

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU
IMPACTO EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DEL
COVID-19 EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE AUCALLAMA**

PRESENTADO POR:

MARTIN GREGORY ROJAS ALVAREZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

ASESOR:

Dra. FLOR DE MARIA LIOO JORDAN

HUACHO - 2021

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU IMPACTO EN EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DEL
COVID-19 EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AUCALLAMA**

MARTIN GREGORY ROJAS ALVAREZ

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dra. FLOR DE MARIA LIOO JORDAN

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN CIENCIAS DE LOS ALIMENTOS
HUACHO
2021**

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a la memoria de mis abuelos Francisco Álvarez y Hermenegildo Rojas quienes en el transcurso de su vida terrenal supieron inculcarme el legado del trabajo, esfuerzo, dedicación y armonía.

A mi madre María porque con su ejemplo de sacrificio y constante dedicación me inculcó valores de superación.

A mi padre Gregorio por la enseñanza de la dedicación y la práctica y del anhelo de ser mejor cada día.

A mis hermanas Mari Juana y Zulema por ser un motivo de aliento para continuar con mis estudios.

A mi hija Racchell, por ser motivo de ser cada vez mejor y convertirme en un ejemplo a seguir.

Martin Gregory Rojas Alvarez

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto están dedicados a todas aquellas personas que de alguna forma son parte de su culminación, dirigidos a aquellos maestros que compartieron sus conocimientos y experiencia, al personal de la Municipalidad distrital de Aucallama que con su ayuda desinteresada brindó información relevante para nuestra investigación. A mi familia por siempre brindarme su apoyo incondicional.

Gracias Dios, gracias hermanas, gracias hija, gracias mi amor, gracias familia, gracias maestros.

Y en especial gracias papás.

Martin Gregory Rojas Alvarez

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Delimitaciones del estudio	6
1.6 Viabilidad del estudio	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Investigaciones internacionales	8
2.1.2 Investigaciones nacionales	10
2.2 Bases teóricas	12
2.3 Bases filosóficas	38
2.4 Definición de términos básicos	39
2.5 Hipótesis de investigación	41
2.5.1 Hipótesis general	41
2.5.2 Hipótesis específicas	41
2.6 Operacionalización de las variables	42
CAPÍTULO III	44
METODOLOGÍA	44
3.1 Diseño metodológico	44
3.2 Población y muestra	45

3.2.1	Población	45
3.2.2	Muestra	46
3.3	Técnicas de recolección de datos	47
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	47
CAPÍTULO IV		49
RESULTADOS		49
4.1	Análisis de resultados	49
4.2	Contrastación de hipótesis	69
CAPÍTULO V		79
DISCUSIÓN		79
5.1	Discusión de resultados	79
CAPÍTULO VI		82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		82
6.1	Conclusiones	82
6.2	Recomendaciones	84
REFERENCIAS		85
7.1	Fuentes bibliográficas	85
7.2	Fuentes electrónicas	86
ANEXOS		89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencias gerenciales.....	49
Tabla 2 Gerenciamiento de motivación del personal	50
Tabla 3 <i>Conducción de equipos de trabajo</i>	51
Tabla 4 Liderazgo	52
Tabla 5 <i>Comunicación eficaz</i>	53
Tabla 6 Dirección de personas.....	54
Tabla 7 <i>Gestión del cambio y desarrollo organizacional</i>	55
Tabla 8 Desarrollo organizacional.....	56
Tabla 9 Planeación.....	57
Tabla 10 Organización.....	58
Tabla 11 Integración	59
Tabla 12 Control.....	60
Tabla 13 <i>Tabla cruzada de Gerenciamiento de motivación del personal y Desarrollo organizacional</i>	61
Tabla 14 <i>Tabla cruzada de Conducción de equipos de trabajo y Desarrollo organizacional</i>	62
Tabla 15 <i>Tabla cruzada de Liderazgo y Desarrollo organizacional</i>	63
Tabla 16 <i>Tabla cruzada de Comunicación eficaz y Desarrollo organizacional</i>	64
Tabla 17 <i>Tabla cruzada de Dirección de personas y Desarrollo organizacional</i>	65
Tabla 18 <i>Tabla cruzada de Gestión del cambio y Desarrollo organizacional</i>	66
Tabla 19 <i>Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones</i>	67
Tabla 20 <i>Correlación entre Competencias gerenciales y Desarrollo organizacional</i>	69
Tabla 21 <i>Correlación entre Competencias gerenciales y Planeación</i>	71

Tabla 22 <i>Correlación entre Competencias gerenciales y Organización</i>	73
Tabla 23 <i>Correlación entre Competencias gerenciales e Integración</i>	75
Tabla 24 <i>Correlación entre Competencias gerenciales y Control</i>	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Competencias gerenciales	49
Figura 2. Gerenciamiento de motivación del personal	50
Figura 3. Conducción de equipos de trabajo	51
Figura 4. Liderazgo.....	52
Figura 5. Comunicación eficaz.....	53
Figura 6. Dirección de personas	54
Figura 7. Gestión del cambio y desarrollo organizacional	55
Figura 8. Desarrollo organizacional	56
Figura 9. Planeación	57
Figura 10. Organización	58
Figura 11. Integración.....	59
Figura 12. Control.....	60
<i>Figura 13. Gerenciamiento de motivación del personal y Desarrollo organizacional</i>	<i>61</i>
<i>Figura 14. Conducción de equipos de trabajo y Desarrollo organizacional</i>	<i>62</i>
<i>Figura 15. Liderazgo y Desarrollo organizacional</i>	<i>63</i>
<i>Figura 16. Comunicación eficaz y Desarrollo organizacional</i>	<i>64</i>
<i>Figura 17. Dirección de personas y Desarrollo organizacional</i>	<i>65</i>
<i>Figura 18. Gestión del cambio y Desarrollo organizacional.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 19. Correlación entre Competencias gerenciales y Desarrollo organizacional</i>	<i>70</i>
<i>Figura 20. Correlación entre Competencias gerenciales y Planeación</i>	<i>72</i>
<i>Figura 21. Correlación entre Competencias gerenciales y Organización</i>	<i>74</i>
<i>Figura 22. Correlación entre Competencias gerenciales e Integración.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 23. Correlación entre Competencias gerenciales y Control</i>	<i>78</i>

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se inicia con el objetivo de determinar el impacto de las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional en el contexto Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama.

Es necesario contar con el apoyo total de sus principales autoridades para que los objetivos estratégicos planteados en el proyecto se realicen con éxito y se logren los resultados.

Para esta investigación la muestra fue de 112 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, utilizando instrumentos de recolección de datos a través de una encuesta con escala Likert de 28 ítems en total. Este estudio es de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal.

Finalmente se concluye que el nivel de significancia asintótica es menor que el nivel de significancia. Por tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: El impacto de las competencias gerenciales es favorable en el desarrollo organizacional en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Teniendo una correlación de Rho de Spearman de 0.925, siendo una correlación positiva y alta de acuerdo a la escala de Bisquerra. Es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con un buen gerenciamiento de motivación en su personal, quienes, a su vez, son conducidos por equipos de trabajo, con liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, y una buena gestión del cambio; por ello, esta institución cuenta con una buena planeación, organización, integración, y control de sus actividades.

Palabras clave: Competencias gerenciales, Desarrollo organizacional, Liderazgo, Comunicación eficaz, Dirección de personas.

ABSTRACT

This research work begins with the objective of determining the impact of managerial competencies on organizational development in the context of Covid-19 in the District Municipality of Aucallama.

It is necessary to have the full support of its main authorities so that the strategic objectives set out in the project are carried out successfully and the results are achieved.

For this research, the sample consisted of 112 workers from the District Municipality of Aucallama, using data collection instruments through a survey with a Likert scale of 28 items in total. This study is of an applied type, quantitative approach, correlational level and non-experimental cross-sectional design.

The asymptotic significance is less than the significance level. Therefore, there is enough statistical evidence to reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis: The impact of managerial competencies is favorable in organizational development in the Covid-19 context in the Municipality of Aucallama. Having a Spearman Rho correlation of 0.925, being a positive and high correlation according to the Bisquerra scale. That is, the District Municipality of Aucallama has a good management of motivation in its personnel, who, in turn, are led by work teams, with leadership, effective communication, people management, and good change management; For this reason, this institution has good planning, organization, integration, and control of its activities.

Keywords: Management skills, Organizational development, Leadership, Effective communication, People management.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “Competencias gerenciales y su impacto en el desarrollo organizacional en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama”, tiene como objetivo determinar el impacto de las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional en el contexto Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama.

En esta investigación se fundamenta las competencias gerenciales y sus dimensiones tales como gerenciamiento de motivación del personal, conducción de equipos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, gestión del cambio y desarrollo organizacional. También se explica detalladamente el desarrollo organizacional, teniendo en cuenta la planeación, organización, integración, y control.

Además, las recomendaciones que se indican en la presente investigación, ayudarán a mejorar las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Aucallama, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de esta investigación.

Este estudio investigativo está organizado en seis capítulos, tal como se detalla a continuación:

Capítulo I. Planteamiento del problema, el cual abarca la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación.

Capitulo II. Marco Teórico, donde se detalla los antecedentes de la presente investigación, el desarrollo de las variables y dimensiones. Además, se evidencia las hipótesis.

Capitulo III. Contiene la metodología, el cual comprende el diseño metodológico, enfoque, tipo de investigación, población, muestra, técnica de recolección de datos.

Capitulo IV. Se detallan los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones. También se desarrolla la demostración de las hipótesis

Capítulo V: Contiene la discusión de la presente investigación.

Capítulo VI: Conclusión y recomendaciones.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas y electrónicas; así como los respectivos anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

A nivel mundial el tema de competencias gerenciales y desarrollo organizacional ha sido un tema de suma importancia para todos, en estos tiempos de pandemia el Desarrollo Organizacional se ve más exigido a adaptarse a los cambios que se debe hacer y tener en cuenta para combatir esta pandemia y no perder a más personas en el mundo.

A nivel internacional efectivamente existen cifras de alerta, en el diario Gestión indica que la cifra llega a 83.096 muertes al 9 de octubre de 2020, porque podemos ver que estas cifras sensibilizan a la Municipalidad de Aucallama sobre la importancia de las Competencias Gerenciales y el desarrollo Organizacional.

En el Perú, según Centro Nacional de Epidemiología, prevención y Control de Enfermedades – MINSA hay un total de 849 371 casos positivos de covid-19 de los cuales 33 305 han fallecido actualizado hasta el 12 de octubre del 2020

La Municipalidad de Aucallama no es ajena a situación por la que estamos atravesando con esta pandemia denominada Covid-19, la Municipalidad de Aucallama también se ha visto afectada por medio de sus colaboradores los cuales se

contagiaron y algunos no resistieron a la fatal enfermedad llegando a la mortalidad, un grupo de colaboradores lograron vencer la enfermedad quedando con secuelas algunos más graves que otros, es una situación delicada y compleja pero se retomaron las labores presenciales dentro de la Municipalidad de Aucallama creando el temor en sus trabajadores ya que pueden pasar por lo mismo que pasaron sus compañeros afectando al buen desarrollo de la Municipalidad para ello la Municipalidad tiene en conocimiento los lineamientos de la Resolución Ministerial 239-2020-MINSA para así evitar que este contagio siga creciendo.

Para disminuir esta ola de contagios por el Covid-19, se planteó la Investigación de Competencias Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad de Aucallama para aportar de manera significativa dentro de la Municipalidad y a todas las personas que puedan leer esta investigación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales en la planeación en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama?

¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales en la organización en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama?

¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales en la integración en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama?

¿Cuál es el impacto de las competencias gerenciales en el control en el contexto covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el impacto de las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional en el contexto covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar el impacto de las competencias gerenciales en la planeación en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama.

Determinar el impacto de las competencias gerenciales en la organización en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama.

Determinar el impacto de las competencias gerenciales en la integración en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama.

Determinar el impacto de las competencias gerenciales en el control en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación por su conveniencia

Esta investigación tiene un gran valor social porque es objeto de su contribución. A través de este trabajo, se determinó las competencias gerenciales y su impacto en el desarrollo organizacional en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

1.4.2 Justificación por su valor teórico

Teóricamente la presente investigación se justifica por las siguientes variables:

Según Robbins & DeCenzo (2009) define a las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (p. 14).

French & Bell (1973) “esfuerzo a largo plazo apoyado por la lata gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de la renovación organizacional, en especial mediante un diagnostico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional” (p.647).

1.4.3 Justificación por su relevancia práctica

La presente investigación cuenta con el respaldo teórico lo cual se puede usar en la práctica también, la Municipalidad de Aucallama podrá solucionar problemas en base a la presente investigación.

1.4.4 Justificación por su aporte científico académico

La presente investigación se basa en el libro de Marchand “Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional” que explica acerca del Desarrollo Organizacional” y en el libro de Wendel “Desarrollo Organizacional”.

1.5 Delimitaciones del estudio

1.5.1 Delimitación conceptual

Según Robbins & DeCenzo (2009) define a las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (p. 14).

French & Bell (1973) “esfuerzo a largo plazo apoyado por la lata gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de la renovación organizacional, en especial mediante un diagnostico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional” (p.647).

1.5.2 Delimitación del universo

Municipalidad de Aucallama

1.5.3 Delimitación del espacio geográfico

Distrito de Aucallama

1.5.4 Delimitación temporal

La presente investigación se desarrolló desde octubre de 2021 hasta abril de 2021

1.6 Viabilidad del estudio

Este estudio es viable porque se cuenta con el apoyo de la Municipalidad de Aucallama por medio de sus colaboradores que estuvieron predispuestos para colaborar con la presente investigación.

La presente investigación cuenta con el respaldo teórico necesario ya que cuenta con fácil acceso a libros, revistas, etc.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Ureña (2018) en su tesis titulada “Gestión Gerencial y Desarrollo Organizacional para la empresa de textiles Dianitex-Textileria en la ciudad de Santo Domingo” aprobada por la Universidad Regional Autónoma de los Andes – “UNIANDES”; su objetivo de investigación es diseñar un modelo de gestión gerencial para el mejoramiento y desarrollo organizacional de TEXTILES DIANITEX, de la ciudad de Santo Domingo; su método de investigación es mixto (cualitativo y cuantitativo) su tipo de investigación es descriptiva, bibliográfica y de campo; su población está conformada por 9 trabajadores y su muestra es el total de la población; su instrumento a utilizar es guía de observación, guía de entrevista y cuestionarios; llegó a la conclusión de que se evidencio las causas y efectos, notándose la ausencia de direccionamiento estratégico para alcanzar las metas, así como estructura orgánica, manual de funciones y procedimientos, que dificultaban su operatividad.

