



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Competencias transversales y sinergia organizacional en los  
colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año  
2023.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión del Talento Humano

**AUTOR:**

Varas Reyes, Juan Carlos (orcid.org/0000-0003-3285-2286)

**ASESORES:**

Dr. Méndez Gastañadui, Alfredo Nicanor (orcid.org/0000-0002-7154-5281)

Dr. Salinas Gamboa, José Germán (orcid.org/0000-0002-8491-0751)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

**LÍNEA DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**TRUJILLO – PERÚ  
2024**

## **Dedicatoria**

Dedicado a mi tío Isidro Ramíres, Erminda Avalos y Roger Avalos por ser quienes apostaron por mi para llegar a ser un profesional con la ambición de seguir siendo mejor cada día, y sé que desde el cielo ellos me seguirán bendiciendo e iluminando mi camino, para ellos con mucho amor siempre estarán presentes en todo lo que haga.

Dedicado a mi hijo mayor, Juan Daniel, y a mi hermana Kelly Varas, por querer superarse académicamente día a día y porque para ellos soy su ejemplo de superación y constancia permanente de continuar estudiando, para ellos dedico esta tesis con el fin de seguir demostrando que con pasión por los estudios se pueden conseguir muchas más oportunidades de superación.

## Agradecimiento

Agradezco a mi Gerente Regional de Ventas, el señor Juan Teodoro Abad Espinoza, por confiar en mí y en la decisión que tome de llevar esta maestría, agradecido por sus consejos y por pregonar los valores siempre con el ejemplo, gracias por su disposición de apostar por quienes buscamos ser mejores cada día.

Agradezco a mis docentes de pregrado que me apoyaron y asesoraron en este camino para desarrollar mi anhelo de obtener un grado de Maestro, al Dr. Germán por su forma clara ayudarnos en la elaboración de la tesis y al Dr. Méndez por su asesoría.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Competencias transversales y sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.", cuyo autor es VARAS REYES JUAN CARLOS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

TRUJILLO, 22 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JOSE GERMAN SALINAS GAMBOA DNI: 18141423 ORCID: 0000-0002-8491-0751	Firmado electrónicamente por: JSALINASG el 08-01- 2024 22:28:33

Código documento Trilce: TRI - 0705822





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, VARAS REYES JUAN CARLOS estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Competencias transversales y sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

Nombres y Apellidos	Firma
JUAN CARLOS VARAS REYES DNI: 48176316 ORCID: 0000-0003-3285-2286	Firmado electrónicamente por: JVARASR el 22-12- 2023 08:42:11

Código documento Trilce: TRI - 0705839

## índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Declaratoria de autenticidad de asesor.....	iv
Declaratoria de autenticidad de autor.....	v
Índice de contenidos.....	vi
índice de tablas.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	01
II. MARCO TEÓRICO.....	04
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN.....	24
VI. CONCLUSIONES.....	30
VII. RECOMENDACIONES.....	31
REFERENCIAS.....	33
ANEXOS.....	38

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Competencias Intelectuales.....	19
<b>Tabla 2</b> Competencias Personales.....	20
<b>Tabla 3</b> Competencias Organizacionales.....	20
<b>Tabla 4</b> Competencias Interpersonales.....	21
<b>Tabla 5</b> Competencias Empresariales.....	21
<b>Tabla 6</b> Competencias tecnológicas.....	22
<b>Tabla 7</b> Indicadores de sinergia .....	23
<b>Tabla 8</b> Impacto de variables de estudio.....	24

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar las competencias transversales que generan sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023; para lo cual se tomó la muestra de 182 colaboradores, los datos para la investigación se recolectaron a través de encuestas y fichas técnicas, los cuales fueron trasladados a un programa estadístico para la generación de resultados. Se analizó el impacto de las competencias a través de los indicadores de sinergia, en lo cual las competencias intelectuales impactan en un 77% en la comprensión de la visión compartida, las competencias personales repercuten en un 84% en el indicador de la cultura participativa, las competencias interpersonales impactan un 74.99% para obtener éxito en las reuniones estratégicas, las competencias organizacionales tienen un impacto del 88% en el manejo de la información, las competencias tecnológicas impactan en un 76% en las habilidades de cada colaborador, finalmente las competencias empresariales impulsan en un 81.33% la importancia de ser reconocidos y felicitados.. Por lo tanto, se llegó a la concluir que las competencias transversales que generan sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial son las competencias intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales.

**Palabras clave:** Competencias, generación, sinergia, efectividad.

## **Abstract**

The general objective of this research was to determine the transversal competencies that generate organizational synergy in the collaborators of the commercial area of a retail store, La Libertad region, year 2023; For which the sample of 182 collaborators was taken, the data for the research was collected through surveys and technical sheets, which were transferred to a statistical program for the generation of results. The impact of the competencies was analyzed through synergy indicators, in which intellectual competencies impact the understanding of the shared vision by 77%, personal competencies impact the participatory culture indicator by 84%, Interpersonal skills have a 74.99% impact on achieving success in strategic meetings, organizational skills have an 88% impact on information management, technological skills have a 76% impact on the skills of each collaborator, and finally business skills drive the importance of being recognized and congratulated by 81.33%. Therefore, it was concluded that the transversal skills that generate organizational synergy in the collaborators of the commercial area are the intellectual, personal, interpersonal, organizational, technological, and business.

**Keywords:** Competencies, generation, synergy, effectiveness.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las grandes compañías que siguen desprendiendo crecimiento y permanencia en el mundo se deben a las competencias desarrolladas y mejoradas en el ejercicio de las labores pertinentes. Así mismo es que las competencias son un factor clave y primordial para impulsar a una organización; en todas las empresas se requieren de personas competentes y que perduren y mejoren sus competencias. Por otro lado, las organizaciones buscan día a día generar más con menos, las empresas brindan capacitaciones, sistemas de recompensas, reconocimientos, viajes, etc. con el fin de generar sinergia organizacional a través de los colaboradores, el cual se refleja en los resultados esperados (Bravo, 2020)

La compañía DHL Express está posicionado en el primer lugar a nivel mundial según el ranking del Great place to work; dicho reconocimiento se debe a la constante identificación y evaluación de las competencias innatas y aprendidas de su personal, por consiguiente, los colaboradores son los generadores de estos resultados que le han permitido mantener esa posición. A rasgos significativos, la compañía genera el trabajo multiplicador en sus labores diarias, traduciendo este efecto en la generación de sinergia conjunta de todas las áreas de ejecución de labores de calidad (Workplaces, 2022).

Por otro lado, la sinergia es un tema sumamente importante en el mundo empresarial, debido a su implementación en el desarrollo del talento humano. Es así como la sinergia abarca estrategias que ayudan a lograr eficiencia organizacional en el transcurso de su implementación, así como también se desarrolla competencias comunicativas y asertivas que aseguren el objetivo en conjunto de todo el talento humano. Este tema tan importante ha generado que los líderes replanteen e innoven su manera de fomentar la unidad laboral, la visión consecuente a las metas del equipo, la cooperación entre compañeros y la correcta sincronización en los procesos productivos (Ruiz, 2022).

Ser competitivos es un reto diario de todas las empresas porque buscan crecer y ampliar su mercado en el giro de negocio que se dedican, por ellos es primordial la identificación estratégica y oportuna de las competencias que perduren y se mejoren en el tiempo. Es así como una de las competencias que se deben de considerar es la humanización en las relaciones con el talento humano, y esto implica conocer de ellos, identificar competencias potenciales para lograr una mejor eficacia; fomentar las competencias de trabajo en equipo, competencias de integración y finalmente la creación de proyectos (Gestión, 2016).

En la revista internacional de humanidades, se describió el impacto de las nuevas perspectivas sobre las competencias digitales en las universidades, en lo cual se crea un nuevo ecosistema de aprendizaje, debido a que desde antes de la pandemia, la tecnología ya estaba presente, pero sin embargo al atravesar momentos duros como la pandemia, muchos docentes y alumnos emigraron de su zona de confort a un nuevo estilo de aprendizaje, estos cambios repercutieron también en todas las organizaciones e instituciones; es así que este artículo hace un énfasis en las competencias tecnológicas, (Huamán,2023).

En el Grupo Efe, empresa en la cual se realizó el proyecto de investigación, se han presentado dificultades para tener un despegue absoluto para cubrir el mercado del retail comercial, dicho problema se refleja en las ventas de cada tienda a nivel nacional, a pesar de que sus planes estratégicos sean los mejores, tampoco se ha identificado si se está implementando la sinergia para alcanzar los objetivos como organización, es por ello que el Grupo Efe necesita identificar y medir las competencias de cada uno de sus colaboradores, a la misma vez determinar si estas competencias generan sinergia organizacional.

De lo expuesto en los párrafos anteriores, la investigación genera la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las principales competencias transversales que generan sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023?

El proyecto tiene justificación teórica el cuál será respaldado de las teorías compartidas en estudios de investigación con un tiempo de vigencia no mayor a 5 años de publicados, en temas de importancia para el conocimiento de las

variables de estudio; justificación práctica, ya que se pretende identificar aquellas competencias transversales que son de importancia para generar sinergia organizacional, a fin de generar una propuesta para el control y evaluación de estas variables; justificación metodológica, en esta investigación se identificó las competencias transversales a través de encuestas en escala de likert y para determinar el nivel de los indicadores de la sinergia organizacional se aplicó una encuesta en escala Likert, el estudio será descriptivo cuantitativo; Justificación por conveniencia, el proyecto realizado en la tienda comercial del retail es conveniente, porque permitió determinar las principales competencias transversales que debe tener cada colaborador para generar sinergia organizacional; justificación social, este proyecto benefició a todos los colaboradores del área comercial, el cual servirá como modelo para otros retails a través de la difusión por parte del Grupo EFE.

La investigación tiene como objetivo principal determinar las principales competencias transversales que generan sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023. Así mismo se establecieron los siguientes objetivos específicos para la investigación: O1 Identificar las competencias transversales de los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023. O2 Analizar los indicadores de sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023. O3 Analizar el impacto de las competencias transversales en los indicadores de la sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial, región La Libertad, año 2023.

Así mismo, se plantea la siguiente hipótesis para la investigación: Las principales competencias transversales que generan sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail son las competencias intelectuales, personal, interpersonal, organizacional, tecnológica y empresarial, año 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Con relación a los antecedentes internacionales, Carlos (2020) en su tesis presentada en la Universidad de Chile, buscó identificar y analizar las competencias laborales que deben tener los colaboradores en el sector financiero con el enfoque de ser una organización inteligente. Esta investigación es de tipo de investigación descriptivo, de eje transversal, con una población de 677 colaboradores, la cual dirigió el estudio a una muestra de 246 colaboradores, se llegó a la conclusión de que las competencias básicas son las primordiales e imprescindibles para el desempeño de cualquier colaborador, puesto que en más del 83% se identificó que las competencias de trabajo en equipo, responsabilidad, capacidad de aprendizaje y flexibilidad son las que hacen de la organización una entidad inteligente y que la competencia tecnológica y la capacidad de aprendizaje es la principal competencia para desarrollar las demás competencias. Así mismo se reafirmó que sin estas competencias básicas no se pueden escalar en las siguientes dimensiones de las competencias laborales.

Barragán (2019) en su tesis realizada en Coahuila, México, tuvo como objetivo principal determinar el principal indicador que genera sinergia en los procesos productivos de los 315 colaboradores de la empresa industrial de pan y agregados . Esta investigación es de tipo descriptiva exploratoria, de corte transversal, la cual permitió llegar a la siguiente conclusión: Los colaboradores de Coahuila generan sinergia siempre y cuando las estrategias se hayan definido con la participación conjunta de cada equipo en sus áreas productivas, indicando así que la puesta en marcha de las estrategias es viables y posible de ejecutar sin ningún problema. Por ello es que el indicador para medir la generación de sinergia son las estrategias planificadas y la visión compartida, puesto que un 79.33% de los colaboradores que participaron de la investigación, reconocen y asumen que solo logran resultados con estrategias bien claras y definidas; el 56% señaló que otros indicadores son los reconocimientos de equipo, la puntualidad y los canales de comunicación efectiva..

