 41. *Creo que las motivaciones organizacionales para los cambios en la empresa son verdaderas y precisas.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 42. *Estoy motivado personalmente para ser parte de cualquier cambio, presente o futuro.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 43. *Espero con ansias el entorno nuevo y modificado después de implementar los cambios.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 44. *He podido expresar mis objeciones y se han tenido en cuenta.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

8. Conocimiento de la necesidad del cambio

* 45. *Entiendo claramente el impacto que tendría el cambio que realice la empresa en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujo de trabajo.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 46. *Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito mientras se implementa el cambio en la empresa.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 47. *Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar el cambio.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 48. *He recibido entrenamiento adecuado para actuar cuando alcance el éxito, cuando ha habido cambios.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 49. *Cuento con los recursos y herramientas disponibles que me ayudaran a tener éxito en la empresa.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 50. *Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo cuando la empresa implementa nuevos objetivos.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

9. Habilidad

* 51. *Puedo acceder a conocimiento adicional y apoyo cuando sea necesario.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 52. *Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 53. *Tengo la capacidad de implementar los cambios en la forma en que hago mi trabajo.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 54. *Existen mecanismos para sostener el cambio.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

Habilidades Directivas y Gestión del Cambio

10. Refuerzo

* 55. *Sé las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 56. *Tengo una salida para proporcionar retroalimentación sobre el cambio.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 57. *Creo que mi gerente está comprometido con el mantenimiento del cambio.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

* 58. *Creo que mis líderes principales están comprometidos con el mantenimiento del cambio.  

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="radio"/>				

Anexo 17

Cálculo de muestra

Cálculo de Muestra		
N =	Tamaño de la Población	174
Z =	Nivel de Confianza	1.96
p =	Probabilidad de éxito	0.5
q =	Probabilidad de fracaso	0.5
E =	Precisión (error máximo admisible)	0.05
n =	Tamaño de la muestra	120

$$n = \frac{Z^2 pq N}{N E^2 + Z^2 p q} = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(174)}{(174)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = \frac{167.1096}{1.3954} = 119.76$$

qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/investigacion/calculador-tomano-muestra/

Nivel de confianza:

95 % ▾

Tamaño de la población:

174

Margen de error:

5 % ▾

Tamaño ideal de la muestra:

120

Anexo 18

Zonas y ciudades

Zona	Ciudad	Recuento	Porcentaje
Lima	Lima	42	35.0
	Subtotal Lima	42	35.0
Norte	Chiclayo	7	5.8
	Máncora	1	0.8
	Piura	12	10.0
	Sullana	9	7.5
	Talara	5	4.2
	Tambogrande	2	1.7
	Trujillo	3	2.5
	Tumbes	5	4.2
	Subtotal Norte	44	37
	Centro-Oriente-Sur	Junín	2
Iquitos		5	4.2
Pucallpa		13	10.8
Puerto Maldonado		2	1.7
Tarapoto		6	5.0
Yurimaguas		1	0.8
Arequipa		5	4.2
Subtotal COS		34	28.3
Total	120	100	

Anexo 19

Correlaciones

		Habilidades Directivas	Habilidades Personales	Habilidades Interpersonales	Habilidades Grupales	Habilidades específicas de comunicación	Gestión del Cambio	
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coefficiente de correlación	1.000	.831**	.952**	.941**	.924**	.599**
		Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	120	120	120	120	120	120
	Habilidades Personales	Coefficiente de correlación	.831**	1.000	.729**	.691**	.739**	.503**
		Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
		N	120	120	120	120	120	120
	Habilidades Interpersonales	Coefficiente de correlación	.952**	.729**	1.000	.895**	.828**	.601**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
		N	120	120	120	120	120	120
	Habilidades Grupales	Coefficiente de correlación	.941**	.691**	.895**	1.000	.847**	.547**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
		N	120	120	120	120	120	120
	Habilidades específicas de comunicación	Coefficiente de correlación	.924**	.739**	.828**	.847**	1.000	.519**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
		N	120	120	120	120	120	120
	Gestión del Cambio	Coefficiente de correlación	.599**	.503**	.601**	.547**	.519**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	120	120	120	120	120	120

Anexo 20

Escala de coeficiente de correlación de Spearman

Coeficiente	Tipo	Interpretación
-0.91 a -1.00	Negativa Relación Inversa	Correlación muy alta
-0.71 a -0.90		Correlación alta
-0.41 a -0.70		Correlación moderada
-0.21 a -0.40		Correlación baja
0 a -0.20		Correlación nula
0 a 0.20	Positiva Relación Directa	Correlación nula
0.21 a 0.40		Correlación baja
0.41 a 0.70		Correlación moderada
0.71 a 0.90		Correlación alta
0.91 a 1.00		Correlación muy alta

Adaptado de Bisquerra (2009)