Gonzales & Ramirez (2017) en su tesis titulada “Las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional de la empresa de contact center – Teleperformance” aprobada por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. El objetivo es describir cuáles son las competencias gerenciales que deben tener los gerentes de proyectos de Teleperformance. Su tipo de investigación es descriptivo de método cualitativo, además su población está conformada por 10 personas; su muestra es la totalidad de la población; su técnica es el cuestionario y llegó a concluir que las habilidades relacionadas con las capacidades de eficacia del personal, las cuales permiten la relación de los directivos consigo mismo y con el entorno.

Reyes (2016) en su tesis titulada “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional” aplicado a los gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango; su objetivo de investigación es determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango; su método de investigación es descriptiva; su población es 20 directivos; su muestra es el total de su población; su instrumento de investigación es el cuestionario que consta de 32 ítems; llegó a la conclusión de que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

Jaimes & Pulido (2014) en su tesis titulada “Una Herramienta para el Desarrollo Gerencial: Plan de desarrollo individual para el fortalecimiento de

Competencias Gerenciales” aprobada por la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano; su objetivo de investigación es diseñar una herramienta que facilite la gestión del desarrollo de las competencias gerenciales, en los trabajadores de una organización, generando valor agregado para el logro de los objetivos estratégicos; su enfoque de investigación es cualitativo y aplicado; su tipo de investigación es mixta; llegó a la conclusión de que: Este trabajo es una guía que contiene un plan individual de desarrollo de competencias, consagrada en la filosofía de potenciar de manera integral el talento humano de los trabajadores de una empresa en función de la productividad, el mejoramiento continuo, la calidad de trabajo y su efecto multiplicador en el entorno. Este marco implica para las empresas.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Chinchay (2018) en su tesis titulada “Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018” aprobada por la Universidad Cesar Vallejo; su objetivo es determinar la relación existente entre las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional de la municipalidad distrital de Miguel Checa 2018; su enfoque de investigación es cuantitativo; su tipo de investigación es descriptivo, correlacional y transeccional; su población es el total de los trabajadores de la municipalidad y su muestreo es conformado 39 trabajadores; el instrumento que usó es el cuestionario compuesto por 45 preguntas; llegó a la conclusión de que las competencias gerenciales tienen una correlación positiva con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa.

Peña (2017) en su tesis titulada “El nivel de desarrollo organizacional en la Unidad De Gestión Educativa Local (UGEL) N°01- Distrito El Porvenir-Trujillo-2017.” aprobada por la Universidad Cesar Vallejo, su objetivo es determinar el nivel de Desarrollo de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 El Porvenir, su diseño es descriptivo, su población está constituida por 59 trabajadores administrativos, el instrumento que aplico es el cuestionario compuesto de 25 ítems, llegó a la conclusión de que: El nivel de Desarrollo Organizacional fue de nivel Medio aceptando la hipótesis planteada, la cual se identificó los niveles de procesos de Visión Organizacional, Delegación de Autoridad, Aprendizaje Organizacional, Procesos de Resolución de problemas y trabajo en Equipo, que dieron como resultados un nivel medio dando a conocer el compromiso que tiene el trabajador hacia la entidad mediante la visión de la misma.

Vera (2017) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” aprobada por la Universidad Cesar Vallejo; su objetivo es determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; su tipo de investigación es básico; su nivel de investigación es descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal; su población es 350 enfermeras y su muestra está conformada por 70 enfermeras; su instrumento de investigación es el trato científico; llegó a la conclusión de que se afirma que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Competencias Gerenciales

Definición de Competencia

Calderón & Castaño (2005) dice que la competencia es un “conjunto estabilizado de saberes, conductas, procedimientos estándar, tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje, y que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (p. 384).

Siguiendo a la definición dada por Calderón & Castaño se puede afirmar que este conjunto de saberes, actitudes y procedimientos se expresa en el trabajo, es allí donde practicamos lo que llamamos competencia y si lo vemos enfocado a este entorno debemos hablar de lo que es competencia laboral para lo cual citaremos autores a continuación para poderlo definir.

“Una competencia tiene 3 componentes: se saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización)” (Marchand, 2005, p. 65).

Clases de competencias

Sarramona (2016) divide las competencias en: básicas, clave y profesionales

Competencias básicas: Las competencias básicas son aquellas que posibilitan “poner en marcha, de forma integrada, los conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permitan resolver problemas en situaciones diversas” (Perez, García, & Foces, 2007, p. 4)

Competencias Clave: “son competencias consideradas esenciales para la vida de las personas y su buen desempeño en la sociedad” (Latorre, 2016).

Competencias profesionales: “Remiten a un conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios a toda persona en su perfil profesional y formativo” (Latorre, 2016)

Definición de Competencias Gerenciales

Según Robbins & DeCenzo (2009) define a las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (p. 14).

Madrigal (2009) indica que “Las competencias del gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones”.

Dimensiones de las Competencias Gerenciales

a. Gerenciamiento de Motivación de Personal

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos Humanos define a la motivación como “el resultado de la interacción entre individuo y la situación que lo rodea. Esto quiere decir que, las situaciones que viva cada individuo se dará dicha interacción, y de esta dependerá si lo motiva o no”.

“Los factores de motivación son aquellos que ayudan a la satisfacción del trabajador como logros, reconocimiento, incentivos, los de higiene son los relacionados con el sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo” (Herzberg, 1968)

Herzberg plantea la que la motivación se mide bajo 2 factores los cuales son los siguientes:

Factor Extrínseco o Factor Higiénico

“Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarca las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas” (Chiavenato I., 1999).

Ejemplo: condiciones de trabajo, tipo de supervisión, políticas administrativas, estatus y prestigio, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal.

Según las investigaciones de Herzberg, “cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo”.

Factor Intrínseco o Factor Motivacional

Según se indica en este factor se motiva a las personas de manera psicológica, más allá de la recompensa o castigo que se puede dar de manera externa; es la forma de como la persona se siente emocionalmente, se siente motivada con un simple reconocimiento en frente de sus compañeros y lo motiva para seguir siendo reconocido por más tiempo.

Ejemplo: reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal. Cualquier cambio o mejoramiento en estos factores puede motivar un mejor desempeño. Herzberg (1968) indica que “la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada es la reorganización que él denomina “enriquecimiento de tareas”, la cual consiste, básicamente, en aumentar la

responsabilidad del cargo adicionando tareas gradualmente más complejas y desafiantes”.

b. Conducción de Equipos de Trabajo

“Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad” (Marchand, 2005, p. 66).

Compromiso

García & Ibarra (2012) definen que el compromiso organizacional es “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno”.

Cooperación

Rincón (1998) define a la cooperación como: Elemento esencial de la organización y ella varía de persona a persona. La contribución de cada persona al alcance del objetivo común es variable y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por las personas como resultado de su cooperación. De allí se presenta como consecuencia la racionalidad.

Complementariedad

“La complementariedad es aquella visión que busca nutrirse de las diferencias entre los dos sexos para conformar una realidad más humana, recíproca y en búsqueda constante de la igualdad, respetando y valorando las diferencias”. (American Express, 2016)

Combinando los principios clásicos de división del trabajo y ventaja comparativa: Complementariedad significa que cada participante en la cooperación concentra su intervención en las áreas que más contribuyen en relación con los demás participantes.

c. Liderazgo

Según Chiavenato (1986) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p. 151). La teoría principal que intenta explicar el liderazgo a través de métodos conductuales sin prestar atención a las características de la personalidad se refiere a tres métodos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

Liderazgo Autoritario

“El líder fija directrices sin participación del grupo, determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizaran en la ejecución de las tareas, el líder es dominante, elogia y critica el trabajo individual de cada miembro” (Chiavenato I., 1999, p. 156).

Características de Liderazgo Autoritario según: Gestion.org (2001)

- Ordenar: “Colocar algo o a alguien de acuerdo con un plan o de modo conveniente” (RAE, Rae, 2019).
- Puede llegar a gritar o tener un tono fuerte: “Hace referencia a la levantar el volumen de la voz más de lo normal o lo habitual. Se trata de una forma de expresión que suele vincularse a un determinado estado de ánimo que modifica la comunicación” (Perez, 2018).

- Puede llegar a inspirar miedo: “El miedo es un mecanismo de defensa, psicológico y fisiológico, que permite al ser vivo mantenerse alejado o a la defensiva y asegurar su supervivencia ante un eventual peligro” (Desconocido, 2016).
- Desconfía de los demás: “Es una emoción humana negativa porque implica inseguridad sobre las acciones que pueda desplegar alguien en el futuro” (Ucha, 2011).
- No comunica: “El proceso comunicativo es esencial para la vida en sociedad: permite que los seres humanos se expresen y compartan información entre sí, establezcan relaciones, lleguen a acuerdos y sean capaces de organizarse” (Delgado, 2020). Teniendo en cuenta la definición de comunicación nos damos cuenta que es lo que le falta el jefe autoritario por ende perjudica a la institución.
- Puede llegar a dar castigos: “Castigo es una sanción o una reprimenda que se aplica a las personas que han incurrido en algún tipo de falta” (Perez, 2018).
- Toma todas las decisiones: “Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas” (Perez, 2018).
- No delega las responsabilidades: No le da al “trabajador el poder, la autoridad, la autonomía, la facultad o la responsabilidad para que pueda tomar decisiones, resolver problemas, desempeñar funciones o ejecutar tareas, sin

necesidad de que nos tenga que consultar u obtener nuestra aprobación” (Arturo, 2012).

- Fija objetivos: “Los objetivos son los que van a dirigir el resto de actividades, procesos y acciones que vayamos a emprender, Por lo tanto, una incorrecta fijación va a lastrar el resto de estrategias que empleemos” (Fajardo, 2008).
- Obtiene el control: “Hace referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema” (Perez, 2018).

Liderazgo Democrático

“Las directrices son debatidas por el grupo y decidida por este con el estímulo y apoyo dl líder, la división de tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo” (Chiavenato I., 1999, p. 156)

Características:

- Los líderes prefieren las normas claras
- Los líderes actúan como personas pasivas, no intentan llamar la atención en todo momento
- Los líderes son equitativos.
- El líder no influye en el clima laboral
- Los trabajadores son libres de expresión.
- Los colaboradores están empoderados para la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Si falta el líder las funciones de cada uno continua con normalidad

- El poder está en manos del grupo, no del líder

Liderazgo Liberal

“Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder, el líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, la participación del líder en el debate es limitada” (Chiavenato I., 1999, p. 157).

Chivenato (1986) explica en base a su experiencia que “en la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo a la situación, las personas y la tarea a ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas” (p. 158).

Características de Liderazgo Liberal según Mendez (2005)

- El líder se preocupa por la intervención activa de sus colaboradores: El gerente es aquel que está pendiente de que sus colaboradores en su totalidad estén siempre en participación activa.
- El líder no discrimina a nadie y acepta sus puntos de vista: En una reunión de trabajo por más que alguna opinión este fuera de contexto el líder lo va a aceptar y respetar sin abstenerse o burlarse.
- Encaminados al objetivo institucional: Los objetivos institucionales son muy importantes debido que si todos los colaboradores están encaminados hacia estos están asegurando el éxito de la empresa.

- El líder respeta el punto de vista de todos, escuchándolos: El líder tiene una escucha activa para así poder tener una buena comunicación con cada uno de sus colaboradores.
- El líder empodera a sus colaboradores para que estos tengan autonomía: El empowerment es muy bueno para los colaboradores ya que le damos la autonomía y valor para tomar decisiones y resolver problemas dentro de la organización.
- El líder orienta por el buen camino a los colaboradores.

d. Comunicación Eficaz

Marchant (2005) define a la comunicación eficaz como “la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo” (p.66).

“El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos”. (Diaz, 2010)

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- “Emisor, en donde se origina la información”.
- “Transmisor, a través del cual fluye la comunicación”.
- “Receptor, que recibe y debe entender la información”.

Cualquier falla menor en la red de comunicación significa que la información está distorsionada.

Comunicación Verbal

Lugo (2014) define que la comunicación verbal “es el proceso mediante el cual dos o más personas interactúan compartiendo información a través de la palabra”.

“La comunicación verbal implica el uso de palabras para construir oraciones que transmiten pensamientos. Estas palabras pueden ser emitidas oralmente o a través de la escritura” (Lugo, 2014).

La comunicación verbal se puede dar de 2 maneras: oral y escrita.

- **Comunicación oral:** “Es donde se utilizan las palabras habladas o se emiten sonidos. La entonación y la vocalización juegan un papel fundamental en este tipo de comunicación para que el mensaje llegue efectivamente y pueda ser interpretado por el receptor” (Lugo, 2014).
- **Comunicación escrita:** “Es aquella que se realiza a través de códigos escritos. A diferencia de la comunicación oral, la escrita puede perdurar en el tiempo. Esto ocasiona que la interacción con el receptor no se produzca de manera inmediata” (Lugo, 2014).

Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal se utilizan gestos o signos de tipo visual: imágenes, sonidos, gestos, ademanes. Es la que más se emplea a diario y no necesita palabras para su transmisión.

“La comunicación no verbal es un proceso de comunicación mediante el cual se transmite un mensaje por medio de gestos, signos o indicios; es decir, sin palabras, al contrario que la comunicación verbal” (Educación, 2019).

La comunicación no verbal se puede dar de la siguiente manera:

- **Expresiones faciales:** “son el termómetro más claro que muestra qué tipo emociones sentimos y donde focalizamos nuestra atención al comunicarnos. El rostro es capaz de comunicar, sin palabras, alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira, asco y desprecio”.
- **Gestos:** “son uno de los canales de comunicación no verbal con mayor componente cultural. Hay que saber diferenciar los gestos ilustradores, que son los que acompañan el discurso verbal, y los gestos reguladores o de afecto, que nos ayudan a dirigir la transmisión de sentimientos”.
- **Posturas:** “la exposición y la orientación de nuestro torso demuestran el grado de interés y de apertura hacia los demás. Además, las posturas indican el estado emocional y, al mismo tiempo, influyen en el estado de ánimo”.
- **Apariencia:** “nos informa de la edad, el sexo, el origen, la cultura, la condición socioeconómica, etc., de una persona. Es de los canales que más influyen en la comunicación no verbal”.

Una buena comunicación implica: (Díaz, 2010)

- **Claridad:** “La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida”.
- **Integridad:** “La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos”.

- **Aprovechamiento de la organización informal:** “La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal”.
- **Equilibrio:** “Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados”.
- **Moderación:** “La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia”.
- **Difusión:** “Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo”.
- **Evaluación:** “Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente”.

e. Dirección de Personas

Marchand (2005) indica que la dirección de personas es el “Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización”. (p.66)

Formación Profesional de los colaboradores

“La importancia de la formación de personal radica en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones” (GestiPolis.com, 2002).

GestioPolis (2002) realizó un estudio llegando a la conclusión de que “los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la organización no marcha pareja con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves”.