Tellez (2018) en su tesis presentada en la Universidad de Cantabria, México, se buscó encontrar el nivel de relación entre las variables sinergia y rentabilidad en la bolsa de valores de México, esta investigación requirió de la prueba de auto

correlación y análisis documental, y se logró inferir en que existe un nivel de correlación fuerte entre las variables sinergia y rentabilidad, siendo el intervalo de  $0.50 \leq r_{xy} < 1.00$  en cual se obtuvieron los resultados pertinentes, para el cual el 63% de los colaboradores son eficientes en su trabajo y a la vez rentables en la generación de resultados porque cuentan con estrategias y objetivos logrables en un rango diario, por ello se debe de instaurar metas que faciliten obtener en el periodo correspondiente el reconocimiento de la organización y que los sectores bursátiles lo aplaudan debido a la dedicación que se dio por obtener los resultados, de esa forma el mercado de divisas mexicana genera inyección de economías rentables. Puesto que la empresa en estudio infiere en que todos se benefician de la aplicación de estrategias para sobre cumplir lo esperado por los socios; todo debe de ser orientado con sinergia, caso contrario, no se lograra la rentabilidad deseada.

Sánchez (2018) en su tesis presentada en la Universidad de Málaga, España la investigación buscó identificar el grado de asociación de la gestión por competencias y su implicancia en la recomendación que el cliente hará sobre la organización industrial de comercio de fármacos. Esta investigación es de tipo descriptiva, correlacional aplicada con un cuestionario de 25 ítems, dicho instrumento se aplicó a una muestra de 336 colaboradores de la cadena de farmacias locales; se logró definir que los clientes promocionan el servicio y productos de la cadena de fármacos gracias al buen trato que reciben por parte de los colaboradores de las farmacias de la localidad, y por ende habrá una relación direccionada con las competencias que éstos ejecuten con el cliente, y como consecuencia de ellos se habrá de impactar en el aumento de sus ganancias monetarias. Las competencias que habilitan todo esto son las de satisfacer al cliente, darle una calidad de servicio, escucharlos y fidelizarlos.

Por otro lado, en investigaciones a nivel nacional, Muñoz (2020) en su tesis presentada en la Universidad Alas Peruanas, planteo como objetivo principal determinar la influencia de las competencias gerenciales en la comunicación organizacional de los colaboradores del Hospital de Apoyo Chepén. La investigación es de tipo descriptiva documental con un diseño no experimental – transversal, así mismo la investigación presento una población de 325 colaboradores, de los cuales 175 conforman la muestra para la investigación. Se

obtuvo como resultado que la competencia básica más importante es la de trabajo en equipo, equivalente al 60% de identificación de la muestra, así también la principal competencia diferencial es la de la visión compartida, con un 35% de respuesta acerca de su importancia e impacto; finalmente se llegó a la conclusión de que las competencias gerenciales influyen significativamente en la comunicación organizacional de los colaboradores del hospital Apoyo Chepén, siendo las competencias básicas y diferenciales las que determinan dicha influencia.

Enrique (2019) en su tesis realizada en la Mayor de San Marcos, busca encontrar el nivel de correlación que tienen las estrategias de competitividad laboral en la forma de educar a profesionales de turismo de la UMSM. La investigación es de tipo descriptiva relacional no causal, con una muestra de 198 alumnos de la carrera de turismo. Se logró interpretar finalmente que la educación competitiva adecuada para los estudiantes de turismo dependen de los conocimientos que estos puedan absorber, por lo tanto, el enfocarse en afianzar y fortalecer habilidades específicas aseguraran una relación fuerte con respecto en una formación idónea de los nuevos estudiantes , siendo un 0.59 como resultado de relación positiva y fuerte para la competitividad que buscan instaurar en los alumnos de turismo.

Casquete (2019) presentó su investigación en la Universidad Privada César Vallejo, sede de Piura. Tuvo como objetivo principal crear un modelo estratégico para desarrollar competencias gerenciales en la empresa Agropecuaria Pimocha, La investigación fue descriptiva y se aplicó con una encuesta de 20 sentencias en forma de preguntas, de las cuales se obtuvo como veredicto concluyente de que la organización no tiene ningún modelo estratégico para desarrollar competencias directivas con la sinergia. Con un 54.56%, para poder resolver las dificultades que presentan en el desarrollo de sus competencias, la sinergia será el pilar para optimizar la planificación efectiva, el control correcto de indicadores por resultados Es muy importante en estos casos de que las investigaciones vallan a más allá de una descripción problemática, y esto se puede lograr con la creación de modelos nuevo o mejorados en cuanto a temas de gran valor como lo es la sinergia.

Luego de conocer las investigaciones previas que sostienen las variables de estudio de esta investigación, es importante mencionar las teorías que las respaldan. Es así como las competencias transversales abarcan un conjunto de capacidades, habilidades aprendidas, aptitud y disposición de innovar, las cuales brindan un sin número de beneficios laborales. Estas competencias transversales tienen como base de surgimiento a los valores interpersonales y los caracteres personales, así como también la suma de experiencias aprendidas en los entornos laborales. Estas competencias son muy apreciadas por los empleadores debido a su efecto resultante de trabajar las condiciones idóneas y sobre todo porque estas competencias garantizan una productividad de calidad (Hellriegel, 2002, p. 8).

Las competencias adhieren seguridad y convicción para que el colaborador pueda ejecutar sus funciones aprendidas y desarrolladas en el tiempo, asegurando un rendimiento íntegro en la persecución de las metas institucionales. Por ende, no solo se debe de considerar los conocimientos y las competencias básicas, sino que también se promuevan las competencias de comunicación y solidaridad (PCL, 2004, p. 14).

Lladó et al. (2013) pronuncian sobre las competencias transversales que éstas engloban competencias muy peculiares con relación a la forma de aprender y que fue gracias al sin número de habilidades que puedan impregnarse en las personas las cuales dan la certeza de su buen desempeño laboral y en lo paulatino, siguió mejorando cada competencia.. Esto se transporta a poder lograr la competitividad dentro del centro laboral con una percepción de obtener una satisfacción de recompensa.

Lladó et al. (2013) especifica que las competencias básicas son ligadas al raciocinio alfanumérico y de comunicación, siendo los pilares para inquirir y generar un aprendizaje con notación científica. Estas competencias están definidas en el contexto filosófico de la educación y presentes en la sociedad moderna. Por ello se afirma que las competencias básicas desarrollan un grupo de acciones, habilidades, cognición, destrezas para la formación del ser humano; por otra parte, la sociedad es la que dio la aprobación de estas competencias para ser bien vistas en la práctica laboral. Por eso se infiere que sin estos pilares

ningún ser humano podrá continuar la construcción de su éxito profesional y personal, además para lograr ello se depende también de competencias de adaptación al cambio, niveles de retención de información, ser proactivo, tener pensamiento flexible, modales para relacionarse con el entorno social, capacidad de análisis, iniciativas positivas, formar esfuerzos de equipo y mantener la integridad.

Por otra parte, las competencias diferenciales permiten afianzar y entrenar colaboradores capaces de perdurar y sobresalir en los distintos ecosistemas laborales. Las principales dimensiones de las competencias a nivel intelectual están alineadas con la atención, lo cognitivo, la concentración, resolución de conflictos, decidir y crear. En cuanto a las competencias personales, se alinean a los diferentes planos contextuales de los sujetos, que le facultan desenvolverse con mucha facilidad de labores en un ecosistema adecuado de sus funciones, así mismo estas competencias encapsulan el lado de las inteligencias emotivas, como el ser ético, así como la disposición para cambiar; por otra parte, las competencias. Interpersonales están alineadas a la versatilidad de salir de la zona de confort, trabajo conjunto, absolver indiferencias, delegar y proactividad en los grupos de colaboradores, (Lladó et al., 2013).

Las competencias organizacionales, están alineadas con la habilidad para gestionar recursos, información, vocación de servicio y aprendizaje a través de experiencia de otros, mientras que las competencias tecnológicas, se orientan a la capacidad de transformar e innovar elementos intangibles del entorno (metodologías, procedimientos, y productividad) y para brindar soluciones prácticas, finalmente la dimensión de las competencias empresariales, se refieren a las capacidades que facultan a todo colaborador para crear, dirigir y mantener una empresa en cualquiera que sea el giro del negocio por mérito propio, tales competencias son la facultad para identificar oportunidad de mejora, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaborar proyectos y planes de negocios sostenibles, redes de mercado, distribución y ventas.

Tobón (2006) describe dos enfoques de las competencias transversales. El enfoque funcionalista describe las funciones netamente productivas, acompañadas de un manual de procedimientos y reglamentos internos para

disciplinar cada acción del colaborador, éste enfoque describe también si los resultados obtenidos van acorde con las funciones que se le asignen y en consecuencia se pueda asignar nuevas funciones para escalar su grado de aprendizaje y adaptación a nuevos retos laborales. Si el colaborador no sigue los lineamientos para alcanzar lo que la empresa necesita, se deberá sustituir por otro colaborador que atienda las funciones descritas y dispuestas por la empresa que así lo desee. Sin embargo, el enfoque constructivista se basa en establecer competencias ya definidas por otras empresas que presentan los mismos estándares de medición de producción, estas competencias pueden ser modificadas en cualquier parte del proceso laboral si así lo desea la empresa contratante.

Por otra parte, los indicadores de las competencias transversales que se describen acuden a los siguientes autores para aclarar cada indicador, basados en la descripción y percepciones que Lladó hizo referencia sobre cada competencia, por ende, es sumamente importante conocer cada concepto para aterrizar de manera óptima la comprensión de los indicadores a tratar en la investigación (Lladó, et al., 2013).

“La resolución de problemas, es la manera en los que se afrontan las situaciones difíciles del entorno actual” (Torcat, 2009).

“Tomar decisiones, es la facultad para optar por la mejor y más conveniente decisión que ayude a resolver la deficiencia que se presente en el contexto personal y laboral” (Chiavenato, 2020).

“La creatividad, es elevar el nivel de comprensión para transformar un paradigma nuevo y alcanzar la idealización de los pensamientos en objetivos claros y medibles” (Chiavenato, 2021).

“La inteligencia emocional, es la capacidad de sostener las diferentes emociones innatas y generadas por circunstancias de la interacción con otras personas” (Torcat, 2009).

“La ética, hace referencia a la forma de prevalecer los principios que rigen nuestras acciones personales y laborales, la ética define

y puede ser causante de juicios cuando ésta se corrumpe” (Torcat, 2009).

“La adaptación al cambio, es la forma adecuada para acoplarse a los cambios repentinos, modificándose si fuera necesario la conducta para lograr los objetivos” (Torcat, 2009).

“El trabajo en equipo, implica la capacidad de accionar y generar con todos los demás y todo momento, para garantizar los logros” (Chiavenato, 1999).

“El liderazgo, se refiere a la forma de dirigir a un equipo de trabajo orientando a un conjunto de metas organizacionales, es también la cualidad para formar más personas con la actitud de líder” (Chavez, 2022).

“Tener iniciativa, es adelantarse a las situaciones que surgen en los espacios laborales, es también una forma de expresar la pasión por generar más resultados en medio de la incertidumbre” (Torcat, 2009).

“La orientación del servicio, intercede en la forma y modo de dirigirse hacia los demás, mostrando una actitud amable y cordial, para que se garantice la excelencia en el servicio que se ofrece” (Dessler, 2019).

“El manejo de la información, es la responsabilidad para trasladar información oportuna y verdadera que la empresa requiera para ejecutar algún plan de acción.” (Gabini 2018).