Desarrollo de los colaboradores

Fernández (2002) indica que “El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación”.

Debido al gran avance de la tecnología, la empresa debe capacitar y ofrecer enseñanza a sus colaboradores para que estos estén mejor capacitados y puedan desempeñarse mejor dentro de sus labores, además se sientan realizados como profesionales y puedan avanzar hacia sus metas personales.

Proceso continuo y elección y toma de decisiones.

La formación y desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización como ya hemos visto anteriormente es muy importante para el desarrollo tanto personal como organizacional, este desarrollo profesional debe darse de manera continua y a elección de los jefes, de manera que dichos colaboradores sean personas eficientes capaces de tomar decisiones dentro de la organización y a beneficio de esta.

f. Gestión del Cambio y Desarrollo Organizacional

Marchand (2005) define como “habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización” (p.66).

Cambio Organizacional

“Se llama cambio organizacional a aquellas estrategias organizacionales, planteadas ante la necesidad de un cambio y basadas en la visión de la compañía, cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño en el área administrativa, técnica y social de una empresa” (Enciclopedia Económica, 2019).

Las empresas se encuentran en un mundo cada vez más tecnológica, y productiva es por ello que deben tomar decisiones de cambio para afrontar los nuevos retos mencionado con anterioridad, para ello de implementa una estrategia organizacional de la mano con los cambios del entorno de manera que estén preparados para afrontar cualquier cambio.

Efectividad

Hatch (2019) define que es “el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual suele estimarse al contraponer los planes ideales o proyectados (objetivos o metas) y los resultados obtenidos, teniendo en cuenta el desempeño general de la cadena de producción”.

Competitividad

Milenio (2020) indica que “la competitividad no es un concepto nuevo, en realidad proviene de hace más de tres siglos, cuando se iniciaron las teorías del comercio. Adam Smith en su obra La riqueza de las naciones publicada en 1776, acuñó el término: ventaja absoluta”.

“La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad” (Porter, 1990).

La competitividad o ventaja competitiva en la actualidad es muy importante tanto para la empresa como para los colaboradores debido a que esto los hará diferente de los demás y para lograr una competitividad que nos haga sobresalir en el mercado debemos tener una buena productividad porque debemos abastecer a toda la demanda en base a un buen servicio también.

2.2.2 Desarrollo Organizacional

Definición:

French & Bell (1973) “esfuerzo a largo plazo apoyado por la lata gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de la renovación organizacional, en especial mediante un diagnostico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional” (p.647).

“El desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza, y la calidad de sus

relaciones laborales. Su énfasis se dirige a cambiar la Cultura Organizacional” (Chiavenato I., 1999, p. 647).

Supuestos Básicos del Desarrollo Organizacional:

Chiavenato (1999) nos indica los supuestos básicos del desarrollo organizacional teniendo en común con otros autores los siguiente:

- Variación rápida y constante del ambiente: “el mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos y constantes, en progresión exponencial. Hay cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales y políticos, que actúan e influyen en el desarrollo y éxito de las organizaciones en general” (p. 648).
- Necesidad de adaptación continua: “el individuo, el grupo, la organización y comunidad son sistemas dinámicos vivos cuya adaptación, ajuste y reorganización son condiciones básicas para la supervivencia en un ambiente en continuo cambio. Son sistemas vivos, abiertos que dependen del ambiente para vivir y desarrollarse” (p. 649).
- Interacción entre la organización y el ambiente: “una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y adaptación: su capacidad de percepción y de cambio adaptable al cambio de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir rápidamente sus recursos” (p.649).
- Interacción entre el individuo y la organización: “los científicos sociales destacan que, si se hace de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrán crecer, desarrollarse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización” (p. 649).

- El incremento de la eficacia organizacional; “las ciencias del comportamiento buscan localizar y crear en las organizaciones un ambiente de trabajo óptimo, en el que cada individuo pueda dar lo mejor de sí mismo teniendo conciencia, al mismo tiempo, de su potencial” (p. 650).
- Variedad de modelos y estrategias del Desarrollo Organizacional: “no hay una estrategia ideal ni óptima para el DO; solo existen modelos y estrategias más o menos adecuados para determinadas situaciones o problemas frente a las variables involucradas y el diagnóstico efectuado” (p. 650).
- El DO es una respuesta a los cambios: “es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los comportamientos y la estructura de la organización para que ésta pueda adaptarse mejor a las exigencias ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos problemas y desafíos” (p. 651).

Características del Desarrollo Organizacional:

Chiavenato (1999) nos presenta las siguientes características:

- Focalización sobre la organización: “el DO toma la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la organización necesita un trabajo conjunto para resolver los problemas que surjan, y aprovechen las oportunidades” (p. 651).
- Orientación sistémica: “el DO se orienta hacia las interacciones de las diversas partes de la organización, las relaciones laborales entre las personas y la estructura y los procesos organizacionales. Lo importante es como se relacionan las partes y no como funcionan separados” (p.652).
- Agente de cambio: “el DO utiliza uno o más agentes que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo

o de la organización. El proceso de cambio a través del DO sigue los conceptos de Lewin (descongelamiento – cambio – recongelamiento)” (p. 652).

- Solución de problemas: “el DO no solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones. Mediante la investigación-acción, se dedica a resolver problemas reales, no los artificiales” (p. 652).
- Aprendizaje experimental: “los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis de casos, en el que las personas hablan sobre situaciones abstractas” (p. 652).
- Retroalimentación: “el DO busca proporcionar información de retorno y retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos, estimula a las personas que comprendan las situaciones en que se desenvuelven, y a emprender acciones autocorrectivas”. (p. 652)

Lineamientos para prevenir el Covid-19

Según Resolución Ministerial 239-2020-MINSA aprueba los “lineamientos para la vigencia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19” según se detalla:

Lineamiento 1: Limpieza y desinfección de los centros de trabajo

“Como una medida contra el agente Sars-Cov-2 (COVID-19), se establece la limpieza y desinfección de todos los ambientes de un centro de trabajo. Este lineamiento busca asegurar superficies libres de COVID-19” (Resolución Ministerial 239-2020-MINSA, 2020).

Se asegurarán las medidas de protección y capacitación necesarias para el personal que realiza la limpieza de los ambientes de trabajo; así como la

disponibilidad de las sustancias a emplear en la desinfección, según las características del lugar de trabajo y tipo de actividad que se realiza.

El protocolo de limpieza que se lleva a cabo en cada centro de trabajo que atiende de manera presencial es:

- Desinfecciones de cada una de sus herramientas de trabajo
- Desinfectar el local, incluyendo toda superficie.
- Desinfectar los productos cada vez que se va un cliente.

Insumos para limpieza y desinfección según el Instituto Tecnológico de Producción (2020).

- “Detergente industrial”
- “Hipoclorito de Sodio (Lejía) al 0.1%, viene comercialmente al 5%”
- “Solución de Alcohol al 70%”
- “Trapeadores”
- “Escobas”
- “Paños de microfibra”
- “Bolsas para basura”

Lineamiento 2: Lavado y desinfección de manos obligatorio

“El empleador, asegura la cantidad y ubicación de puntos de lavado de manos (lavadero, caño con conexión a agua potable, jabón líquido o jabón desinfectante y papel toalla), para el uso libre de lavado y desinfección de los trabajadores” (Resolución Ministerial 239-2020-MINSA, 2020).

El empleador debe poner puntos clave de dispensador de gel, en la entrada y salida antes de evitar el contacto con los productos o con algún colaborador dentro del ambiente laboral.

En todo el ambiente laboral deben estar presente los carteles de concientización acerca del correcto lavado de manos y de la importancia que tiene el uso de alcohol en gel de manera que todos puedan usarlo como modo de prevención antes esta pandemia.

Insumos para lavado y desinfección de manos según el Instituto Tecnológico de Producción (2020).

- “Jabón líquido”
- “Dispensadores (frascos o sujetos a pared)”
- “Agua potable”
- “Material para secado de mano (papel desechable)”

Momentos claves para el lavado de manos según el Instituto Tecnológico de Producción (2020).

- “Cuando las manos están visiblemente sucias”
- “Antes y después de utilizar el lactario”
- “Antes de comer”
- “Antes de manipular los alimentos”
- “Después de usar el baño para la micción y/o defecación”
- “Después de la limpieza del hogar”
- “Después de tocar objetos o superficies contaminadas (Ej. residuos sólidos, dinero, pasamano de las unidades de servicio de transporte, etc.)”

Lineamiento 3: Medidas preventivas de aplicación colectiva

Resolución Ministerial 239-2020-MINSA (2020) “acciones dirigidas al medio o vía de transmisión de COVID-19 en el ambiente de trabajo, las cuales se implementarán considerando los siguientes aspectos”:

- Ambientes adecuadamente ventilados. Los ambientes de trabajos deben estar ventilados para que no haya una sobrecarga de aerosoles, por ejemplo, cuando las personas estornudan debe irse ese aire porque puede contaminar a más personas.
- Renovación cíclica de volumen de aire. “La renovación del aire reduce la concentración de los aerosoles más diminutos, que pueden permanecer en suspensión durante horas en ambientes cerrados” (HigieAMBIENTAL, 2020)
- Distanciamiento social de 1 metro entre trabajadores. Se ha declarado muy importante debido a que evita el contacto con las personas que quizá estén contagiados.
- Limpieza y desinfección de calzados. Esta desinfección de calzado debe ser al momento de ingresar al centro de trabajo para evitar llevar el virus.

Lineamiento 4: Medidas de Protección Personal

“El empleador asegura la disponibilidad de los equipos de protección personal e implementa las medidas para su uso correcto y obligatorio, en coordinación y según lo determine el profesional de salud del Servicio de seguridad y salud en el trabajo” (Resolución Ministerial 239-2020-MINSA, 2020)

- Uso de mascarillas. Es obligatorio su uso debido a que esto ayuda a que no se propague el virus y las personas no se enfermen.

Los tipos de mascarilla facial que se deben utilizar son los siguientes según el Instituto Tecnológico de Producción (2020).

“Mascarilla facial reusable tipo tela: elaborada bajo las especificaciones del MINSA, para trabajadores/as que realizan labores administrativas y que tengan contacto mínimo con otras personas” (p. 20).

“Mascarilla tipo quirúrgica: para trabajadores/as que tengan contacto continuo con 5 a 10 personas (choferes, personal de limpieza, personal de vigilancia); asimismo personal designado para realizar actividades en procesos productivos, investigación, laboratorio, planta, entre otras, en la red CITE” (p.20).

“Mascarilla tipo N95: para Médicos Ocupacionales, ya que brinda protección ante el contacto directo y constante con personas asintomáticas y/o sintomáticas-sospechosas a descartar infección por COVID-19” (p.20)

El tiempo de uso de la mascarilla facial son los siguientes según el Instituto Tecnológico de Producción (2020).

“Mascarilla facial reusable tipo tela: el uso para intercambiar la mascarilla es diario (8 a 10 horas), luego proceder al lavado antes de su reuso (con agua y detergente) y respectivo planchado” (p.21).

“Mascarilla tipo quirúrgica: el uso es de 1 día (24 horas), luego se procede a desechar cortando la mascarilla y colocarlo en una bolsa aparte, rociarla con solución de hipoclorito de sodio (lejía) al 1% para colocarlo junto a los residuos comunes” (p.21).

“Mascarilla tipo N95: el uso es de hasta 3 días (en contacto con la persona con COVID-19) y hasta 7 días si se usa esporádicamente, dependiendo de la manipulación y conservación” (p.21).

- Lentes protectores. “Tienen como objetivo proteger los ojos al frente y los lados de una gran variedad de peligros o riesgos”.

- Protector Facial. Es muy importante debido a que esto impide el paso de las partículas salivales a las otras personas al momento de hablar evitando así todo tipo de contagio.
- Traje tyvek. Es un traje especial que cubre toda superficie del cuerpo de los trabajadores generando una seguridad a su salud y a la vez a su estado físico, es obligatorio que todos los trabajadores por su seguridad usen este tipo de traje al momento de desarrollar sus labores.

Dimensiones del Desarrollo Organizacional:

a. Planeación

Diaz (2010) define a la planeación como “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograr, con base la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

“La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales”. (Cruz & Jimenez, 2018).

Diaz (2010) nos dice que los pasos para la planeación son los siguientes:

- “Definición de la oportunidad”.
- “Establecimiento de objetivos”.
- “Desarrollo de premisas”.
- “Identificación de alternativas”.
- “Comparación de alternativa a la luz de las metas deseada”.
- “Elección de una alternativa”.
- “Expresión numérica de los planes a través del presupuesto”.

b. Organización

Cruz & Jimenez (2018) indican que la organización es un “conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros”.

“Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (Diaz, 2010)

Diaz (2010) afirma que la organización contiene los siguientes procesos:

- Fijar los objetivos de la institución.
- Plantear los objetivos, políticas y planes de apoyo de la institución
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
- Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias
- Delegar al jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades
- Integrar los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

c. Integración

Argudo (2018) nos dice que la integración nos “permite distribuir el trabajo entre los miembros del grupo, para establecer y reconocer las relaciones necesarias que permitan desempeñar los objetivos que se han prefijado”.

Etapas de la Integración: (Herrera, 2019):

- Reclutamiento: “Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario”.
- Selección: “Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concretos sean los más aptos”.
- Introducción: “Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formara parte en la forma más rápida y adecuada”.
- Desarrollo: “Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible”.

d. Control

Díaz (2010) define el control como “una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes”.

Díaz (2010) indica que: El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra

lo planeado., el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

Diaz (2010) indica los procesos del control, los cuales son los siguientes:

- Establecimiento de estándares: “debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes”.
- Medición del desempeño: “la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas”.
- Corrección de las desviaciones: “los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones”.

2.3 Bases filosóficas

Para Bunge (1992) “la ciencia es un conjunto de pensamientos racionales, verificables y falibles para elaborar construcciones conceptuales. La ciencia ha sido aplicada para mejorar el medio natural, a partir de las necesidades humanas, y a la creación de bienes materiales y culturales” (p. 20).

Además, el método científico que se utiliza en esta investigación consiste en:

Planteamiento del problema,

Construcción del modelo teórico,

Deducción de las consecuencias particulares,

Prueba de las hipótesis,

Introducción de las conclusiones en la teoría y

Comunicación de los hallazgos.

El presente trabajo de investigación se basa en la filosofía de Mario Bunge.

2.4 Definición de términos básicos

Desarrollo Organizacional

French & Bell (1973) “esfuerzo a largo plazo apoyado por la lata gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de la renovación organizacional, en especial mediante un diagnostico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional” (p.647).

Cultura organizacional

Chiavenato (1986) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” define a la cultura organizacional como “conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconsciente” (p. 636).

Cambio Organizacional

Chiavenato (1999) define que “el cambio organizacional significa la absorción de una nueva idea o un nuevo comportamiento por una organización” (p. 640).

Liderazgo

Según Chiavenato (1986) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p. 151).

Motivación

“La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño” (Armstrong, 1991, p. 266).

Competencia

Calderón & Castaño (2005) dice que la competencia es un “conjunto estabilizado de saberes, conductas, procedimientos estándar, tipos de razonamiento, que se pueden

poner en práctica sin nuevo aprendizaje, y que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (p. 384).

Competencias Gerenciales

Según Robbins & DeCenzo (2009) define a las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (p. 14).

Equipo de trabajo

"El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general" (Riquelme, 1998).

Dirección de personas

Marchand (2005) indica que la dirección de personas es el “Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización” (p.66).

Comunicación eficaz

“La capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo” (p.66).

Eficacia

Es el logro de objetivos sin importar la cantidad de recursos y tiempo que se se para llegar a este, es hacer las cosas bien.

Adaptación continua

Es la forma como un colaborador puede reaccionar ante diversas situaciones dentro de la organización, y si está dispuesto a continuar con las labores o no.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

El impacto de las competencias gerenciales es favorable en el Desarrollo Organizacional en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

2.5.2 Hipótesis específicas

El impacto de las competencias gerenciales es significativo en la planeación en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama

El impacto de las competencias gerenciales es significativo en la organización en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama

El impacto de las competencias gerenciales es favorable en la integración en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama

El impacto de las competencias gerenciales es significativo en el control en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

2.6 Operacionalización de las variables

V1= Competencias Gerenciales

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Nivel de Medición
V1: COMPETENCIAS GERENCIALES	Marchand (2005) define las competencias gerenciales como “conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente”. (p. 66)	Gerenciamiento de motivación del personal	X.1.1 Factor Extrínseco X.1.2 Factor Intrínseco	1, 2	Ordinal
		Conducción de equipos de trabajo	X.2.1 Compromiso X.2.2 Cooperación X.2.3 Complementariedad	3, 4, 5	Ordinal
		Liderazgo	X.3.1 Liderazgo Autoritario X.3.2 Liderazgo Democrático X.3.3 Liderazgo Liberal	6, 7, 8	Ordinal
		Comunicación Eficaz	X.4.1 Comunicación Verbal X.4.2 Comunicación No Verbal	9, 10	Ordinal
		Dirección de Personas	X.5.1 formación profesional de los colaboradores X.5.2 Desarrollo de los colaboradores X.5.3 Forma parte de un proceso continuo de elección y toma de decisiones	11, 12, 13	Ordinal
		Gestión del cambio y Desarrollo Organizacional	X.6.1 Cambio Organizacional X.6.2 Efectividad X.6.3 Competitividad	14, 15, 16	Ordinal

V2= Desarrollo Organizacional

VARIABLE	DEEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Nivel de Medición
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	“El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización”. (Wendell, 2001)	Planeación	Y.1.1 Planeación de Estrategias Y.1.2 Planeación de Propósitos Y.1.3 Planeación de Políticas	1, 2, 3	Ordinal
		Organización	Y.2.1 División del Trabajo Y.2.2 Coordinación	4, 5	Ordinal
		Integración	Y.3.1 Motivación Y.3.2 Comunicación Y.3.3 Supervisión Y.3.4 Liderazgo	6, 7, 8, 9	Ordinal
		Control	Y.4.1 Ejecución Y.4.2 Comando Y.4.3 Liderazgo	10, 11, 12	Ordinal

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Diseño de investigación

Según Arias (2012) indica que “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. (p. 27)

Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014) indican que “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables”. La presente investigación es de diseño no experimental de tipo transversal porque no se manipularán las variables de Competencias Gerenciales y Desarrollo Organizacional.

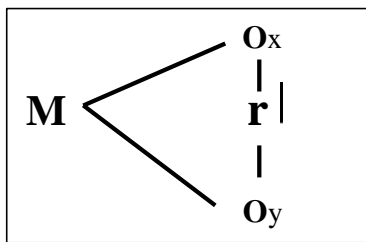
3.1.2 Tipo de investigación

“La investigación aplicada consiste en mantener conocimientos y realizarlos en la práctica además de mantener estudios científicos con el fin de encontrar respuesta a posibles aspectos de mejora en situación de la vida cotidiana” (Gerena, 2010). La presente investigación es de tipo aplicada debido a que se usarán teorías concretas.

3.1.3 Nivel de Investigación

“La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comparar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras

variables relacionadas” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). La presente investigación es de nivel correlacional.



M = Muestra de los funcionarios.

Ox = Es la información de Liderazgo.

Oy = Es la información de Desempeño Laboral.

r = Relación entre ambas variables.

3.1.4 Enfoque de investigación

Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014) definen que el enfoque cuantitativo es “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. La presente investigación es de enfoque cuantitativo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Según Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014) señala que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). Por ello la población de la presente investigación está conformada por 157 trabajadores de la Municipalidad distrital de Aucallama.

3.2.2 Muestra

Según Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014) indica que “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Para obtener la muestra, se aplica el siguiente algoritmo:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

Z = Tabla de distribución normal estándar (1.96)

P= Proporción de población que posee las características de interés

Q= (1-P)

N= Universo

n= Muestra

Reemplazando en la ecuación:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2} = 112$$

Por lo tanto, la técnica del muestreo que se aplicará a los 112 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama es probabilístico.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas a emplear

Según Lopez & Fachelli (2015) “la encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica”. Esta investigación utilizará la encuesta para recolectar los datos. Además, se solicitó la autorización al gerente general de la municipalidad distrital de Aucallama para la aplicación del instrumento a los trabajadores.

3.3.2 Descripción de Instrumentos

Según Garcia (2012) “El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variada”. La presente investigación empleará el cuestionario para ambas variables.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Primera, destinada a la recolección de información general, revisión rápida de estudios realizados, textos, publicaciones oficiales, informes estadísticos, búsquedas por internet de publicaciones electrónicas, visitas a bibliotecas de instituciones relacionadas con el tema. Esta etapa se concluyó con la aprobación del proyecto de Tesis por la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Segunda, consistirá en la preparación de materiales para la recopilación de datos en el campo. Entre estas el diseño, elaboración del instrumento y aplicación de un cuestionario a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

Tercera, se realizó la validez del instrumento con la técnica de validez de contenido.

Cuarta, también se realizó la confiabilidad del instrumento aplicando las técnicas estadísticas de acuerdo al tipo de variable y su nivel de medición

Quinta, proceso inferencial, para realizar el proceso de la inferencia se aplica el supuesto de normalidad a los datos obtenidos de la muestra. Para ello se aplicó el estadístico Kolomogorov porque la muestra es superior a 50. Según el resultado se elegirá el estadístico que permite demostrar la correlación entre las variables y dimensiones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de la variable Competencias gerenciales y sus dimensiones

Tabla 1
Competencias gerenciales

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	97	87%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	15	13%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

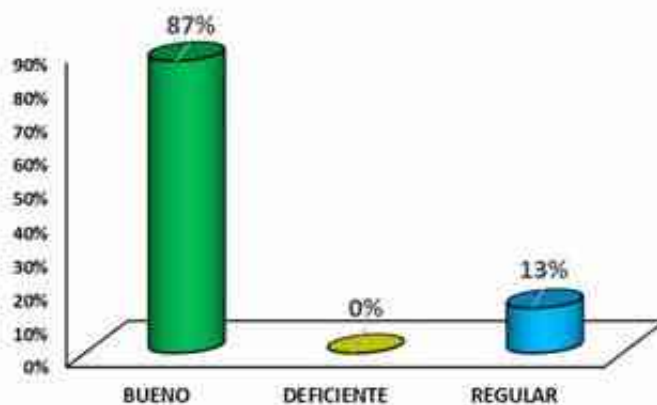


Figura 1. Competencias gerenciales

Se aplicó un test a 112 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, sobre las competencias gerenciales. El 87% de encuestados señala que el nivel de competencias gerenciales en la mencionada institución es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con un buen gerenciamiento de motivación en su personal, quienes, a su vez, son conducidos por equipos de trabajo, con liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, y una buena gestión del cambio. Mientras que, el 13% de trabajadores señala que el nivel de competencias gerenciales en la mencionada institución es regular.

Tabla 2
Gerenciamiento de motivación del personal

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	79	70%
DEFICIENTE	1	1%
REGULAR	32	29%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

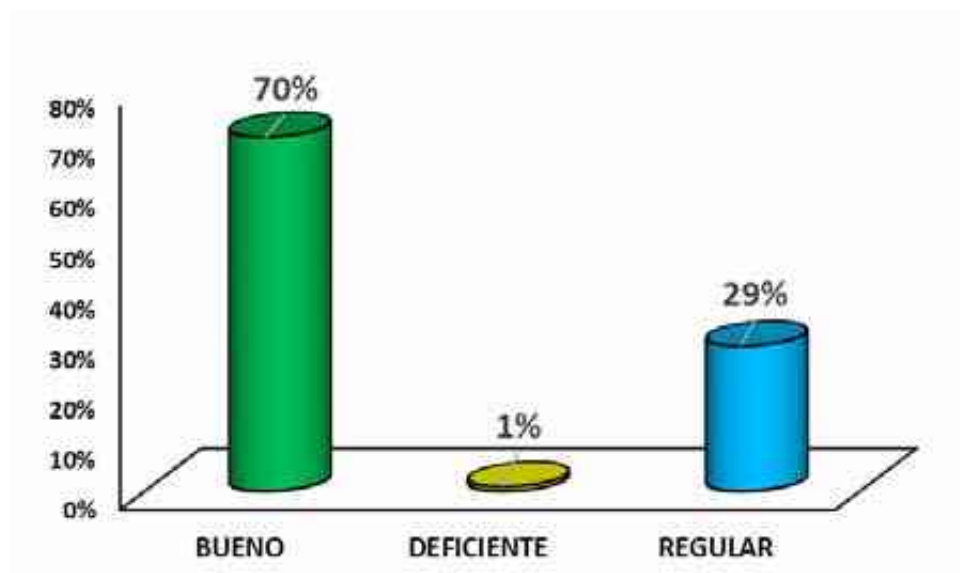


Figura 2. Gerenciamiento de motivación del personal

En la figura 2 y tabla 2, se muestra que el 70% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, manifiesta que el nivel de gerenciamiento de motivación del personal es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama mide satisfactoriamente la motivación de su personal a través de los factores extrínsecos e intrínsecos. Mientras que, el 29% de encuestados manifiesta que el nivel de gerenciamiento de motivación del personal en la mencionada institución es regular. Finalmente, el 1% de trabajadores de esta institución manifiesta que el nivel de gerenciamiento de motivación del personal es deficiente.

Tabla 3
Conducción de equipos de trabajo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	83	74%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	29	26%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

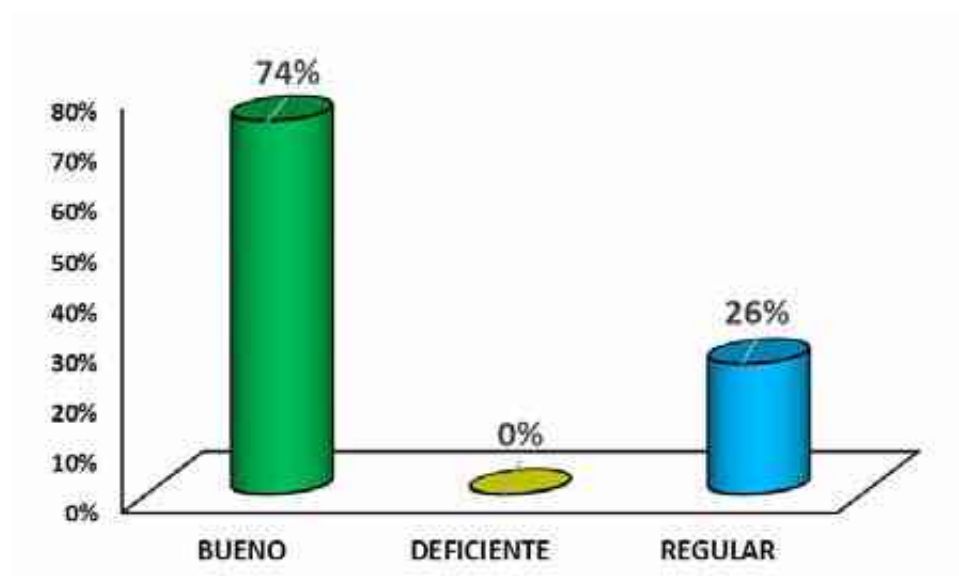


Figura 3. Conducción de equipos de trabajo

Se aplicó un test a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, sobre la conducción de equipos de trabajo. El 74% de encuestados señala que el nivel de conducción de equipos de trabajo en la mencionada institución es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama presenta equipos de trabajo que se caracterizan por su desempeño con alto compromiso, cooperación y complementariedad. Mientras que, el 26% de trabajadores señala que el nivel de conducción de equipos de trabajo en la mencionada institución es regular.

Tabla 4
Liderazgo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	83	74%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	29	26%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

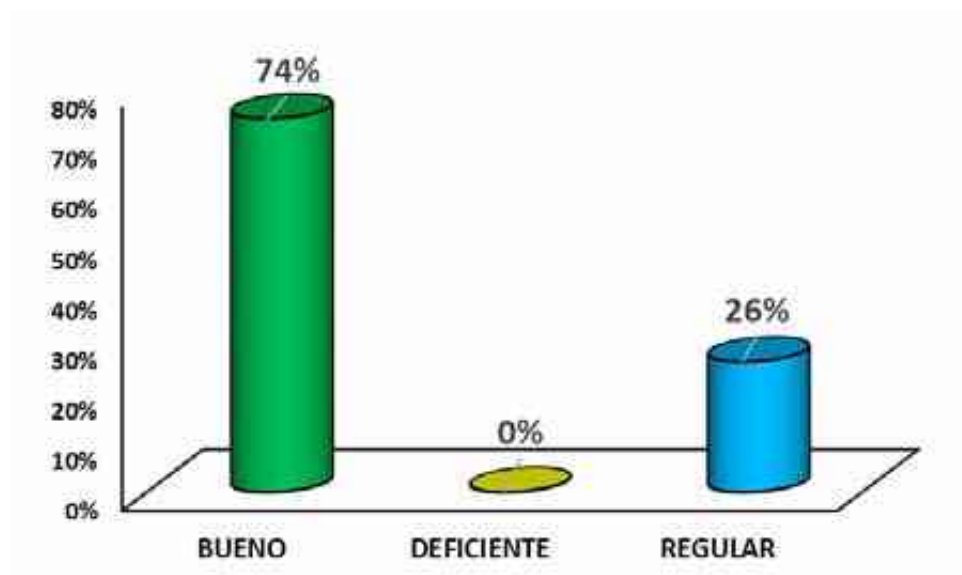


Figura 4. Liderazgo

En la figura 4 y tabla 4, se muestra que el 74% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, manifiesta que el nivel de liderazgo es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama conoce e identifica correctamente los estilos de liderazgo, entre ellos: autoritario, democrático, y liberal; siendo este último estilo, aplicado por la entidad estudiada. Mientras que, el 26% de encuestados manifiesta que el nivel de liderazgo en la mencionada institución es regular.