“La innovación, es un proceso muy retador para renovar las estrategias, los procesos, los planes e incluso para rediseñar una estructura favorable que beneficie a la organización” (Cruz, 2020).

“La elaboración de proyectos, es una interacción intelectual para desarrollar proyectos accesibles, con determinación viable, que se sostenga con finanzas sanas y que aseguren la rentabilidad”  
(Torcat, 2009).

Cada concepto permitió la fácil comprensión de cada indicador a tratar durante la investigación. Por ello es primordial tener estas definiciones para reforzar la investigación y la variable de estudio.

Por otra parte, la sinergia es una suma de energías individuales que luego se multiplican progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo (Cortese, 2004).

Merlano (2011), sostiene que la sinergia es una invitación a todas las áreas de una organización a que se unifique todo el poder y conocimiento de los involucrados, siendo de esta manera una forma de multiplicar los esfuerzos en su mayor resultado esperado; y es que en armonía con todos los participantes se llegó a garantizar resultados que permitirán la permanencia de las organizaciones, ya que un error de las empresas que recién ejercen actividades es contratar a las personas más caras, en lugar de convalidar de los méritos de las diferentes habilidades y competencias que tienen todos juntos.

Fuller (2004), describe modelos sistemáticos de la sinergia, tal como el de la sinergia modular, ésta refiere a que los grupos se alinean a una manera estándar de lograr resultados, sin embargo, si esto no se diera así, se reestructura la forma y se implanta un módulo nuevo de cómo obtener los resultados anhelados desde un principio, todo sigue un patrón conductual y de manera sistemática.

El segundo modelo es la sinergia de ventas el cual fomenta estrategias para captar más clientes y que la distribución de los productos o servicios estén acorde con la calidad que se busca como grupo de trabajo, este tipo de sinergia percute en alcanzar altos niveles de ventas y de fidelizar más personas.

El tercer modelo es sinergia de inversión, aquí en este modelo se acuden a sistemas de inteligencia artificial para promover nuevos diseños de aumentar la extensión del giro del negocio, y aquí intervienen los colaboradores más creativos y que contagiaran a los demás para que puedan sumarse a participar

de la expansión de nuevos negocios. Finalmente, el cuarto modelo es sinergia de dirección, este modelo faculta y capacita a nuevos talentos para desarrollar prospectos que puedan extender la calidad de talentos y directivos nuevos, todos persiguen ascender a nuevas escalas sociales,

Johansen (2002) describe dos tipos de sinergia, la primera es la sinergia positiva, que nos menciona que todo factor influyente en las acciones de aportar más con menos, serán bien venidas y aceptadas por el resto del grupo, también se considera una sinergia positiva cuando se alcanza el efecto multiplicador gracias a la suma de fuerzas y conocimientos y motivaciones de los colaboradores; un buen ejemplo de esto es cuando las tareas que se requieren para terminar en dos horas, se asumen no con 2 o tres colaboradores, sino que se reúnen más de 10 colaboradores para ser más efectivos y consecuentemente se acaba la tarea encargada en 1 hora y no en 2 horas, aquí se ve el efecto multiplicador.

El segundo tipo es la sinergia negativa, con respecto a este tipo de sinergia es muy fácil de describir, puesto que la sinergia negativa se enfoca en la individualidad que muestra un colaborador que quiere y pretende alcanzar el reconocimiento individual, dejando de lado la posibilidad de socializar y aprender de los demás, este tipo de personas son resentidos al reconocimiento en grupo, por ello sus acciones pueden restar y retrasar todas las metas organizacionales, (Johansen, 2002).

La sinergia es importante e imprescindible a lo largo de la existencia de cualquier organización, ya que este tema está ocupando la creatividad de los más altos mandos gerenciales, puesto que involucra la innovación, la participación constante de los que viven el día a día de sus labores, y claro ejemplo se visualiza en la implementación de inteligencias artificiales para que nos resuelvan nuestras consultas, con la intención de reducir gastos, pero al margen de ello, se debe de tener en todas las organizaciones un plan de ejecución con sinergias constructivas y que ayuden a la organización a perdurar en el tiempo

Merlano (2011) menciona que para crear un modelo de trabajo sinérgico requiere esfuerzo en las siguientes dimensiones de la sinergia organizacional.

Visión compartida, se refiere a que se necesita tener una visión para crear una sinergia, que se debe compartir con cada colaborador de la organización para que puedan contribuir tanto en corto como largo plazo con el alcance de los proyectos, tanto indirecta como directamente.

Cultura participativa, refiere a que la empresa debe promover una cultura organizacional participativa para crear aspectos positivos dentro de la cultura, que mejoren no solo las dudas individuales sino también las del equipo y así difundir un mejor ambiente de trabajo y de respeto mutuo donde se pueda desarrollar la sinergia.

La información transparente es necesaria para poder asegurar y promover sinergias, también debe existir una política de clara gestión de la información. La organización debe indicar claramente las políticas que desea seguir, cómo transmitir y quién tiene acceso, de modo que no haya tabú en torno a situaciones o aspectos que surjan internamente, por ejemplo, evitando rumores, malentendidos o divisiones que puedan reducir la sinergia y solidaridad.

Reuniones estratégicas, se refiere que es aquí cada líder necesita crear estrategias de enfoque, mejores procesos para la organización y su gestión. De esta forma, cada reunión programada será más productiva e inspirará un buen trabajo en equipo, evitando así penalizaciones y tiempo perdido.

Las diferencias individuales hacen referencia al pensamiento de muchas organizaciones de que el éxito y la productividad están garantizados cuando la empresa es homogénea y tiene personal compatible.

Una organización que sabe aprovechar las destrezas de sus colaboradores crea una mejor relación en equipo, así obtener buenos resultados en sus objetivos.

Elogiar los éxitos en equipo significa que las empresas deben centrarse en eliminar los hábitos negativos, no sólo en el bajo rendimiento. Es importante que los empleados comprendan el proceso de motivación y cohesión dentro del mismo para poder incrementar el desempeño y el éxito de todo el equipo.

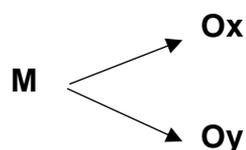
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

No experimental debido a que no se maniobran las variables. No hubo variación intencionada en las variables competencias transversales y sinergia organizacional; presentando los acontecimientos tal y como se dan en la realidad, para una evaluación (Hernández et al., 2018).

Es transversal por regirse en una línea de tiempo. En el cual se analizó por única vez la muestra identificada en el lugar donde suceden los hechos (Hernández et al., 2018).

Es descriptiva por la medición, evaluación y recolección de información sobre las dimensiones, indicadores, problemática que se pretende investigar. El fin de todo ello es aportar con una solución oportuna al proyecto de investigación (Hernández et al., 2018, p. 174).



**M:** Muestra

**Ox:** Competencias transversales

**Oy:** Sinergia organizacional

#### 3.2. Variables, operacionalización

**V 1:** Competencias transversales

**V 2:** Sinergia organizacional

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Rodriguez y Valldeoriola (2009) lo conceptualizan como el grupo de sujetos en los que se busca estudiar un problema o fenómeno reciente. Para determinar las competencias transversales, se tomó como población a los 2452 colaboradores de las 216 tiendas a nivel nacional pertenecientes al Grupo Efe, siendo todas estas tiendas del área comercial, vigentes al año 2023. El criterio de inclusión que se usará para determinar los elementos que conforman la población serna los siguientes:

Que laboren en el área comercial de ventas.

Los colaboradores deben de tener como permanencia en el Grupo Efe una experiencia laboral mínima de 12 meses y con contrato vigente o indefinido.

El área comercial tendrá como participantes a los colaboradores del área de ventas, caja, almacén y la gerencia de cada tienda.

Se excluirá de la consideración para formar parte de la población en estudio a aquellos colaboradores que tengas menos de 1 años de antigüedad laboral,

#### **Muestra**

Rodriguez y Valldeoriola (2009, p. 29) define muestra como la parte pequeña y seleccionada de la población para fines de estudio direccionado. Para determinar esta muestra, se aplicó el cálculo estadístico en el cual se llegó a determinar que la muestra será de 182 colaboradores del área comercial de las tiendas del Grupo Efe.

#### **Muestreo**

El diseño muestral será probabilístico aleatorio simple, ya que se tomaron de la población total, en el cual todos tuvieron la oportunidad de ser invitados a participar en la selección de la muestra, (Hernández et al. 2014).

### **Unidad de análisis**

Está conformada por todos los colaboradores del área comercial de las tiendas del Grupo Efe, región la Libertad, año 2023.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Se usó la encuesta como técnica, como instrumento para identificar las competencias transversales se aplicará un cuestionario de elaboración propia, otro instrumento para analizar los indicadores de la sinergia organizacional será un cuestionario de elaboración propia, ambos cuestionarios serán validados por juicio de expertos en el tema para la recolección de la información.

#### **Instrumento:**

El cuestionario para la variable competencias transversales consta de 20 ítems, en escala de Likert, el cual se aplicará a los 182 colaboradores de las tiendas del área comercial del Grupo Efe, región La Libertad, año 2023.

El cuestionario para la variable sinergia organizacional consta de 18 ítems, en escala de Likert, el cual se aplicará a 182 colaboradores de las tiendas del área comercial del Grupo Efe, región La Libertad, año 2023.

La ficha técnica para evaluar las competencias transversales identificadas de cada colaborador de las tiendas del área comercial del Grupo Efe, región La Libertad, año 2023, será aplicada los 182 colaboradores.

La ficha técnica tomada de Casquete (2019), será adaptada a la investigación, en la cual participarán todos los colaboradores del área comercial de las tiendas del Grupo Efe, región La Libertad, año 2023.

**Validación:**

- 2 especialistas del tema
- 1 metodólogo

**Confiabilidad:**

Se aplicó una encuesta piloto a 15 colaboradores de la muestra de la investigación, se logró determinar una confiabilidad a través de alfa de cronbach, el resultado fue el siguiente:

La confiabilidad del instrumento para la variable competencias transversales es de:

$$\alpha = 0.8286$$

Un resultado del 82.87% indica la confiabilidad del instrumento.

La confiabilidad del instrumento para la variable sinergia organizacional es:

$$\alpha = 0.8121$$

Un resultado del 81.21% indica la confiabilidad del instrumento.

**3.5. Procedimientos**

Se envió los instrumentos de evaluación a los 182 colaboradores mediante correo electrónico, en una fecha conveniente para la investigación de las variables de estudio, previa autorización de los Gerentes regionales del área de recursos Humanos.

**3.6. Métodos de análisis de datos**

Las técnicas para identificar la información requerida por la investigación son cuantitativa, puesto que se analizó con métodos de estadística descriptiva; se evidenció los resultados a través de tablas, gracias al programa SPSS 28, para contemplar el tema a investigar que es competencias transversales y sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.

### **3.7. Aspectos éticos**

La presente investigación resguarda con total confidencialidad los datos personales de cada participante encuestado, declarando con total veracidad y honestidad que los contenidos desarrollados son únicamente con fines académicos y que la autoría es legítima y el tema de la investigación le pertenece al autor de la investigación, rigiéndose bajo las normativas y disposiciones de la Universidad en la que es presentada la investigación.

#### IV. RESULTADOS

**Objetivo Específico 1:** Identificar las competencias transversales de los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023

**Tabla 1**

*Competencias intelectuales de los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.*

COMPETENCIA INTELECTUAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
Resuelve diferencias de pensamientos	0	0	0	0	12.5	23	37.5	68	50	91	
Sabe expresa las dudas y percances	0	0	0	0	0	0	75	136	25	46	
Se reúne para las alternativas de solución	0	0	0	0	12.5	23	50	91	37.5	68	
Se motiva disfrutando su trabajo	0	0	0	0	0	0	62.5	114	37.5	68	
Identifica la problemática	0	0	0	0	0	0	62.5	114	37.5	68	
Es resiliente	0	0	0	0	12.5	23	50	91	37.5	68	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.25</b>	<b>11.5</b>	<b>56.3</b>	<b>102</b>	<b>37.5</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

*Nota:* Resultados Obtenidos del cuestionario aplicado a 182 trabajadores del área comercial de un retail.