Tabla 5

Comunicación eficaz

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	96	86%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	16	14%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

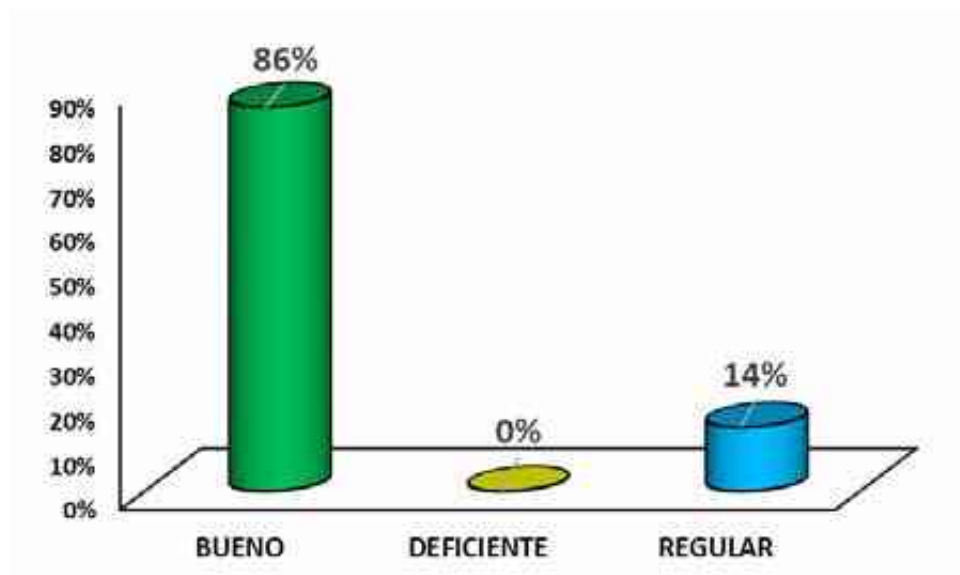


Figura 5. Comunicación eficaz

Se aplicó un test a 112 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, sobre la comunicación eficaz. El 86% de encuestados señala que el nivel de comunicación eficaz en la mencionada institución es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con colaboradores que presentan una buena comunicación verbal y no verbal. Mientras que, el 14% de trabajadores señala que el nivel de comunicación eficaz en la mencionada institución es regular.

Tabla 6
Dirección de personas

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	84	75%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	28	25%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

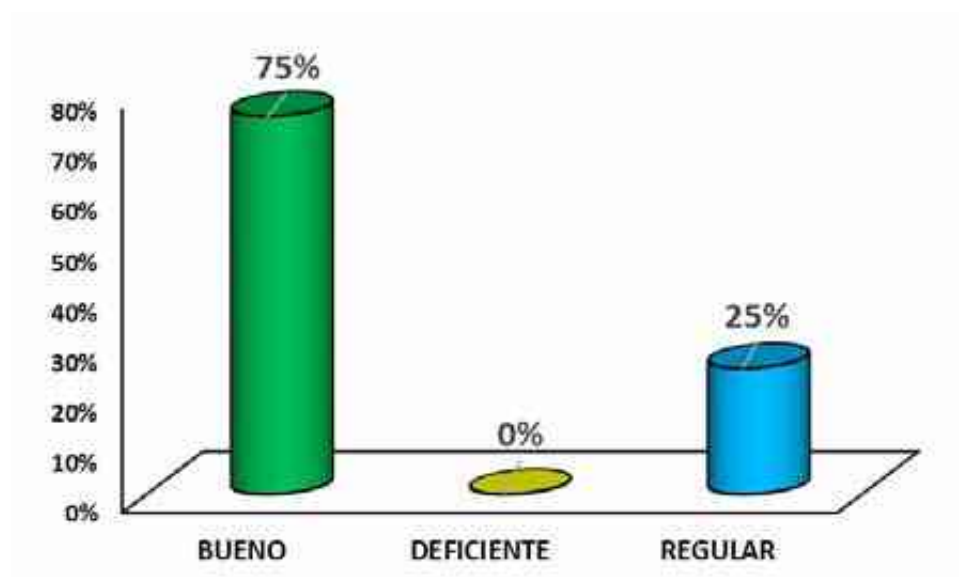


Figura 6. Dirección de personas

En la figura 6 y tabla 6, se muestra que el 75% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, manifiesta que el nivel de dirección de personas es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama se destaca por formar profesionalmente a sus colaboradores, desarrollarlos, y hacerlos parte de los procesos continuos de elecciones y toma de decisiones. Mientras que, el 25% de encuestados manifiesta que el nivel de dirección de personas en la mencionada institución es regular.

Tabla 7
Gestión del cambio y desarrollo organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	89	79%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	23	21%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

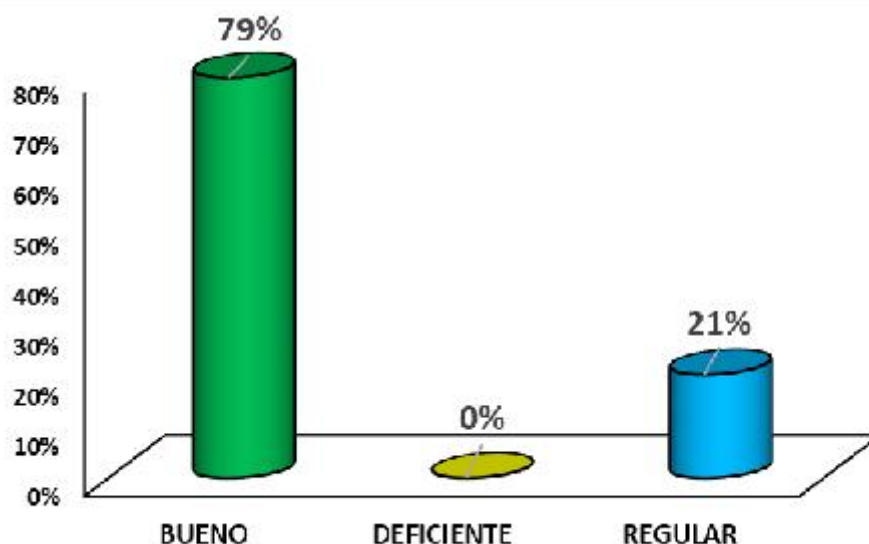


Figura 7. Gestión del cambio y desarrollo organizacional

Se aplicó un test a 112 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, sobre la gestión del cambio y desarrollo organizacional. El 79% de encuestados señala que el nivel de gestión del cambio y desarrollo organizacional en la mencionada institución es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama se caracteriza por su estrategia del cambio organizacional, efectividad, y competitividad. Mientras que, el 21% de trabajadores señala que el nivel de gestión del cambio y desarrollo organizacional en la mencionada institución es regular.

4.1.2 Resultados de la variable Desarrollo organizacional y sus dimensiones.

Tabla 8
Desarrollo organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	97	87%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	15	13%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

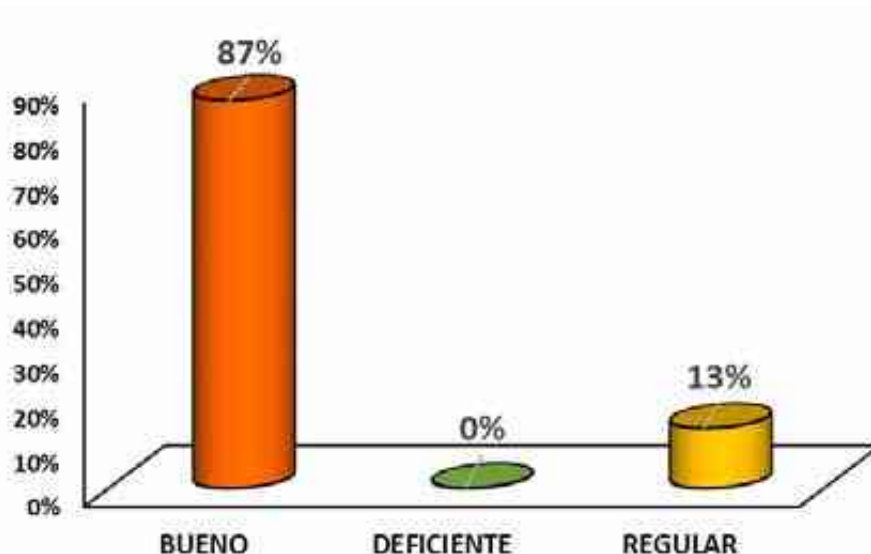


Figura 8. Desarrollo organizacional

Se aplicó un test a 112 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, sobre el desarrollo organizacional. El 87% de encuestados señala que el nivel de desarrollo organizacional de la mencionada institución es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con una buena planeación, organización, integración, y control de sus actividades organizacionales. Asimismo, el 13% de trabajadores señala que el nivel de desarrollo organizacional de la mencionada institución es regular.

Tabla 9
Planeación

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	93	83%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	19	17%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

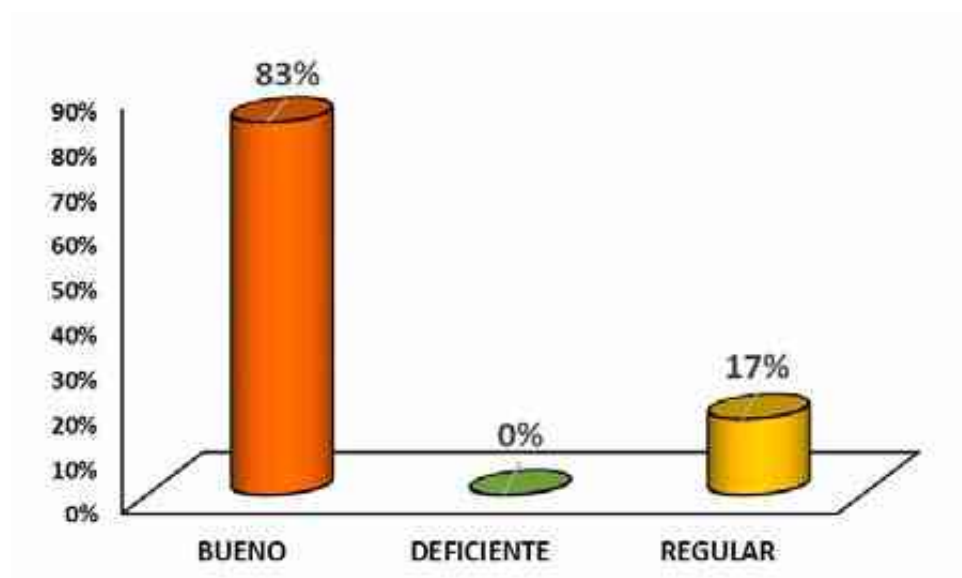


Figura 9. Planeación

En la figura 9 y tabla 9, se muestra que el 83% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, manifiesta que el nivel de planeación de dicha institución es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con una adecuada planeación de estrategias, propósitos, y políticas. Asimismo, el 17% de encuestados manifiesta que el nivel de planeación de la mencionada institución es regular.

Tabla 10
Organización

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	92	82%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	20	18%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

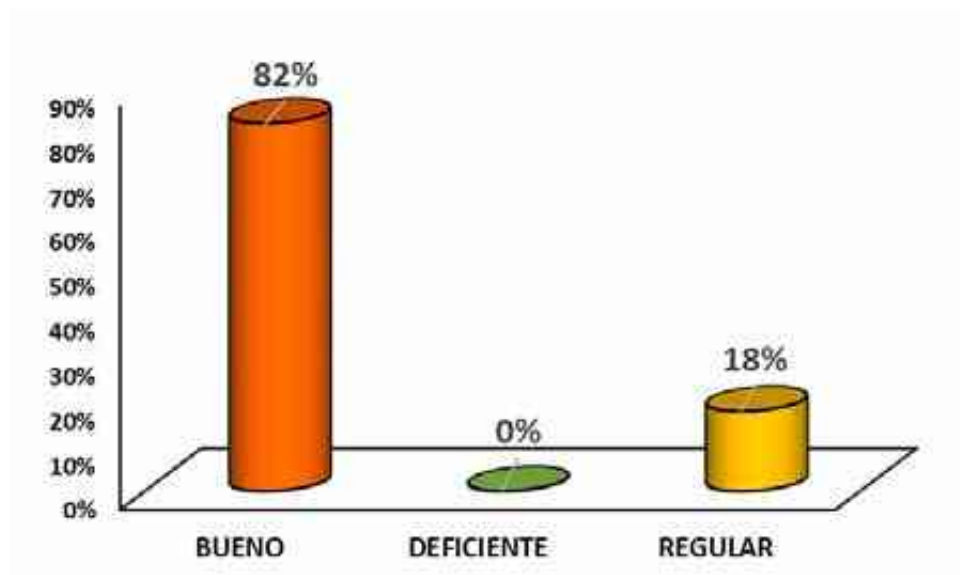


Figura 10. Organización

En la figura 10 y tabla 10, se muestra que el 82% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, manifiesta que el nivel de organización de dicha institución es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama realiza eficientemente divisiones y coordinaciones de trabajo. Asimismo, el 18% de encuestados manifiesta que el nivel de organización de la mencionada institución es regular.

Tabla 11
Integración

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	96	86%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	16	14%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

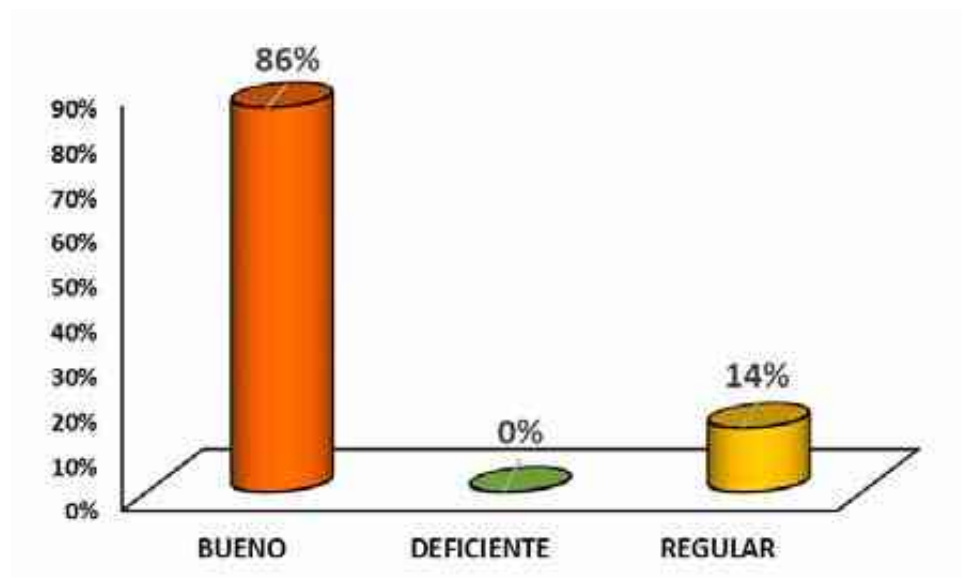


Figura 11. Integración

En la figura 11 y tabla 11, se muestra que el 86% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, manifiesta que el nivel de integración de dicha institución es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama realiza motivaciones de trabajo, con una comunicación y supervisión efectiva. Asimismo, el 14% de encuestados manifiesta que el nivel de integración de la mencionada institución es regular.

Tabla 12

Control

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	88	79%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	24	21%
TOTAL	112	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

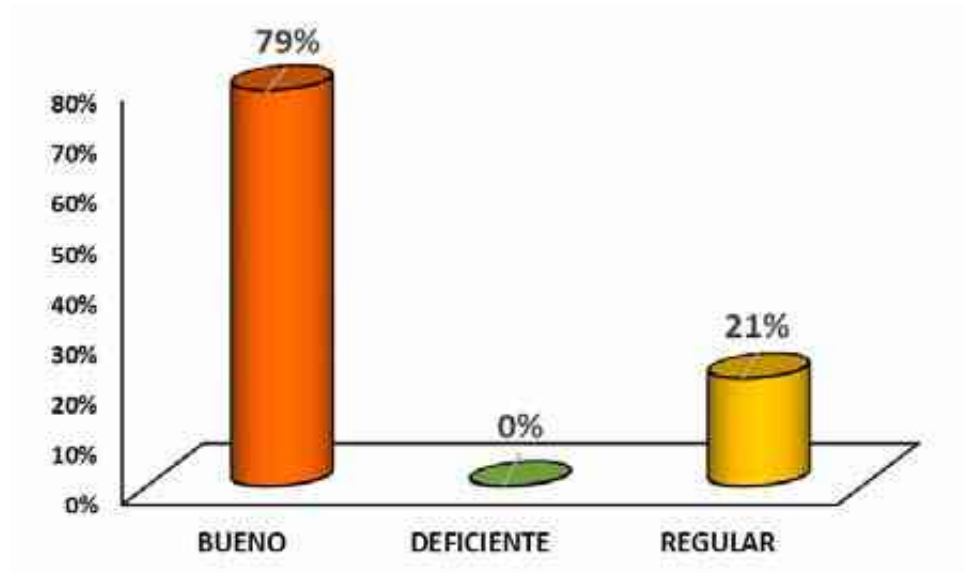


Figura 12. Control

En la figura 12 y tabla 12, se muestra que el 79% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, manifiesta que el nivel de control de dicha institución es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama realiza eficientemente ejecuciones y comandos de controles, bajo la conducción de un buen liderazgo. Asimismo, el 21% de encuestados manifiesta que el nivel de control de la mencionada institución es regular.

4.1.3 Tablas de Contingencia y figuras

Tabla 13

Tabla cruzada de Gerenciamiento de motivación del personal y Desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Gerenciamiento de motivación del personal	Bueno	64%	0%	6%	70%
	Deficiente	0%	0%	1%	1%
	Regular	22%	0%	7%	29%
Total		86%	0%	14%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

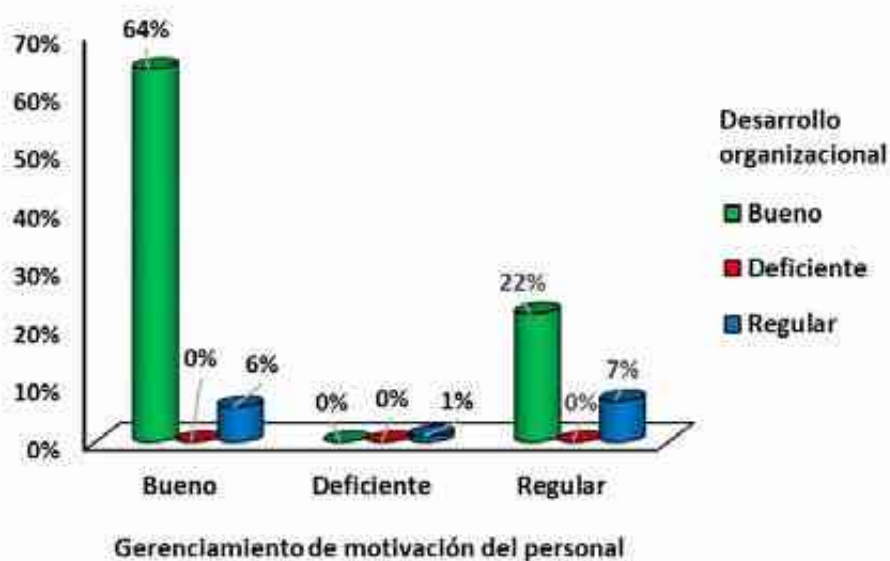


Figura 13. Gerenciamiento de motivación del personal y Desarrollo organizacional

En la figura 13 y tabla 13 se aprecia que el 64% indica que la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con un nivel de gerenciamiento de motivación del personal bueno, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. El 22% indica que dicha institución cuenta con un nivel de gerenciamiento de motivación del personal regular, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. El 7% indica que la mencionada institución cuenta con un nivel de gerenciamiento de motivación del personal regular, y con un nivel de desarrollo organizacional regular. El 6% indica que aquella institución cuenta con un nivel de gerenciamiento de motivación del personal bueno y con un nivel de desarrollo organizacional regular. El 1% indica que dicha institución cuenta con un nivel de gerenciamiento de motivación del personal deficiente y con un nivel de desarrollo organizacional regular.

Tabla 14*Tabla cruzada de Conducción de equipos de trabajo y Desarrollo organizacional*

		Desarrollo organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Conducción de equipos de trabajo	Bueno	73%	0%	1%	74%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	13%	0%	13%	26%
Total		86%	0%	14%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

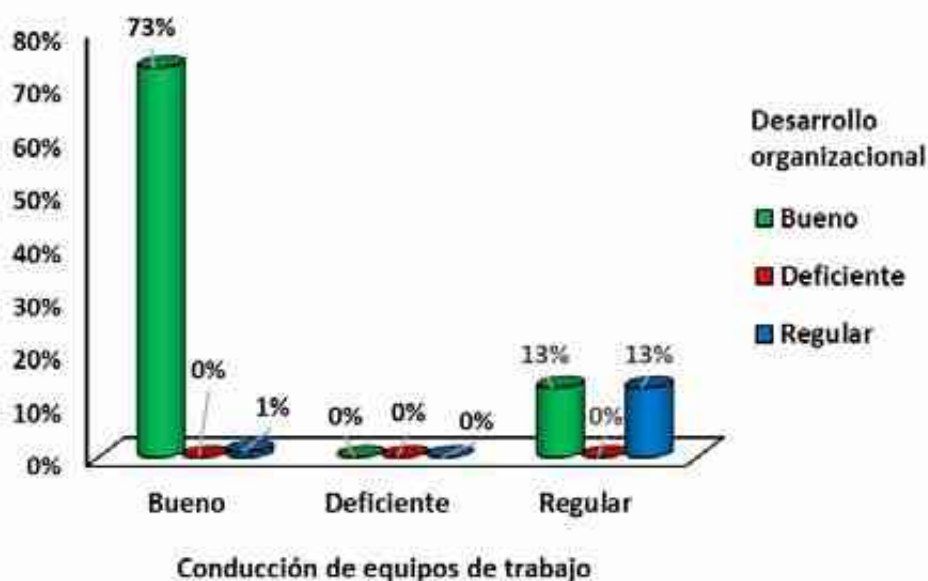


Figura 14. Conducción de equipos de trabajo y Desarrollo organizacional

En la figura 14 y tabla 14 se aprecia que el 73% indica que la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con un nivel de conducción de equipos de trabajo bueno, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. Un 13% indica que dicha institución cuenta con un nivel de conducción de equipos de trabajo regular, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. Otro 13% indica que la mencionada institución cuenta con un nivel de conducción de equipos de trabajo regular, y con un nivel de desarrollo organizacional regular. El 1% indica que aquella institución cuenta con un nivel de conducción de quipos de trabajo bueno y con un nivel de desarrollo organizacional regular.

Tabla 15

Tabla cruzada de Liderazgo y Desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Liderazgo	Bueno	74%	0%	0%	74%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	13%	0%	13%	26%
Total		87%	0%	13%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

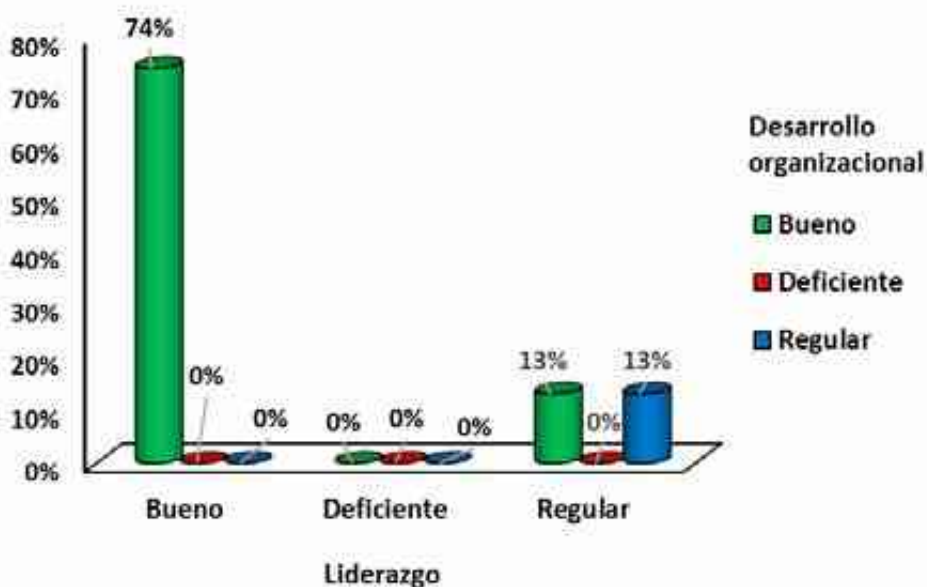


Figura 15. Liderazgo y Desarrollo organizacional

En la figura 15 y tabla 15 se aprecia que el 74% indica que la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con un nivel de liderazgo bueno, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. Un 13% indica que dicha institución cuenta con un nivel de liderazgo regular, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. Otro 13% indica que la mencionada institución cuenta con un nivel de liderazgo regular, y con un nivel de desarrollo organizacional regular.

Tabla 16*Tabla cruzada de Comunicación eficaz y Desarrollo organizacional*

		Desarrollo organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Comunica- ción eficaz	Bueno	83%	0%	3%	86%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	4%	0%	10%	14%
Total		87%	0%	13%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

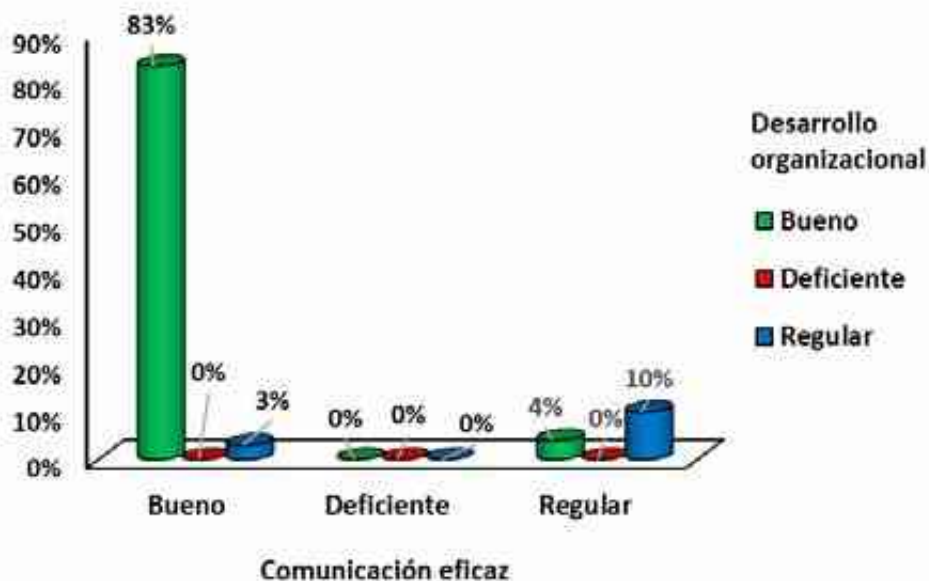


Figura 16. Comunicación eficaz y Desarrollo organizacional

En la figura 16 y tabla 16 se aprecia que el 83% indica que la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con un nivel de comunicación eficaz bueno, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. El 10% indica que dicha institución cuenta con un nivel de comunicación eficaz regular, y con un nivel de desarrollo organizacional regular. El 4% indica que la mencionada institución cuenta con un nivel de comunicación eficaz regular, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. El 3% indica que aquella institución cuenta con un nivel de comunicación eficaz bueno y con un nivel de desarrollo organizacional regular.

Tabla 17*Tabla cruzada de Dirección de personas y Desarrollo organizacional*

		Desarrollo organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Dirección de personas	Bueno	74%	0%	1%	75%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	12%	0%	13%	25%
Total		86%	0%	14%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

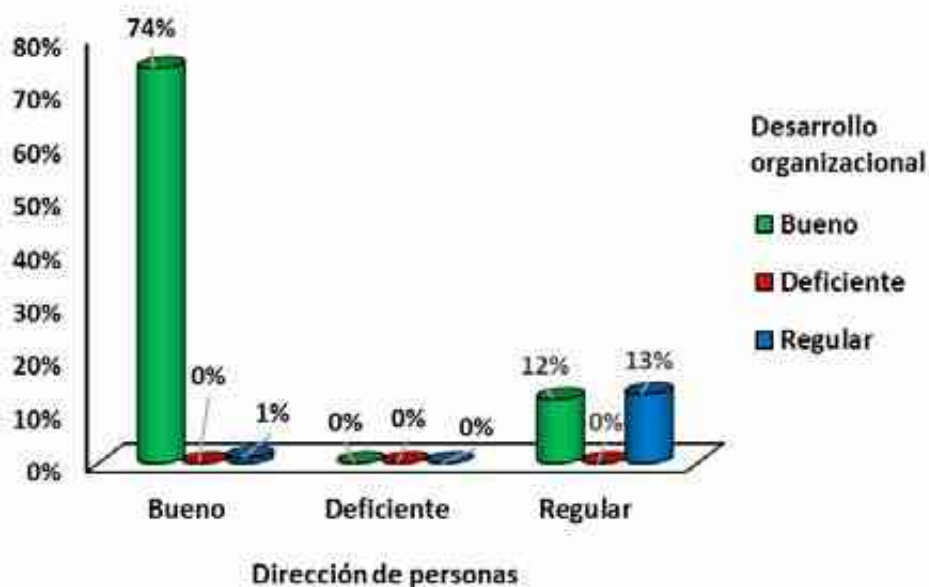


Figura 17. Dirección de personas y Desarrollo organizacional

En la figura 17 y tabla 17 se aprecia que el 74% indica que la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con un nivel de dirección de personas bueno, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. El 13% indica que dicha institución cuenta con un nivel de dirección de personas regular, y con un nivel de desarrollo organizacional regular. El 12% indica que la mencionada institución cuenta con un nivel de dirección de personas regular, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. El 1% indica que aquella institución cuenta con un nivel de dirección de personas bueno y con un nivel de desarrollo organizacional regular.