Esta primera tabla nos muestra que el 50.1% de los colaboradores encuestados tienen la facilidad para resolver sus diferencias entre sus compañeros, así mismo otro 62.49% de los colaboradores saben identificar la problemática a tiempo, y en general el 56.36% ejecutan sus competencias intelectuales adecuadamente y se asocian de acuerdo con los indicadores de identificación de las competencias intelectuales.

**Tabla 2**

*Competencias personales de los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.*

COMPETENCIA PERSONAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
Es honesto con las cosas de los demás	0	0	0	0	0	0	37.5	68	62.5	114	
Sabe actuar ante una discusión	0	0	25	46	0	0	50	90	25	46	
Sigue nuevas directrices de los líderes	0	0	0	0	0	0	75	136	25	46	
Sabe socializar sin problema	0	0	0	0	0	0	87.5	159	12.5	23	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.25</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62.5</b>	<b>113</b>	<b>31.3</b>	<b>57.25</b>	<b>100</b>

*Nota:* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 182 trabajadores del área comercial de un retail.

Este resultado refleja que más de 113 colaboradores representan un 62.51% de la ejecución de sus competencias personales, siendo un grato resultado en cuanto a la honestidad que practican y un 87.52% de los colaboradores pueden reunirse y compartir pensamientos sin dificultad alguna, no discuten ante una situación adversa, se adecuan a los nuevos líderes y es bueno ya que el 75.02% está de acuerdo con ésta afirmación; esto es ideal para que se sigan construyendo otras competencias en distintos niveles de las personalidades.

**Tabla 3**

*Competencias organizacionales de los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.*

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
Gestiona sus recursos para brindar un servicio de calidad	0	0	0	0	12.5	23	50	91	37.5	68	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.5</b>	<b>23</b>	<b>50</b>	<b>91</b>	<b>37.5</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

*Nota:* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 182 trabajadores del área comercial de un retail.

En esta tabla, se interpreta que el 50% de los colaboradores pueden gestionar adecuadamente sus recursos para desarrollar sus labores y asegurar un buen servicio de calidad, estas competencias son muy importantes en la acción.

**Tabla 4**

*Competencias interpersonales de los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.*

COMPETENCIA INTERPERSONAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
	Interactúa bien con los nuevos comités de trabajo	0	0	0	0	0	0	75	136	25	
Evidencia sus iniciativas	0	0	0	0	25	45	50	91	25	46	
Muestra respeto a los comentarios del equipo	0	0	0	0	4.17	8	45.83	83	50	91	
Ayuda en actividades adicionales de la tienda	0	0	0	0	0	0	62.5	114	37.5	68	
Ayuda en actividades administrativas de la tienda	0		12.5	23	12.5	23	37.5	68	37.5	68	
<b>TOTAL</b>			<b>2.5</b>	<b>4.6</b>	<b>8.334</b>	<b>15.2</b>	<b>54.2</b>	<b>98</b>	<b>35</b>	<b>63.8</b>	<b>100</b>

*Nota:* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 182 trabajadores del área comercial de un retail.

En cuanto a las competencias interpersonales, un 35% está totalmente de acuerdo con que pueden interactuar bien, que tienen iniciativas, muestran respeto, ayudan a sus compañeros y pueden realizar actividades administrativas; este resultado es importante porque un 54.2% están de acuerdo con que también pueden manejar estas competencias, estos son resultados muy importantes y positivos.

**Tabla 5**

*Competencias empresariales de los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.*

COMPETENCIA EMPRESARIALES	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
	Muestra talento para emprender un negocio	0	0	0	0	25	45	25	46	50	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>		<b>25</b>		<b>50</b>		<b>100</b>

*Nota:* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 182 trabajadores del área comercial de un retail.

Solo un 50% de los colaboradores piensan en tener un negocio sostenible en los próximos 3 años, este resultado es aceptable para ser un buen indicador.

**Tabla 6**

*Competencias tecnológicas de los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.*

COMPETENCIA TECNOLÓGICA	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
	Usa herramientas tecnológicas para mejorar su efectividad en el trabajo	0	0	0	0	0	0	37.5	68	62.5	
Plantea estrategias digitales para obtener resultados favorables.	0	0	12.5	23	0	0	62.5	114	25	45	
Usa las redes para enviar sus acciones de trabajo en tienda	0	0	12.5	23	0	0	62.5	114	25	45	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8.33</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>54.17</b>	<b>108</b>	<b>37.5</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

*Nota:* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 182 trabajadores del área comercial de un retail.

Para los colaboradores es sumamente imprescindible el uso de la tecnología, por ello es que el 62.51% requiere de estas herramientas tecnológicas para mejorar su efectividad, así también un 62.51% plantean estrategias para mejorar el uso y por ende a través de las redes comparten sus acciones importantes para poder conseguir más resultados.

**Objetivo específico 2:** Analizar los indicadores de sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.

**Tabla 7**

*Indicadores de sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.*

INDICADORES DE SINERGIA ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
Fácil comprensión de la visión organizacional	0	0	0	0	12.5	23	37.5	68	50	91	
Se respira y evidencia una cultura participativa	0	0	0	0	0	0	75	136	25	46	
La información se transmite de forma fácil y transparente	0	0	0	0	12.5	23	50	91	37.5	68	
Las reuniones siempre tienen un motivo importante en las estrategias de la compañía	0	0	0	0	0	0	62.5	114	37.5	68	
Todos son importantes para la compañía por sus talentos propios	0	0	0	0	0	0	62.5	114	37.5	68	
Tus logros son reconocidos y apreciados por todo el equipo	0	0	0	0	12.5	23	50	91	37.5	68	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.25</b>	<b>11.5</b>	<b>56.3</b>	<b>102</b>	<b>37.5</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

*Nota:* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 182 trabajadores del área comercial de un retail.

En esta tabla se denota cada indicador de la sinergia organizacional, partiendo que en cuanto a la comprensión de la visión el 87.5% en general pueden comprenderla con facilidad, lo cual es idóneo para proyectar resultados en base a lo que la organización busca, por otra parte, más del 75% de los colaboradores sienten ser partícipes de la cultura inclusiva que la organización promueve, así mismo un total de 159 colaboradores afirman que la información y boletines comerciales que se imparten son transparentes y de fácil comprensión; mientras que más del 63% de los colaboradores denotan la gran importancia de las reuniones estratégicas que se agendan mensualmente, a fin de alinear objetivos y comunicaciones importantes, por ende es que en relación a lo mencionado el 62.5% se sienten apreciados por lo que pueden aportar individualmente a la consecución de los objetivos personales y organizacionales, finalmente el 87.52% de los colaboradores perciben que los logros se reconocen a nivel de equipo y todos se sienten apreciados y valorados dentro de su centro de trabajo.

**Objetivo específico 3:** Impacto de las competencias transversales a través de los indicadores de la sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, año 2023.

**Tabla 8**

*Impacto de las competencias a través de los indicadores de la sinergia.*

INDICADORES DE SINERGIA ORGANIZACIONAL							
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	PUNTAJES (%)	VISIÓN	CULTURA	INFORMACIÓN	REUNIONES	VALOR	RECONOCIMIENTO
		62.6	75.21	87.6	62.4	62.5	87.5
INTELECTUALES	92.8	77.7					
PERSONALES	93.8			90.7			
INTERPERSONALES	89.2		80.00				88.35
ORGANIZACIONALES	87.5		81.35			75.0	
TECNOLÓGICAS	91.7				77.0		
EMPRESARIALES	75.1				68.7	68.55	81.3

*Nota:* Resultados obtenidos del cruce de valores obtenidos en el análisis de las dos variables.

En esta última tabla las competencias intelectuales tienen un impacto significativo del 77.7% para que los colaboradores puedan comprender la visión organizacional, así mismo las competencias personales impactan en un 90.7% para que los colaboradores reciban una información oportuna y sin distorsión alguna, mientras que las competencias interpersonales implican un impacto del 88.35% para el reconocimiento y felicitación en los colaboradores que gracias a sus relaciones pueden alcanzar buenos resultados. En cuanto a las competencias organizacionales su impacto es de un 81.35% en los colaboradores que desean vivir en una cultura organizacional adecuada y por ello pueden desarrollar sus funciones con total libertad y confianza. Las competencias tecnológicas impactan en un 77% en cuanto a las reuniones estratégicas que realice la compañía para sus colaboradores, ya que todo se asocia con la efectividad y alcance que tendrán con estas competencias tecnológicas, por último las competencias empresariales tienen un impacto muy importante para la fomentación del valor personal que deben de tener los colaboradores en cuanto a cada una de sus habilidades y competencias, el hacerlos sentir únicos les permitirá querer superarse y formar unidades de negocio, siendo representativo por el 68% de su implicancia competitiva.

## V. DISCUSIÓN

En esta parte de la discusión de los resultados se verá reflejado la intención de comunicar aquellos datos trascendentes para el bienestar organizacional y de conocimiento interno de los colaboradores, puesto que los resultados serán interpretados y contrastados con investigaciones anteriormente ya realizadas, así mismo las teorías descritas en esta investigación podrán avalar o desestimar los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación.

El objetivo de esta tesis de investigación radicó en determinar aquellas competencias transversales que puedan generar sinergia organizacional en colaboradores del área comercial de un retail, en la región La Libertad, es por ello que en la tabla 1 se pudo encontrar que las competencias intelectuales tienen un 92% de práctica y reconocimiento por los colaboradores, esto quiere decir que los colaboradores pueden identificar problemas con facilidad, plantean ideas de solución claras, pueden emocionalmente motivarse ante situaciones que interrumpan el desarrollo de sus funciones. Este resultado inicial de la primera competencia identificada es respaldada por Muñoz (2020), quien concluyó que más del 60% de los colaboradores del hospital de Apoyo Chepén desarrollan bien los indicadores de trabajo en equipo, resolución de problemas y automotivación, las cuales conforman las competencias intelectuales que infiere el investigador, así mismo Lladó et al. (2013) en su teoría sobre las competencias básicas, menciona que toda forma para encontrar soluciones, afrontar situaciones difíciles y el cómo se debe sobreponer el ser humano, constituyen importante necesidad para desarrollar las competencias intelectuales desde el plano inicial de la comprensión de otras competencias. En tal sentido a todo lo referido anteriormente y luego de analizar estos resultados se puede afirmar que mientras más desarrolladas e identificadas sean las competencias intelectuales, el colaborador podrá ejecutar su capacidad para trabajar en equipo, saber expresarse, automotivarse, ser resilientes en todo momento y sobre todo ser inteligentes en sus decisiones, todo ello impulsará a que los objetivos organizacionales sean alcanzados sin dificultades

Luego de analizar las competencias intelectuales, el objetivo comprende con determinar las competencias transversales de los colaboradores del área comercial del retail, región La Libertad, por ello es que la tabla 2 muestra un resultado sobre las competencias personales que alcanzaron un 62.51%. Este resultado abarca la honestidad debe mantener y practicar cada colaborador, así como el temple que debe mostrar ante situaciones de tensión, también la capacidad para adaptarse a nuevos estilos de liderazgo y finalmente la manera correcta para entablar relaciones laborales, éste último indicador tuvo un 87.5% de práctica e importancia para los colaboradores. Estos resultados son corroborados por Tobón (2006), en su teoría de enfoques por competencias, afirma que la parte conductual es la esencia del cómo se comporta el individuo en su contexto social y laboral, es por ello que, si tiene valores, si puede socializar, si puede seguir a nuevos líderes, los resultados siempre serán significativamente positivos. Consecuentemente luego de analizar e interpretar los resultados antes mencionados, se puede afirmar que las competencias personales tienen una fuerza significativa para que los colaboradores interactúen bien y sin complejidad para establecer conductas adecuadas y predispuestas para tener un ambiente laboral tranquilo.

Con el objetivo de poder determinar las competencias transversales que deben tener los colaboradores del área comercial del retail de la región La Libertad, se pudo determinar que las competencias organizacionales descritas en la tabla 3 tienen un 50.02% de impacto y práctica en los colaboradores del área comercial y que uno de los indicadores más resaltantes es la forma de gestionar sus recursos para brindar un servicio de calidad, esto quiere decir que la mitad de los colaboradores están gestionando adecuadamente sus tiempos, sus estrategias personales, los materiales informativos, los recursos propios de la tienda, por otro lado el 12.51% de los colaboradores asumen que estas competencias juegan un papel comodín para obtener resultados, y el otro 37.47% están sumamente convencidos de la fuerza que estas competencias tienen para obtener resultados y su práctica es efectiva. Este resultado es confirmado por Sanchez (2018), quien concluyo que una adecuada gestión de las

competencias aprendidas tuvo impacto positivo en los 336 colaboradores encuestados, ya que se logró que el cliente externo pueda percibir un buen servicio de calidad y que en consecuencia la empresa de fármacos pueda ser recomendada a otros clientes más, es decir que una buena gestión de competencias tiene el efecto multiplicador para obtener más clientes. Luego de haber analizado y confirmado los resultados con el autor, puedo afirmar que las competencias organizacionales pilares para poder ejecutar todas las herramientas y recursos que la organización pone a disposición del colaborador, y que el mismo efecto multiplicador que tiene en los clientes, también tendrá efecto en el resto de los colaboradores que aún no confían plenamente es la fuerza de estas competencias.

La tabla 4 describe el resultado de las competencias interpersonales con un 54.21% de desarrollo y un 35.11 aún más, y que en total se obtuvo un 89.32 % de la presencia de estas competencias interpersonales en los colaboradores del área comercial retail. Esto quiere decir que los colaboradores pueden desenvolverse de manera óptima en reuniones importantes, tienen la capacidad de expresar sus iniciativas de cambios, respetan las opiniones del equipo, son capaces de ayudar a sus demás compañeros y en consecuencia pueden involucrarse con tareas administrativas de confianza. Este resultado es respaldado por Tobón (2006), quien en su segundo enfoque de competencias afirmo que las conductas cognitivas instruyen al individuo a ser efectivos en sus relaciones con altos directivos, que se vuelven más diestros para lidiar con situaciones más difíciles, y que a su vez deben asegurar líneas de relación saludables y libres de malicia, es por esta razón que las competencias interpersonales asumen una posición mediadora para el desarrollo de las demás competencias. De todo lo expuesto y analizado se afirma que las competencias interpersonales son imprescindibles para que las demás competencias se puedan interactuar efectivamente.

La tabla 5 describe el resultado de las competencias empresariales con un 50.05% de intención de negocio. Esto quiere decir que los colaboradores se fortalecen de las capacidades que los facultan para crear, dirigir y mantener una empresa en cualquiera que sea el giro del negocio por mérito propio, de tal manera que los colaboradores tienen planes para generar empresas. Este resultado es respaldado por Lladó et al. (2013), quien en su teoría de las competencias empresariales afirma que dichas competencias tienen la facultad para identificar oportunidades de mejora, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios sostenibles, redes de mercado, distribución y ventas. Después de analizar e interpretar los resultados y de corroborar los resultados con la teoría, se afirma que las competencias empresariales tienen un impacto significativo en los planes de superación de cada colaborador.

La tabla 6 evidencia el resultado de la identificación de las competencias tecnológicas, la cual presentó un 91.67% de importancia y práctica por los colaboradores del área comercial del retail, en la región La Libertad. Este resultado quiere decir que más de la mitad de los colaboradores usan herramientas tecnológicas para ampliar su efectividad dentro del trabajo, así como poder planificar estrategias vanguardistas para construir resultados factibles, finalmente los colaboradores tienen la facilidad para usar las redes sociales para comunicar nuevas ofertas, transmitir sus resultados en las páginas oficiales de la organización, y es que así es como se puede demostrar actualización a la era digital que las empresas desarrollan inteligentemente. Este resultado es respaldado por Carlos (2020) quien logro concluir que, para alcanzar organizaciones inteligentes en el sector financiero, más del 83% apalancan sus estrategias con el uso de la tecnología y que a su vez los colaboradores tienen una fuerte capacidad de aprendizaje para inquirir los nuevos procesos del uso de herramientas tecnológicas, y de mantenerse a la vanguardia de los grandes cambios innovadores. Luego de analizar los resultados antes descritos, se afirma que las competencias tecnológicas hacen de cada organización sean realmente inteligentes y por ende los colaboradores podrán sostener un trabajo estable y con resultados favorables, ya que estas competencias se complementan con las demás.

El objetivo de esta investigación también fue el identificar los indicadores principales de la sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023. Por ello es que en la tabla 7 se obtuvo como resultado que en cuanto a la comprensión de la visión organizacional, más del 80% la comprenden y la tienen presente, en cuanto a la cultura participativa, el 75% viven ésta experiencia de participación con una cultura organizacional amigable, así también en la forma que la información llega a los colaboradores, se obtuvo que el 63% creen que la empresa comunica su políticas, promociones y más de forma transparente; otro resultado encontrado en la tabla fue el de las reuniones estratégicas que alcanzo un 62% de importancia para los colaboradores; otro resultado importante de este objetivo fue el del valor de los talentos individuales que tienen los colaboradores, siendo así más del 90% de importante y significativo la apreciación y valoración de los aportes que hace cada uno para la organización, finalmente el último resultado obtenido fue que los logros del equipo son reconocidos y aplaudidos por todos, y éste indicador obtuvo un 88% de fuerza para que los colaboradores puedan seguir cumpliendo con sus metas personales y grupales. Estos resultados son respaldados por Barragán (2019), el cuál concluyo que tener reuniones estratégicas y conocer la visión organizacional genera un 79.33% de sinergia y que los indicadores de reconocimiento generan un 56% de efectividad, por otra parte, Merlano (2011) avala los resultados con su teoría sobre las dimensiones de la sinergia, en la cual describe que no podrá existir sinergia sin una visión clara, la cultura organizacional constituye la base de la sinergia, la información tiene que ser siempre transparente para evitar rumores y divisiones, así también las reuniones son primordiales para generar el efecto multiplicador de la sinergia, las diferencias individuales de talentos tienen que ser apreciadas y compartidas con todo el equipo, y finalmente reconocer el logro de cada equipo significa que se logró la sinergia en los demás indicadores. De todo lo mencionado y luego de analizar los resultados, se afirma que los indicadores de sinergia son alcanzables y tienen implicancia en todos los niveles de la organización.

La tabla 8 muestra el resultado del impacto de las competencias transversales a través de los indicadores de la sinergia organizacional, la cual organizó los principales porcentajes de valoración y percepción de los indicadores que componen las dos variables de la investigación, en ese sentido se encontró que las competencias intelectuales impactan en un 77% en la comprensión de la visión organizacional, así también las competencias personales impactan en un 84% sobre la cultura participativa que cada colaborador percibe, por otra parte las competencias interpersonales alcanzaron un 75% de importancia para alcanzar la efectividad de las reuniones estratégicas en la que los colaboradores participan; las competencias organizacionales generan un impacto del 87% en el manejo de la información que la organización brinda a sus colaboradores; seguidamente están las competencias tecnológicas que tienen una efectividad del 77% de su práctica en cada reunión que los colaboradores necesiten participar con sus estrategias de uso adecuado de las herramientas web, finalmente las competencias empresariales tienen un efecto del 69% en el valor único que tiene el colaborador y que busca superarse oportunamente con las mejores habilidades que tenga, así mismo estas competencias repercuten en un 82% para generar reconocimientos ante los equipos de trabajo, debido a que cada colaborador se siente apreciado y considerado con los resultados que obtienen en grupo, y es que el ser reconocidos es un motivo para seguir construyendo metas alcanzables. Estos resultados contrastan la hipótesis de la investigación, por ello se afirma que las competencias transversales identificadas generan sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023. Después de analizar el cruce de información de ambas variables, se reafirma que las competencias que generan sinergia organizacional son las competencias intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales.

## VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que las competencias transversales que generan sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail región La Libertad, año 2023, son las competencias intelectuales, personales, interpersonales, tecnológicas, organizacionales y empresariales.
2. Se determinó que las competencias transversales, las personales tienen 93.85% de presencia en el área comercial así como también un 92% las competencias intelectuales son importantes en esta área , no obstante esto también se debe a que las competencias tecnológicas tienen un desarrollo del 92% y las competencias interpersonales alcanzaron un 89% de presencia en el área y otro 87% lo obtuvieron las competencias organizacionales, finalmente se obtuvo un 75% de presencia de las competencias empresariales, esto implica que dos colaboradores están en un buen nivel de práctica y de aceptación y de conocimiento.
3. Se analizó que los indicadores de la sinergia organizacional, el 87% aprecia el reconocimiento en equipo, mientras que un 62% consideró necesarias las reuniones estratégicas, otro 62.6% asume la importancia de conocer la visión a cabalidad, lo cual implica involucrarse más por los objetivos de la organización, y más del 75% vive la cultura de participación como un pilar para generar estabilidad, pero un 87% recurre a la buena información con transparencia para lograr el entendimiento de las estrategias, aun así el 62% quiere ser considerado y valorada por sus competencias individuales; todos ellos implican para ser el gatillador multiplicador de la sinergia.
4. Se analizó el impacto de las competencias a través de los indicadores de sinergia, en lo cual las competencias intelectuales impactan en un 77% en la comprensión de la visión compartida, las competencias personales repercuten en un 84% en el indicador de la cultura participativa, las competencias interpersonales impactan un 74.99% para obtener éxito en las reuniones estratégicas, las competencias organizacionales tienen un impacto del 88% en el manejo de la información, las competencias tecnológicas impactan en un 76% en las habilidades de cada colaborador, finalmente las competencias empresariales impulsan en un 81.33% la importancia de ser reconocidos y felicitados.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. El Gerente Nacional de recursos humanos, debe de extender los resultados obtenidos a todos los gerentes regionales de recursos humanos, para que con mucha responsabilidad se haga prioridad la identificación de estas principales competencias y por ende se garantice la generación de sinergia en todas las tiendas comerciales.
2. El Gerente Regional de ventas, junto con su equipo regional, debe realizar eventos de inclusión y descentralización para impulsar las competencias empresariales, en las cuales se pueda enfatizar los canales de apoyo y escucha activa para impulsar la creación de ideas de negocio, así como también motivar a todos los colaboradores a realizar actualizaciones académicas así como estudiar una carrera universitaria o realizar una maestría, motivándolos con horarios flexibles y que pueden hacer una línea de carrera segura.
3. El Gerente de cada tienda debe de cerciorarse que cada colaborador conozca y comprenda la visión organizacional, a fin de que los anhelos y motivos del vínculo laboral sea fuerte y con un compromiso idóneo, éste también deberá de realizar dinámicas de role play cada 3 días para evaluar el desenvolvimiento individual en el piso de ventas, a fin de poder detectar de manera individual los puntos bajos para instaurar estrategias de mejora y así todos perciban la valoración que desean.
4. El Gerente General debe de instaurar un sistema de vanguardia con estándares internacionales para medir anualmente el alcance de las competencias de cada colaborador, a fin de que se obtenga promedios parejos en la réplica efectiva de nuevas competencias medibles y valuales, esto también implica que los indicadores de sinergia evolucionen y favorezcan en gran medida la rentabilidad de la organización.