Tabla 18*Tabla cruzada de Gestión del cambio y Desarrollo organizacional*

		Desarrollo organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Gestión del cambio	Bueno	77%	0%	3%	80%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
	Regular	10%	0%	10%	20%
Total		87%	0%	13%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama.

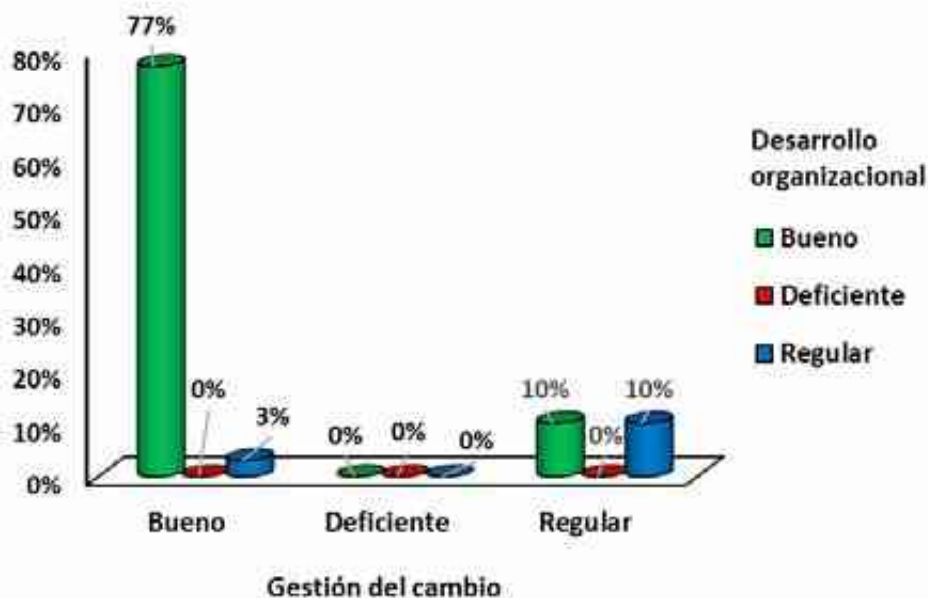


Figura 18. Gestión del cambio y Desarrollo organizacional

En la figura 18 y tabla 18 se aprecia que el 77% indica que la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con un nivel de gestión del cambio bueno, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. Un 10% indica que dicha institución cuenta con un nivel de gestión del cambio regular, y con un nivel de desarrollo organizacional bueno. Otro 10% indica que la mencionada institución cuenta con un nivel de gestión del cambio regular, y con un nivel de desarrollo organizacional regular. El 3% indica que aquella institución cuenta con un nivel de gestión del cambio bueno y con un nivel de desarrollo organizacional regular.

4.1.4 Supuesto de Normalidad de las variables y dimensiones

1. Formulación de hipótesis para demostrar la normalidad de los datos

H₀: Los datos cumplen el supuesto de normalidad

H_a: Los datos no cumplen el supuesto de normalidad

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Criterios de Decisión

Si (p) calculado > 5% (0.05), no se rechaza la hipótesis nula.

Si (p) calculado < 5% (0.05), se rechaza la hipótesis nula.

4. Estadístico para demostrar el supuesto de normalidad

La muestra de mi investigación es de 112 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama, mayor que 50, por ello utilicé la prueba estadística de ajuste: Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 19
Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones

Variable y Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov (K-S)		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias gerenciales	0.172	112	0.000
Desarrollo organizacional	0.143	112	0.000
Gerenciamiento de motivación del p.	0.251	112	0.000
Conducción de equipos de trabajo	0.242	112	0.000
Liderazgo	0.232	112	0.000
Comunicación eficaz	0.277	112	0.000
Dirección de personas	0.210	112	0.000
Gestión del cambio y D.O.	0.309	112	0.000
Planeación	0.280	112	0.000
Organización	0.230	112	0.000
Integración	0.186	112	0.000
Control	0.275	112	0.000

Nota. Fuente: Elaboración propia

5. Decisión

La tabla 19 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S). En ella se observa que las variables y dimensiones de la presente investigación no se aproximan a una distribución normal ($p < 0.005$). Para este caso, la prueba estadística es no paramétrica, es decir, la prueba de correlación es de Rho de Spearman.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Procedimiento para la Contrastación de la Hipótesis General

1. Formulación de la hipótesis General:

Ho: El impacto de competencias gerenciales no es favorable en el Desarrollo Organizacional en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

Ha: El impacto de las competencias gerenciales es favorable en el Desarrollo Organizacional en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Elección del estadístico:

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables de mi investigación son cualitativas ordinales y el objetivo de mi investigación es determinar el impacto de las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional en el contexto Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama. Por ello se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 20
Correlación entre Competencias gerenciales y Desarrollo organizacional

			Competencias gerenciales	Desarrollo org.
Rho de Spearman	Compe- tencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	0.925
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	112	112
	Desarrollo organiza- cional	Coeficiente de correlación	0.925	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	112	112

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y Conclusión

En la tabla 20 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general), es decir, el impacto de las competencias gerenciales es favorable en el Desarrollo Organizacional en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.925 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y alta.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

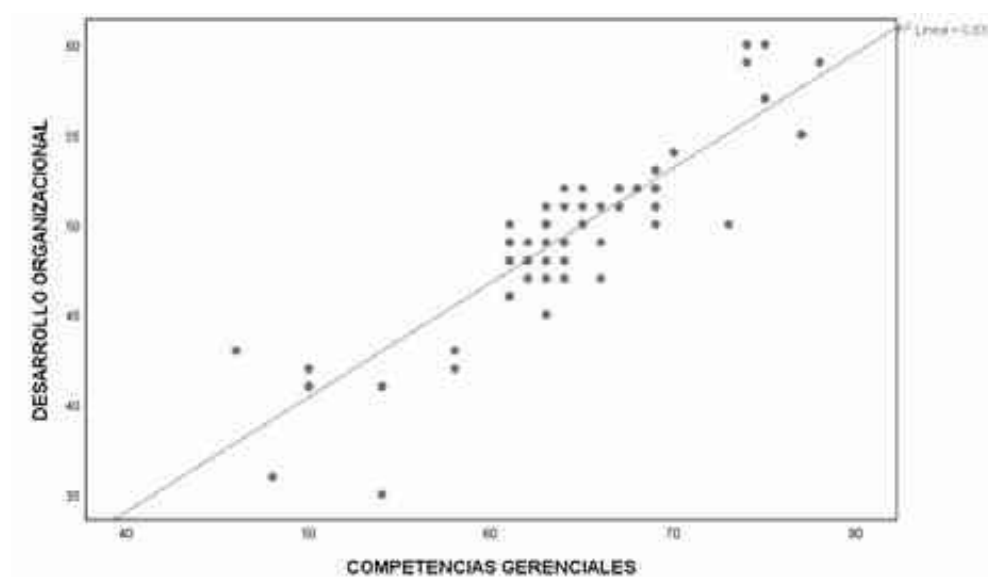


Figura 19. Correlación entre Competencias gerenciales y Desarrollo organizacional

En la figura 19, se puede observar que los puntos se aproximan a la recta, ello indica que la correlación que existe entre competencias gerenciales y desarrollo organizacional es positiva y alta.

4.2.2 Procedimiento para la Contrastación de la Hipótesis Específica 1

1. Formulación de la hipótesis:

Ho: El impacto de las competencias gerenciales no es significativo en la planeación en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

Ha: El impacto de las competencias gerenciales es significativo en la planeación en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Elección del estadístico:

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones de mi investigación son cualitativas ordinales y el primer objetivo específico de mi investigación es determinar el impacto de las competencias gerenciales en la planeación en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama. Por ello, se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 21

Correlación entre Competencias gerenciales y Planeación

			Competencias gerenciales	Planeación
Rho de Spearman	Compe- tencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	0.792
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	112	112
	Planeación	Coefficiente de correlación	0.792	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	112	112

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y Conclusión

En la tabla 21 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (primera hipótesis específica), es decir, el impacto de las competencias gerenciales es significativo en la planeación en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.792 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y alta.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

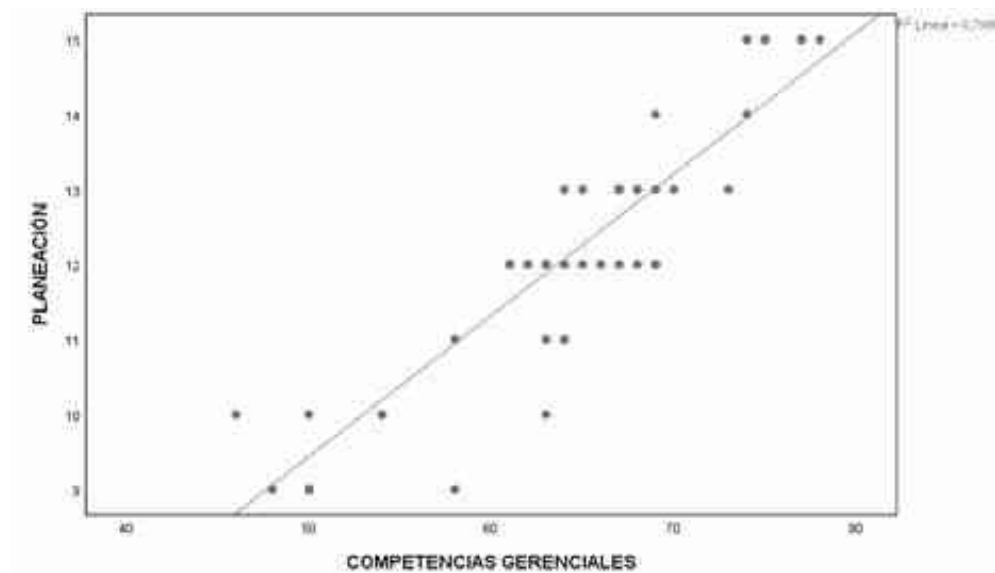


Figura 20. Correlación entre Competencias gerenciales y Planeación

En la figura 20, se puede observar que los puntos se aproximan a la recta, ello indica que la correlación que existe entre competencias gerenciales y planeación es positiva y alta.

4.2.3 Procedimiento para la Contrastación de la Hipótesis Específica 2

1. Formulación de la hipótesis:

Ho: El impacto de las competencias gerenciales no es significativo en la organización en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

Ha: El impacto de las competencias gerenciales es significativo en la organización en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Elección del estadístico:

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones de mi investigación son cualitativas ordinales y el segundo objetivo específico de mi investigación es determinar el impacto de las competencias gerenciales en la organización en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama. Es por ello que se utiliza el estadístico denominado Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 22

Correlación entre Competencias gerenciales y Organización

			Competencias gerenciales	Organización
Rho de Spearman	Compe- tencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	0.639
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	112	112
	Organiza- ción	Coefficiente de correlación	0.639	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
N		112	112	

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y Conclusión

En la tabla 22 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (segunda hipótesis específica), es decir, el impacto de las competencias gerenciales es significativo en la organización en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.639 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

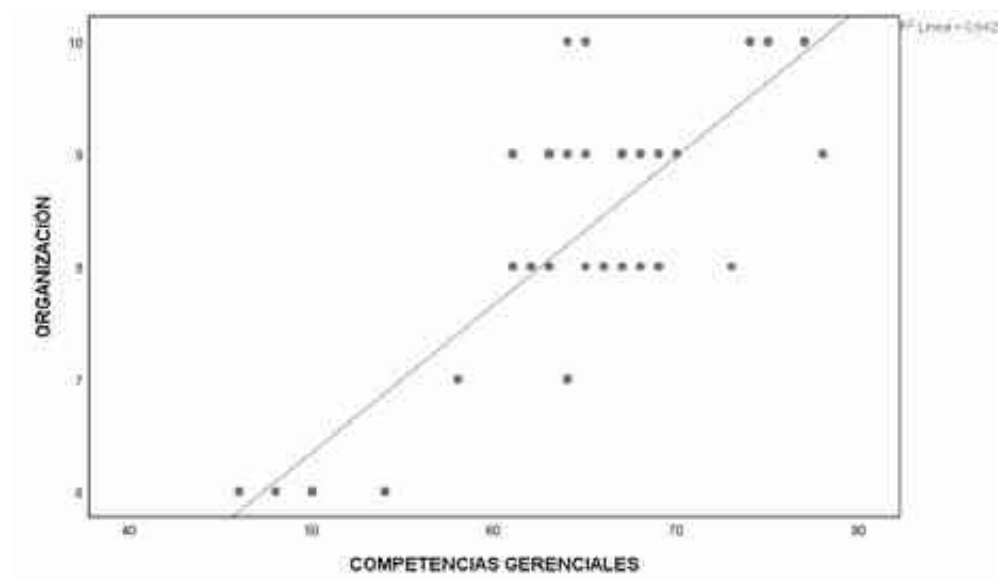


Figura 21. Correlación entre Competencias gerenciales y Organización

En la figura 21, se puede observar que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación que existe entre competencias gerenciales y organización es positiva y moderada.