## REFERENCIAS

- Farias, R. (2021). Sinergia estratégica y satisfacción en el paciente en una clínica privada en el distrito de Independencia, Lima-2021. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Digital Institucional UCV.
- Bravo, M. (2020). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Argentina.
- Barragan, M. (2019). Indicadores de sinergia en los procesos productivos de agregados de pan. Universidad de México, Coahuila, - México.
- Santacruz, L., López, L., y Morales, A. (2019). Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil. [tesis de grado, Universidad CES]. Repositorio Digital Institucional REDICES.
- Blodgett, J., Granbois, D. y Walters, R. (1993). The effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions. *Journal of Retailing* 69(4).
- Carlos, A. (2020). Modelo sobre competencias gerenciales en los directivos de tecnología del sistema financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes, Chile.
- Flores, T., y Hermes, N. (2020). Clima organizacional y su influencia en la competitividad de los empleados de la Asociación cooperativa de ahorro y crédito de profesionales en administración de empresas y carreras afines de responsabilidad limitada (COASPAE de RL) en el municipio de San Salvador. [Tesis para la obtención de grado en administración de empresas, Universidad de El Salvador]. Repositorio digital institucional Universidad de El Salvador.
- Ramos, N. (2022). Competencia laboral y satisfacción del cliente de la empresa Ancor Sac, Huancavelica, 2022. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Digital Institucional UCV.

- Chávez, K. (2022). El desempeño laboral y la satisfacción al usuario de la EPS SEDACUSCO S.A en el 2021. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Digital Institucional UCV. <https://goo.su/5KjNd>
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Quinta Edición. México, D. F: McGraw-Hill. 1999. ISBN: 958-41-0037-8.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2021). Introducción a la Teoría general de la Administración. McGraw Hill. España.
- Cruz, I. (2019). Importancia de la calidad del servicio al cliente. Editorial El buzón de Pacilio. Instituto Tecnológico de Sonora. México.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. México D.F: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2019). Fundamentals of Human Resource Management (5th Ed.). USA: Pearson.
- Espinoza, E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte. Conrado, XV (69).
- Fernández-Cueto, V. (2020). El rol del directivo de experiencia de cliente., 1790, 104–107. Especial Directivos, 104–107. <https://acortar.link/guqh5y>
- Gabini, S. (2018). Potenciales predictores del Rendimiento Laboral. Buenos Aires: Teseo.
- Crosby, L. (2002). Who Move May Value. *Marketing Management*, 11(5).
- Cuesta, F. (2003). *Fidelización... Un paso más allá de la retención*. Madrid: McGraw Hill.
- Czepiel, J. (1990). Services Encounters and Service Relationships: Implications for Research. *Journal of Business Research*, 20.

- Gilmore, J., Pine, J. (2002). Customer experience places: The new offering frontier. *Strategy & Leadership*, 30(4).
- Enrique, M. (2019). *Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos* (Tesis Doctorado). Universidad San Marcos, Lima, Perú.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1ra ed.). Editorial McGraw Hill, 174–179.
- Muñoz, G. (2020). Competencias gerenciales en la comunicación organizacional de los colaboradores del Hospital de Apoyo Chepén. Universidad Alas Peruanas, ciudad de Chepén – La Libertad.
- Shukla, S. (June de 2020). Concept of population and sample. Retrieved 27 de abril de 2023, from Researchgate: <https://goo.su/N9fpKPs>
- Torres, R., Hurtado, K., García, M., & Moran, F. (2021). Análisis sobre elementos del control interno y gestión de la calidad en empresas hoteleras. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 905-918.
- United States Office of Personnel Management. (2017). A Handbook for Measuring Employee Performance. OPM.GOV.
- Vázquez, J., & Sanz, F. (2019). Satisfied users and burned-out professionals. Evaluating satisfaction in a mental health center. *Rev Asoc Esp Espec Med Trab.* 28(4). Madrid.
- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., y Giay, H. (2021). Determinantes of factors influencing job satisfaction and organizational royalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-21.
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and Work Performance. NOBASCHOLAR,
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16(13).

- Horovitz, J. (1998). Diferenciación a través del servicio al cliente. *Seminario Fundación OSDE en Buenos Aires*. Recuperado de [http://www.fundacionosde.com.ar/Fundación\\_OSDE/docs/seminarios/horovitz.doc](http://www.fundacionosde.com.ar/Fundación_OSDE/docs/seminarios/horovitz.doc)
- Lladó D., Sánchez L. y Navarro M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Estados Unidos de America.
- Ruiz, C. (2022, 31 de mayo). 4 Principios para construir sinergia para tus clientes. *Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/4-principios-para-construir-valor-para-tus-clientes/>
- Melia, M. (2015, 12 de febrero). Reconocimientos médicos. *Johns Hopkins Medicine*. Recuperado de <https://www.hopkinsmedicine.org/reconocimientos-medicos/>.html
- Mertens, L. (2002). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.
- Organización Internacional de Trabajo (2016). *Competencias Laborales*. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>
- Pavié, A. (2012). *Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Mexico: Aportaciones a la formación inicial*. Universidad de Valladolid. México.
- Programa de Capacitación laboral (2004). *La formación por competencias laborales*. Recuperado de <http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>
- Reichheld, F. (2006). The Microeconomics of Customer Relationship. *MIT Sloan Management*, 47(2).
- Sánchez, A. (2018). *El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial*. Universidad de Málaga, España.

- Word Place To Word (2022). Certificación de los mejores lugares para trabajar. Bogotá.
- Diario Gestión (2016). Las competencias como estrategias para las empresas peruanas, p.9.
- Stoke, D., Lomax, W. (2002). Taking control of Word of mounth marketing: The case of an entrepeneurial hotelier. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4).
- Tellez, J. (2018). *Un análisis empírico de la generación de sinergia de las empresas que cotizan en la bolsa Mexicana de Valores*. Santander. México.
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Bogotá: Eco Ediciones.
- Torcat, O. (2009, 04 de agosto). Diccionario de administración de empresas. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Woodruff, R. (1997). Customer Value: The next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2).
- Yineth, A. (2012). Estrategias para generar valor a través del servicio al cliente. Universidad Tecnologica de Bolivar. Cartagena, Colombia.
- Zeithaml, V. (1988). Cosumer perceptions of Price, quality and value a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52.

## ANEXOS

### Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de medición
Competencias transversales	Las competencias transversales abarcan la inteligencia, destrezas, aptitudes y cualidades, las cuales, al momento de emplearlas en el trabajo, generan el cumplimiento de objetivos organizacionales. Es decir, las competencias habilitan al ser humano para realizar varias tareas laborales en diferentes circunstancias y que finalmente permiten garantizar excelentes niveles de logros.” (Lladó, Sánchez y Navarro, 2013).	Son un conjunto de habilidades, actitudes, destrezas y conocimientos obtenidos y desarrollados para aplicarlos en la vida laboral, profesional y moral. Fueron identificadas a través de un cuestionario de elaboración propia.	Intelectuales	- Resolución de problemas. - Toma de decisiones.	Ordinal
			Personales	- Ético. - Adaptación al cambio.	
			Interpersonales	- Trabajo en equipo. - Iniciativa.	
			Organizacional	- Orientación al servicio.	
			Tecnológicas	- Manejo de información - Innovación.	
			Empresariales	- Elaboración de proyectos de negocio.	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de medición
Sinergia organizacional	Merlano (2011), sostiene que la sinergia es una invitación a todas las áreas de una organización a que se unifique todo el poder y conocimiento de los involucrados, siendo de esta manera una forma de multiplicar los esfuerzos en su mayor resultado esperado; y es que en armonía con todos los participantes se llega a garantizar resultados que permitirán la permanencia de las organizaciones	La sinergia es una invitación a todas las áreas de una organización a que se unifique todo el poder y conocimiento de los involucrados, siendo de esta manera una forma de multiplicar los esfuerzos en su mayor resultado esperado; y es que en armonía con todos los participantes se llega a garantizar resultados que permitirán la permanencia de las organizaciones Dicha variable se medió a través del cuestionario de elaboración propia.	Visión compartida	Visión Compartida	Ordinal
			Cultura de participación	- Cultura de participación	
			Información transparente	- Información transparente	
			Reuniones estratégicas	- Reuniones estratégicas	
			Diferencias individuales	- Diferencias individuales.	
			Reconocimiento en equipo	- Reconocimiento en equipo	

## **CUESTIONARIO PARA IDENTIFICARAR COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

**I. OBJETIVO:** Identificar las competencias transversales de los colaboradores de un área comercial retail, región La Libertad, año 2023.

**II. INSTRUCCIONES:** Marcar con una X la alternativa que usted considere mejor

Responda con toda sinceridad, el cuestionario es ANÓNIMO

**Puesto:** .....

**Sexo:**.....

1. ¿Trato de resolver las diferencias entre mis compañeros de forma inmediata?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
2. ¿Trato de que todas las dudas y problemas salgan a la superficie de forma inmediata?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
3. ¿Suelo reunirme con mis compañeros de trabajo para plantear soluciones adecuadas, ante un nuevo problema?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
4. ¿Disfruto de mi trabajo, siento una especial motivación por lo que hago?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
5. ¿Tengo la facilidad para detectar problemas en mi entorno laboral y profesional?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
6. ¿Cuándo algo sale mal, soy capaz de recuperarme en muy poco tiempo?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo

7. ¿Si un compañero olvida algo personal en el trabajo, guardo su pertenencia para entregársela al otro día?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
8. ¿Cuándo hay malentendidos en el trabajo, guardo mi postura y sigo trabajando para no aumentar el malestar presente?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
9. ¿Me adapto con facilidad a las nuevas reglas que implementan los nuevos gerentes?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
10. ¿Tengo habilidades para adaptarme a nuevas situaciones y crear relaciones personales saludables?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
11. ¿Muestro adaptabilidad cuando se organizan nuevos grupos de trabajo?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
12. ¿Demuestro iniciativa para organizar un grupo o para trabajar en conjunto?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
13. ¿Suelo respetar las opiniones de los demás cuando trabajamos en equipo?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo

14. ¿Muestro disposición de apoyo, cuando hay requerimientos extralaborales?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
15. ¿Cuándo termina mi hora de trabajo, apoyo en otras áreas de la tienda?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
16. ¿Soy tolerante y carismático para orientar al cliente al producto o servicio requerido?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
17. ¿Propongo formas novedosas y más rápidas para realizar las labores dentro de la tienda?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
18. ¿Genero nuevas ideas para lograr alcanzar los objetivos planteados en cada KPI de la compañía?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
19. ¿Uso constantemente el internet para enviar mis avances de ventas?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
20. ¿Tengo proyecciones para emprender un negocio?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo

**¡Gracias por su colaboración!**

## **CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA SIENRGIA ORGANIZACIONAL**

**I. OBJETIVO:** Analizar los indicadores de la sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial retail. región La Libertad, año 2023.

**II. INSTRUCCIONES:** Marcar con una X la alternativa que usted considere. Responda con toda sinceridad, el cuestionario es ANÓNIMO.

**Sexo:** .....

**Edad:** .....

1. ¿La compañía tiene una visión clara y alcanzable?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
2. ¿Me identifico con la visión de la compañía?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
3. ¿Las estrategias que plantean en el trabajo ayudan a conseguir aquello que desean como visión?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
4. ¿Se promueve actividades de integración?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
5. ¿La compañía promueve una cultura inclusiva?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
  
6. ¿El ecosistema de mi centro de trabajo es ideal?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo

7. ¿Comparto los hábitos y costumbres que la compañía establece para la convivencia?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
8. ¿Siempre recibo información oportuna de los planes de la compañía?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
9. ¿La información es clara y de fácil comprensión?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
10. ¿A través de las pagina de la tienda se brinda información actual y relevantes para mi trabajo?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
11. ¿Se realizan reuniones a tiempo para establecer planes de trabajo?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
12. ¿Se comparte las ideas individuales de todos los colaboradores en cada reunión programada?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
13. ¿Puedo trabajar sin ningún problema con mis capacidades y aptitudes individuales?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
14. ¿Comparto con mis compañeros mi forma de analizar los objetivos y propongo las ganas de aprender de mis demás compañeros?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
15. ¿Mis líderes promueven el aprendizaje continuo a través de role play en tienda?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
16. ¿Soy reconocido por mis logros personales?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
17. ¿El equipo se siente bien cuando los logros son reconocidos y valorados por los jefes regionales?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
18. ¿Me siento bien cuando todos recibimos un reconocimiento gracias al apoyo de mi equipo?
- a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo

**¡Gracias por su colaboración!**

## **Cuestionario para identificar competencias transversales.**

### **FICHA TÉCNICA**

**Nombre original:** Cuestionario para identificar competencias laborales.

**Autor:** Juan Carlos, Varas Reyes

**Procedencia:** Trujillo - Perú

**Administración:** Individual

**Duración:** 25 minutos

**Aplicación:** 24 colaboradores del centro de salud, año 2017.

**Nivel lector:** técnico – Titulado.

**Puntuación:** Calificación computarizada.

**Significación:** 6 dimensiones

- Intelectual
- Personal
- Interpersonal
- Organizacional
- Tecnológica
- Empresarial

**Usos:** En la administración y en la investigación.

**Materiales:** Cuestionario que contiene 20 ítems, cada ítem tiene 5 opciones de respuesta según la escala Likert.

## **Cuestionario para los indicadores de la sinergia organizacional.**

### **FICHA TÉCNICA**

**Nombre original:** Análisis del cliente de una comercializadora de energía

**Autor:** Antonio Jesús, Sánchez Arrieta

**Procedencia:** Málaga - España

**Administración:** Colectiva

**Duración:** 20 minutos

**Aplicación:** 105 clientes de una comercializadora de energía, año 2012.

**Nivel lector:** técnico

**Puntuación:** Calificación computarizada.

**Significación:** 6 dimensiones

- Visión
- Cultura
- Información
- Reuniones
- Diferencias
- Reconocimiento

**Usos:** En la administración y en la investigación.

**Materiales:** Cuestionario que contiene 18 ítems, cada ítem tiene 5 opciones de respuesta según la escala Likert.



## **“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO”**

Trujillo, 21 de diciembre de 2023

### **CARTA N° 894-2023-UCV-VA-EPG-F01/J**

Sr. Segundo Alberto Mosquera Mudugarra

**Gerente Territorial**

**CONECTA RETAIL S.A.**

**Presente.** –

### **ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE TESIS**

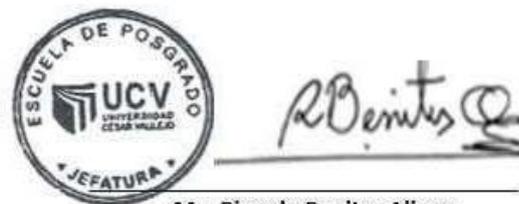
Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente y así mismo presentar al estudiante **JUAN CARLOS VARAS REYES**, del programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El estudiante en mención solicita autorización para aplicar los instrumentos necesarios para el desarrollo de su tesis denominada: **“COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y SINERGIA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE UN RETAIL, REGIÓN LA LIBERTAD, AÑO 2023”**, en la institución que usted dirige.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar las principales competencias transversales que generan sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial de un retail, región La Libertad, año 2023.

Agradeciendo la atención que brinde a la presente, aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y respeto.

**Atentamente.** –



**Mg. Ricardo Benites Aliaga**  
Jefe de la Escuela de Posgrado-Trujillo  
Universidad César Vallejo

#### **ADJUNTO:**

- Instrumentos de recolección de datos.

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

**El que suscribe:**

Segundo Alberto Mosquera Mudugarra

**Gerente territorial – CONECTA RETAIL S.A.**

**Hace constar::**

Que: El sr. **Juan Carlos Varas Reyes** identificado con **DNI N° 48176316**, estudiante del programa de ***Maestría en Gestión del Talento Humano*** de la Universidad Cesar Vallejo, tiene autorización para aplicar sus instrumentos de evaluación y la recolección de datos, correspondientes al desarrollo de su trabajo de investigación titulado ***Competencias transversales y sinergia organizacional en los colaboradores del área comercial retail, región La Libertad, año 2023.***

Se expide el presente documento, a petición del interesado

Trujillo, 23 de noviembre del 2023.

  
CONECTA RETAIL S.A.  
Alberto Mosquera Murrugarra  
GERENTE TERRITORIAL

## CONSTANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPETENCIAS TRANSVERSALES

N°	ÍTEMS	PERTENENCIA		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD		OBSERVACIÓN <sup>3</sup>
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Trato de resolver las diferencias entre mis compañeros de forma inmediata?	X		X		X		
2	¿Trato de que todas las dudas y problemas salgan a la superficie de forma inmediata?	X		X		X		
3	¿Suelo reunirme con mis compañeros de trabajo para plantear soluciones adecuadas, ante un nuevo problema?	X		X		X		
4	¿Disfruto de mi trabajo, siento una especial motivación por lo que hago?	X		X		X		
5	¿Tengo la facilidad para detectar problemas en mi entorno laboral y profesional?	X		X		X		
6	¿Cuándo algo sale mal, soy capaz de recuperarme en muy poco tiempo?	X		X		X		
7	¿Si un compañero olvida algo personal en el trabajo, guardo su pertenencia para entregársela al otro día?	X		X		X		
8	¿Cuándo hay malentendidos en el trabajo, guardo mi postura y sigo trabajando para no aumentar el malestar presente?	X		X		X		
9	¿Me adapto con facilidad a las nuevas reglas que implementan los nuevos gerentes?	X		X		X		
10	¿Tengo habilidades para adaptarme a nuevas situaciones y crear relaciones personales saludables?	X		X		X		
11	¿Muestro adaptabilidad cuando se organizan nuevos grupos de trabajo?	X		X		X		
12	¿Demuestro iniciativa para organizar un grupo o para trabajar en conjunto?	X		X		X		
13	¿Suelo respetar las opiniones de los demás cuando trabajamos en equipo?	X		X		X		
14	¿Muestro disposición de apoyo, cuando hay requerimientos extralaborales?	X		X		X		
15	¿Cuándo termina mi hora de trabajo, apoyo en otras áreas de la tienda?	X		X		X		
16	¿Soy tolerante y carismático para orientar al cliente al producto o servicio requerido?	X		X		X		
17	¿Propongo formas novedosas y más rápidas para realizar las labores dentro de la tienda?	X		X		X		
18	¿Genero nuevas ideas para lograr alcanzar los objetivos planteados en cada KPI de la compañía?	X		X		X		
19	¿Uso constantemente el internet para enviar mis avances de ventas?	X		X		X		
20	¿Tengo proyecciones para emprender un negocio?	X		X		X		



**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** SI HAY SUFICIENCIA

**Opinión de aplicabilidad:**    Aplicable (X)            Aplicable después de corregir ( )            No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del juez validador:** DR. CALDERÓN YARLEQUÉ LUIS ALBERTO

**DNI:** 40097132

**Especialidad del validador:** DOCTOR EN ESTADÍSTICA E INVESTIGACIÓN

**<sup>1</sup>Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**<sup>2</sup>Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

**<sup>3</sup>Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Calderón Yarlequé Luis Alberto  
DNI: 40097132



## CONSTANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SINERGIA ORGANIZACIONAL

N°	ÍTEMS	PERTENENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		OBSERVACIÓN
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La compañía tiene una visión clara y alcanzable?	X		X		X		
2	¿Me identifico con la visión de la compañía?	X		X		X		
3	¿Las estrategias que plantean en el trabajo ayudan a conseguir aquello que desean como visión?	X		X		X		
4	¿Se promueve actividades de integración?	X		X		X		
5	¿La compañía promueve una cultura inclusiva?	X		X		X		
6	¿El ecosistema de mi centro de trabajo es ideal?	X		X		X		
7	¿Comparto los hábitos y costumbres que la compañía establece para la convivencia?	X		X		X		
8	¿Siempre recibo información oportuna de los planes de la compañía?	X		X		X		
9	¿La información es clara y de fácil comprensión?	X		X		X		
10	¿A través de las pagina de la tienda se brinda información actual y relevantes para mi trabajo?	X		X		X		
11	¿Se realizan reuniones a tiempo para establecer planes de trabajo?	X		X		X		
12	¿Se comparte las ideas individuales de todos los colaboradores en cada reunión programada?	X		X		X		
13	¿Puedo trabajar sin ningún problema con mis capacidades y aptitudes individuales?	X		X		X		
14	¿Comparto con mis compañeros mi forma de analizar los objetivos y propongo las ganas de aprender de mis demás compañeros?	X		X		X		
15	¿Mis lideres promueven el aprendizaje continuo a través de role play en tienda?	X		X		X		
16	¿Soy reconocido por mis logros personales?	X		X		X		
17	¿El equipo se siente bien cuando los logros son reconocidos y valorados por los jefes regionales?	X		X		X		
18	¿Me siento bien cuando todos recibimos un reconocimiento gracias al apoyo de mi equipo?	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable (X)            Aplicable después de corregir ( )            No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: DR. CALDERÓN YARLEQUÉ LUIS ALBERTO

DNI: 40097132

Especialidad del validador: DOCTOR EN ESTADÍSTICA E INVESTIGACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Dr. Calderón Yarlequé Luis Alberto

DNI: 40097132



## CONSTANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPETENCIAS TRANSVERSALES

N°	ÍTEMS	PERTENENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		OBSERVACIÓN
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Trato de resolver las diferencias entre mis compañeros de forma inmediata?	X		X		X		
2	¿Trato de que todas las dudas y problemas salgan a la superficie de forma inmediata?	X		X		X		
3	¿Suelo reunirme con mis compañeros de trabajo para plantear soluciones adecuadas, ante un nuevo problema?	X		X		X		
4	¿Disfruto de mi trabajo, siento una especial motivación por lo que hago?	X		X		X		
5	¿Tengo la facilidad para detectar problemas en mi entorno laboral y profesional?	X		X		X		
6	¿Cuándo algo sale mal, soy capaz de recuperarme en muy poco tiempo?	X		X		X		
7	¿Si un compañero olvida algo personal en el trabajo, guardo su pertenencia para entregársela al otro día?	X		X		X		
8	¿Cuándo hay malentendidos en el trabajo, guardo mi postura y sigo trabajando para no aumentar el malestar presente?	X		X		X		
9	¿Me adapto con facilidad a las nuevas reglas que implementan los nuevos gerentes?	X		X		X		
10	¿Tengo habilidades para adaptarme a nuevas situaciones y crear relaciones personales saludables?	X		X		X		
11	¿Muestro adaptabilidad cuando se organizan nuevos grupos de trabajo?	X		X		X		
12	¿Demuestro iniciativa para organizar un grupo o para trabajar en conjunto?	X		X		X		
13	¿Suelo respetar las opiniones de los demás cuando trabajamos en equipo?	X		X		X		
14	¿Muestro disposición de apoyo, cuando hay requerimientos extralaborales?	X		X		X		
15	¿Cuándo termina mi hora de trabajo, apoyo en otras áreas de la tienda?	X		X		X		
16	¿Soy tolerante y carismático para orientar al cliente al producto o servicio requerido?	X		X		X		
17	¿Propongo formas novedosas y más rápidas para realizar las labores dentro de la tienda?	X		X		X		
18	¿Genero nuevas ideas para lograr alcanzar los objetivos planteados en cada KPI de la compañía?	X		X		X		
19	¿Uso constantemente el internet para enviar mis avances de ventas?	X		X		X		
20	¿Tengo proyecciones para emprender un negocio?	X		X		X		



**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** SI HAY SUFICIENCIA

**Opinión de aplicabilidad:**    Aplicable (X)            Aplicable después de corregir ( )            No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del juez validador:** DR. PABLO, AGUILAR CHÁVEZ

**DNI:** 44852440

**Especialidad del validador:** DOCTOR EN ESTADÍSTICA E INVESTIGACIÓN

**<sup>1</sup>Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**<sup>2</sup>Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

**<sup>3</sup> Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Firma

Cocespe N° 447



**CONSTANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SINERGIA ORGANIZACIONAL**

N°	ÍTEMES	PERTENENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		OBSERVACIÓN
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La compañía tiene una visión clara y alcanzable?	X		X		X		
2	¿Me identifico con la visión de la compañía?	X		X		X		
3	¿Las estrategias que plantean en el trabajo ayudan a conseguir aquello que desean como visión?	X		X		X		
4	¿Se promueve actividades de integración?	X		X		X		
5	¿La compañía promueve una cultura inclusiva?	X		X		X		
6	¿El ecosistema de mi centro de trabajo es ideal?	X		X		X		
7	¿Comparto los hábitos y costumbres que la compañía establece para la convivencia?	X		X		X		
8	¿Siempre recibo información oportuna de los planes de la compañía?	X		X		X		
9	¿La información es clara y de fácil comprensión?	X		X		X		
10	¿A través de las pagina de la tienda se brinda información actual y relevantes para mi trabajo?	X		X		X		
11	¿Se realizan reuniones a tiempo para establecer planes de trabajo?	X		X		X		
12	¿Se comparte las ideas individuales de todos los colaboradores en cada reunión programada?	X		X		X		
13	¿Puedo trabajar sin ningún problema con mis capacidades y aptitudes individuales?	X		X		X		
14	¿Comparto con mis compañeros mi forma de analizar los objetivos y propongo las ganas de aprender de mis demás compañeros?	X		X		X		
15	¿Mis líderes promueven el aprendizaje continuo a través de role play en tienda?	X		X		X		
16	¿Soy reconocido por mis logros personales?	X		X		X		
17	¿El equipo se siente bien cuando los logros son reconocidos y valorados por los jefes regionales?	X		X		X		
18	¿Me siento bien cuando todos recibimos un reconocimiento gracias al apoyo de mi equipo?	X		X		X		



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable (X)            Aplicable después de corregir ( )            No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: DR. PABLO, AGUILAR CHÁVEZ

DNI: 44852440

Especialidad del validador: DOCTOR EN ESTADÍSTICA E INVESTIGACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Firma

Coespe N° 447

## CONSTANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPETENCIAS TRANSVERSALES

N°	ÍTEMS	PERTENENCIA		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		OBSERVACIÓN
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Trato de resolver las diferencias entre mis compañeros de forma inmediata?	X		X		X		
2	¿Trato de que todas las dudas y problemas salgan a la superficie de forma inmediata?	X		X		X		
3	¿Suelo reunirme con mis compañeros de trabajo para plantear soluciones adecuadas, ante un nuevo problema?	X		X		X		
4	¿Disfruto de mi trabajo, siento una especial motivación por lo que hago?	X		X		X		
5	¿Tengo la facilidad para detectar problemas en mi entorno laboral y profesional?	X		X		X		
6	¿Cuándo algo sale mal, soy capaz de recuperarme en muy poco tiempo?	X		X		X		
7	¿Si un compañero olvida algo personal en el trabajo, guardo su pertenencia para entregársela al otro día?	X		X		X		
8	¿Cuándo hay malentendidos en el trabajo, guardo mi postura y sigo trabajando para no aumentar el malestar presente?	X		X		X		
9	¿Me adapto con facilidad a las nuevas reglas que implementan los nuevos gerentes?	X		X		X		
10	¿Tengo habilidades para adaptarme a nuevas situaciones y crear relaciones personales saludables?	X		X		X		
11	¿Muestro adaptabilidad cuando se organizan nuevos grupos de trabajo?	X		X		X		
12	¿Demuestro iniciativa para organizar un grupo o para trabajar en conjunto?	X		X		X		
13	¿Suelo respetar las opiniones de los demás cuando trabajamos en equipo?	X		X		X		
14	¿Muestro disposición de apoyo, cuando hay requerimientos extralaborales?	X		X		X		
15	¿Cuándo termina mi hora de trabajo, apoyo en otras áreas de la tienda?	X		X		X		
16	¿Soy tolerante y carismático para orientar al cliente al producto o servicio requerido?	X		X		X		
17	¿Propongo formas novedosas y más rápidas para realizar las labores dentro de la tienda?	X		X		X		
18	¿Genero nuevas ideas para lograr alcanzar los objetivos planteados en cada KPI de la compañía?	X		X		X		
19	¿Uso constantemente el internet para enviar mis avances de ventas?	X		X		X		
20	¿Tengo proyecciones para emprender un negocio?	X		X		X		



**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** SI HAY SUFICIENCIA

**Opinión de aplicabilidad:**      Aplicable (X)              Aplicable después de corregir ( )              No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del juez validador:** DR. OMAR FABRICIO, MAGUIÑA RIVERO

**DNI:** 17821620

**Especialidad del validador:** DOCTOR EN MANAGEMENT BY RESULT

**<sup>1</sup>Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**<sup>2</sup>Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

**<sup>3</sup> Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
\_\_\_\_\_  
 Lic. Omar Fabricio Magaña Rivera  
CLAO 08680  
P-I-11111

**CONSTANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SINERGIA ORGANIZACIONAL**

N°	ÍTEMS	PERTENENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		OBSERVACIÓN
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La compañía tiene una visión clara y alcanzable?	X		X		X		
2	¿Me identifico con la visión de la compañía?	X		X		X		
3	¿Las estrategias que plantean en el trabajo ayudan a conseguir aquello que desean como visión?	X		X		X		
4	¿Se promueve actividades de integración?	X		X		X		
5	¿La compañía promueve una cultura inclusiva?	X		X		X		
6	¿El ecosistema de mi centro de trabajo es ideal?	X		X		X		
7	¿Comparto los hábitos y costumbres que la compañía establece para la convivencia?	X		X		X		
8	¿Siempre recibo información oportuna de los planes de la compañía?	X		X		X		
9	¿La información es clara y de fácil comprensión?	X		X		X		
10	¿A través de las pagina de la tienda se brinda información actual y relevantes para mi trabajo?	X		X		X		
11	¿Se realizan reuniones a tiempo para establecer planes de trabajo?	X		X		X		
12	¿Se comparte las ideas individuales de todos los colaboradores en cada reunión programada?	X		X		X		
13	¿Puedo trabajar sin ningún problema con mis capacidades y aptitudes individuales?	X		X		X		
14	¿Comparto con mis compañeros mi forma de analizar los objetivos y propongo las ganas de aprender de mis demás compañeros?	X		X		X		
15	¿Mis lideres promueven el aprendizaje continuo a través de role play en tienda?	X		X		X		
16	¿Soy reconocido por mis logros personales?	X		X		X		
17	¿El equipo se siente bien cuando los logros son reconocidos y valorados por los jefes regionales?	X		X		X		
18	¿Me siento bien cuando todos recibimos un reconocimiento gracias al apoyo de mi equipo?	X		X		X		



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable (X)            Aplicable después de corregir ( )            No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: DR. OMAR FABRICIO, MAGUIÑA RIVERO

DNI: 17821620

Especialidad del validador: DOCTOR EN MANAGEMENT BY RESULT

**<sup>1</sup>Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**<sup>2</sup>Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

**<sup>3</sup> Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Lic. Omar Fabricio Magaña Rivero  
CLAD 08680  
Firma

## Alfa de cronbach – competencias transversales

SUJETOS	Suj. 1	Suj. 2	Suj. 3	Suj. 4	Suj. 5	Suj. 6	Suj. 7	Suj. 8	Suj. 9	Suj. 10	Suj. 11	Suj. 12	Suj. 13	Suj. 14	Suj. 15
Género	F	F	F	F	M	F	M	F	F	M	M	M	F	M	F
Edad	26	28	40	31	27	38	31	25	55	43	68	54	34	59	26

CALCULO DEL ALFA DE CROMBACH																
	Suj. 1	Suj. 2	Suj. 3	Suj. 4	Suj. 5	Suj. 6	Suj. 7	Suj. 8	Suj. 9	Suj. 10	Suj. 11	Suj. 12	Suj. 13	Suj. 14	Suj. 15	
ITEM 1	5	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	4	
ITEM 2	5	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3	
ITEM 3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	
ITEM 4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	
ITEM 5	4	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	
ITEM 6	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
ITEM 7	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
ITEM 8	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	
ITEM 9	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	
ITEM 10	5	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	
ITEM 11	5	3	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	
ITEM 12	5	3	3	5	3	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	
ITEM 13	5	5	4	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	
ITEM 14	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	
ITEM 15	4	3	4	3	5	3	2	2	2	4	4	2	2	2	3	
ITEM 16	5	3	3	4	5	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	
ITEM 17	5	4	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4	
ITEM 18	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	
ITEM 19	5	4	2	1	3	1	4	4	5	2	3	3	3	3	5	
ITEM 20	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
SUMA	98	77	68	84	85	87	81	83	81	73	89	69	73	76	72	
VARAINZA DE LA SUMA	68.3524															

VARIANZA DE LOS ITEMS
0.7429
0.7143
0.4095
0.5524
0.6952
0.3524
0.5524
0.5429
0.6381
0.4952
0.8571
0.8571
0.9238
0.7143
1.0000
0.8095
0.8381
0.2667
1.7429
0.2381
<b>13.9429</b>

$$\alpha = 0.8235$$

K = Nº de items

$\sum$  Vi = Sumatoria de Varianza de cada uno de los ítems  
 Vt = La varianza de la suma total

## Alfa de cronbach – Sinergia organizacional

SUJETOS	Suj. 1	Suj. 2	Suj. 3	Suj. 4	Suj. 5	Suj. 6	Suj. 7	Suj. 8	Suj. 9	Suj. 10	Suj. 11	Suj. 12	Suj. 13	Suj. 14	Suj. 15
Género	F	F	F	F	M	F	F	F	F	M	M	M	F	F	F
Edad	26	20	40	31	27	38	31	25	51	43	68	54	34	40	26

CALCULO DEL ALFA DE CRONBACH															
	Suj. 1	Suj. 2	Suj. 3	Suj. 4	Suj. 5	Suj. 6	Suj. 7	Suj. 8	Suj. 9	Suj. 10	Suj. 11	Suj. 12	Suj. 13	Suj. 14	Suj. 15
ITEM 1	4	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	4
ITEM 2	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3
ITEM 3	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
ITEM 4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4
ITEM 5	4	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3
ITEM 6	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
ITEM 7	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
ITEM 8	2	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3
ITEM 9	3	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4
ITEM 10	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3
ITEM 11	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3
ITEM 12	3	3	3	5	3	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4
ITEM 13	2	5	4	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4
ITEM 14	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2
ITEM 15	4	3	4	3	5	3	2	2	2	4	4	2	2	2	3
ITEM 16	4	3	3	4	5	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3
ITEM 17	4	4	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4
ITEM 18	2	2	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	2	3
<b>SUMA</b>	59	67	59	77	78	80	72	75	70	66	80	62	64	67	62

VARIANZA DE LOS ITEMS
0.6952
0.6381
0.8095
0.4952
0.6952
0.4095
0.5524
0.8857
0.6952
0.4095
0.7810
0.8381
1.0667
0.6952
1.0000
0.6381
0.6952
0.8571
<b>12.8571</b>

<b>VARAINZA DE LA SUMA</b>	<b>55.1714</b>
----------------------------	----------------

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

DONDE:

K = N° de items

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$\sum V_i$  = Sumatoria de Varianza de cada uno de los ítems

$V_t$  = La varianza de la suma total

$\alpha = 0.8121$