4.2.4 Procedimiento para la Contrastación de la Hipótesis Específica 3

1. Formulación de la hipótesis:

Ho: El impacto de las competencias gerenciales no es favorable en la integración en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

Ha: El impacto de las competencias gerenciales es favorable en la integración en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Elección del estadístico:

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones de mi investigación son cualitativas ordinales y el tercer objetivo específico de mi investigación es determinar el impacto de las competencias gerenciales en la integración en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama. Es por ello que se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 23

Correlación entre Competencias gerenciales e Integración

			Competencias gerenciales	Integración
Rho de Spearman	Compe- tencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	0.822
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	112	112
	Integración	Coefficiente de correlación	0.822	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	112	112

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y Conclusión

En la tabla 23 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05 , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (tercera hipótesis específica), es decir, el impacto de las competencias gerenciales es favorable en la integración en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.822 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y alta.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

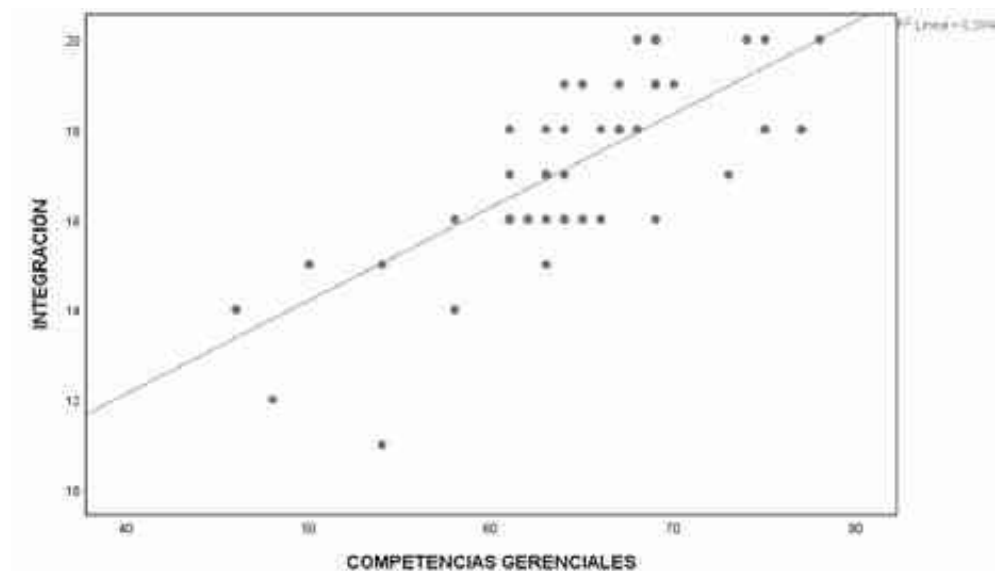


Figura 22. Correlación entre Competencias gerenciales e Integración

En la figura 22, se puede observar que los puntos se aproximan a la recta, ello indica que la correlación que existe entre competencias gerenciales e integración es positiva y alta.

4.2.5 Procedimiento para la Contrastación de la Hipótesis Específica 4

1. Formulación de la hipótesis:

Ho: El impacto de las competencias gerenciales no es significativo en el control en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

Ha: El impacto de las competencias gerenciales es significativo en el control en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama.

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Elección del estadístico:

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones de mi investigación son cualitativas ordinales y el tercer objetivo específico de mi investigación es determinar el impacto de las competencias gerenciales en el control en el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Aucallama. Es por ello que se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 24

Correlación entre Competencias gerenciales y Control

			Competencias gerenciales	Control
Rho de Spearman	Compe- tencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	0.632
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	112	112
	Control	Coefficiente de correlación	0.632	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	112	112

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y Conclusión

En la tabla 24 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (cuarta hipótesis específica), es decir, el impacto de las competencias gerenciales es significativo en el control en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.632 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

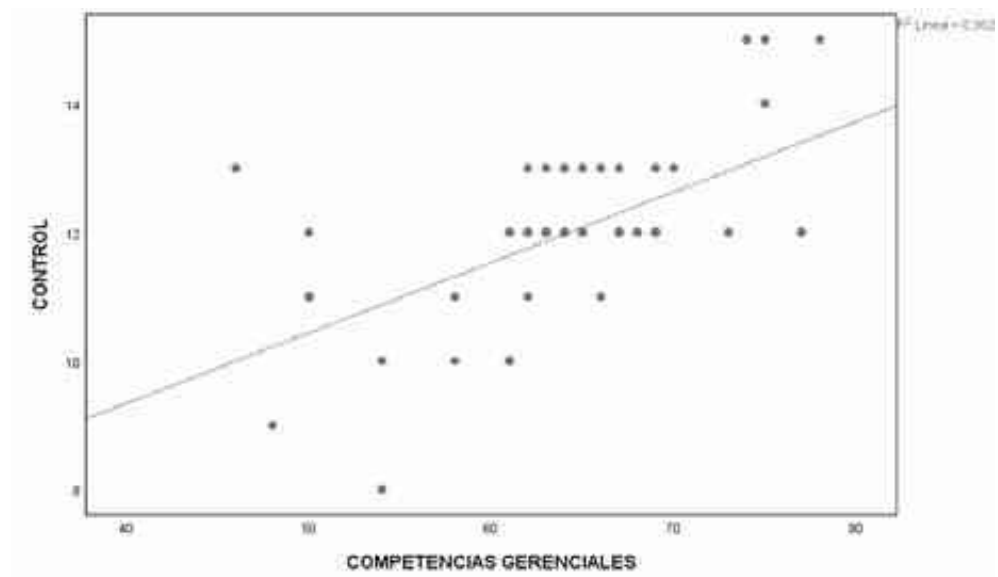


Figura 23. Correlación entre Competencias gerenciales y Control

En la figura 23, se puede observar que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación que existe entre competencias gerenciales y control es positiva y moderada.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Después de los resultados obtenidos se realiza las siguientes discusiones con otras investigaciones:

En esta investigación, se logró identificar que, el impacto de las competencias gerenciales es favorable en el Desarrollo Organizacional en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Con una correlación de Rho de Spearman de 0.925 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y alta. Este resultado tiene similitud con lo expresado por Ureña (2018) en su tesis titulada “Gestión gerencial y desarrollo organizacional para la empresa de textiles Dianitex-Textilería en la ciudad de Santo Domingo”, donde concluyó que, se evidencio las causas y efectos, notándose la ausencia de direccionamiento estratégico para alcanzar las metas, así como estructura orgánica, manual de funciones y procedimientos, que dificultaban su operatividad.

Gonzales & Ramirez (2017) en su tesis de investigación “Las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional de la empresa de Contact Center - Teleperformance”, concluyeron que, la empresa Teleperformance parecen estar muy presentes las habilidades relacionadas con las competencias de eficacia personal, estas son las que permiten la relación de los directivos consigo mismo y con el entorno. Este resultado guarda similitud con lo hallado en esta investigación,

puesto que, el impacto de las competencias gerenciales es significativo en la planeación en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Con una correlación de Rho de Spearman de 0.792 siendo una correlación positiva y alta de acuerdo a la escala de Bisquerra.

También, en la presente investigación, se logró determinar que, el impacto de las competencias gerenciales es significativo en la organización en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Con una correlación de Rho de Spearman de 0.639, siendo una correlación positiva y moderada de acuerdo a la escala de Bisquerra. Dicho resultado, guarda similitud con lo expresado por el autor Reyes (2016) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional aplicado a los gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango”. Donde concluyó que, existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

Chinchay (2018) realizó la investigación sobre “Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018”. Concluyendo que, las competencias gerenciales tienen una correlación positiva con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Miguel Checa. Siendo este resultado compatible por lo hallado en la presente investigación, ya que, el impacto de las competencias gerenciales es significativo en la integración en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Con una correlación

de Rho de Spearman de 0.822, siendo una correlación positiva y alta de acuerdo a la escala de Bisquerra.

Esta investigación, también logró determinar que, el impacto de las competencias gerenciales es significativo en el control en el contexto covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Con una correlación de Rho de Spearman de 0.632, siendo una correlación positiva y moderada de acuerdo a la escala de Bisquerra. Dicho resultado, guarda similitud con lo expresado por Peña (2017) en su tesis “El nivel de desarrollo organizacional en la UGEL N° 01, distrito El porvenir, Trujillo 2017”. Donde concluyó que, el nivel de Desarrollo Organizacional fue de nivel Medio aceptando la hipótesis planteada, la cual se identificó los niveles de procesos de Visión Organizacional, Delegación de Autoridad, Aprendizaje Organizacional, Procesos de Resolución de problemas y trabajo en Equipo, que dieron como resultados un nivel medio dando a conocer el compromiso que tiene el trabajador hacia la entidad mediante la visión de la misma.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Luego de realizar la contrastación de hipótesis concluyo en:

La significancia asintótica es menor que el nivel de significancia. Por tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: El impacto de las competencias gerenciales es favorable en el desarrollo organizacional en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Teniendo una correlación de Rho de Spearman de 0.925, siendo una correlación positiva y alta de acuerdo a la escala de Bisquerra. Es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con un buen gerenciamiento de motivación en su personal, quienes, a su vez, son conducidos por equipos de trabajo, con liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, y una buena gestión del cambio; por ello, esta institución cuenta con una buena planeación, organización, integración, y control de sus actividades.

La significancia asintótica es menor que el nivel de significancia. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna del investigador: El impacto de las competencias gerenciales es significativo en la planeación en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Teniendo una correlación de Rho de Spearman de 0.792, siendo una correlación positiva y alta de acuerdo a

la escala de Bisquerra. Es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama cuenta con una adecuada planeación de estrategias, propósitos, y políticas.

La significancia asintótica es menor que el nivel de significancia. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna del investigador: El impacto de las competencias gerenciales es significativo en la organización en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Teniendo una correlación de Rho de Spearman de 0.639, siendo una correlación positiva y moderada de acuerdo a la escala de Bisquerra. Es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama realiza eficientemente divisiones y coordinaciones de trabajo.

La significancia asintótica es menor que el nivel de significancia. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna del investigador: El impacto de las competencias gerenciales es significativo en la integración en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Teniendo una correlación de Rho de Spearman de 0.822, siendo una correlación positiva y alta de acuerdo a la escala de Bisquerra. Es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama realiza motivaciones de trabajo, con una comunicación y supervisión efectiva.

La significancia asintótica es menor que el nivel de significancia. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna del investigador: El impacto de las competencias gerenciales es significativo en el control en el contexto Covid-19 en la Municipalidad de Aucallama. Teniendo una correlación de Rho de Spearman de 0.632, siendo una correlación positiva y moderada de acuerdo a la escala de Bisquerra. Es decir, la Municipalidad Distrital de Aucallama realiza eficientemente ejecuciones y comandos de controles, bajo la conducción de un buen liderazgo.

6.2 Recomendaciones

Se plante las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Aucallama que, realice programas motivacionales constantes, con la finalidad que sus personales laborales cuenten con competencias gerenciales efectivas, donde se les permita desarrollar la conducción de equipos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, y la gestión del cambio.

Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Aucallama que, programe sus actividades a través de un calendario organizativo, donde se identifiquen y describan las planeaciones estratégicas, de propósitos y políticas.

Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Aucallama que, continúe con la organización estructural de trabajo actual, la cual permite que toda la fuerza laboral se involucre en conjunto con las divisiones y coordinaciones pertinentes.

Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Aucallama que, realice periódicamente talleres de integración laboral, donde se comparta a los colaboradores diferentes métodos efectivos de motivación, comunicación asertiva, empoderamiento y liderazgo participativo.

Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Aucallama que, implemente controles adecuados, eficientes, con base en liderazgo liberal, confiable, y sobre todo que no hostigue o incomode a los colaboradores, para así poder contar con un alto desempeño y satisfacción laboral.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Bunge, M. (1992). *La investigación científica. Su estrategia y filosofía*. Barcelona: Ariel.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Colombia: Edigraficas.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración* (Quinta ed.). Bogotá: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital de las Organizaciones* (Novena ed.). México: resultado de la interacción Editores, S.A. de C.V.
- Chinchay, C. (2018). Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018. *Tesis de Posgrado*. Universidad Cesar Vallejo, Piura, Perú.
- French, W., & Bell, C. (1973). *Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gonzales, L., & Ramirez, N. (2017). Las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional de la empresa de contact center - Teleperformance. *Tesis de Pregrado*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Medellín, Colombia.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). México: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time, How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business Review.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How do You Motivate Employes*. Harvard: Business Review.
- Jaimes, M., & Pulido, C. (2014). Una Herramienta para el Desarrollo Gerencial: Plan de desarrollo individual para el fortalecimiento de Competencias Gerenciales. *Tesis de Pregrado*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas* (2da. ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Marchand, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Chile: Juan Carlos Martínez Coll.
- Peña, M. (2017). El nivel de desarrollo organizacional en la Unidad De Gestión Educativa Local (UGEL) N°01- Distrito El Porvenir-Trujillo-2017. *Tesis Pregrado*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Perez, A., García, I., & Foces, J. (2007). *Las Competencias Básicas: su naturaleza e implicaciones pedagógicas*. Madrid, España: Cuadernos de educación N° 1.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Michigan: The Free Press.
- Reyes, K. (2016). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional. *Tesis de Pregrado*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones* (tercera edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Ureña, J. (2018). Gestión Gerencial y Desarrollo Organizacional para la empresa de textiles Dianitex-Textileria en la ciudad de Santo Domingo. *Tesis de Pregrado*. Universidad Regional Autónoma de los Andes - "UNIANDES", Santo Domingo, Ecuador.
- Vera, M. (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. *Tesis de Posgrado*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

7.2 Fuentes electrónicas

- American Express. (17 de Octubre de 2016). *complementariedad y equilibrio en la empresa*. Obtenido de <https://www.amexempresas.com/libertadparatunegocio/complementariedad-y-equilibrio-en-la-empresa/>
- Argudo, C. (25 de Enero de 2018). *La integración del proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-integracion-del-proceso-administrativo.html>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación - Introducción a la metodología científica* (6° ed.). Caracas: Episteme.
- Arturo, K. (12 de Diciembre de 2012). *Crece Negocio*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-delegar/>

- Cruz, J., & Jimenez, V. (23 de Julio de 2018). *proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/#:~:text=El%20proceso%20administrativo%20y%20sus,sistema%20de%20toma%20de%20decisiones>.
- Delgado, Y. (11 de Setiembre de 2020). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/comunicacion/>
- Desconocido. (24 de Abril de 2016). *significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/miedo/>
- Diaz, J. (31 de Julio de 2010). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/procesos-administrativos-elementos-del-proceso-administrativo/>
- Educación, J. (10 de Abril de 2019). *¿Qué es la comunicación no verbal y cuáles son sus canales?* Obtenido de <https://fp.uoc.fje.edu/blog/que-es-la-comunicacion-no-verbal-y-cuales-son-sus-canales/>
- Enciclopedia Económica. (2019). Obtenido de Cambio organizacional: <https://enciclopediaeconomica.com/cambio-organizacional/>
- Fajardo, O. (27 de Diciembre de 2008). *Friendly Business*. Obtenido de <https://fbusiness.wordpress.com/2008/12/27/la-fijacion-de-objetivos-conceptos-basicos-para-su-establecimiento/>
- Fernandez, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Obtenido de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Garcia, G., & Ibarra, L. (2012). *Compromiso organizacional*. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
- Gerena, L. (2010). *sites.google*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/fiorellavinvestigacionaplicada/definicion-de-autores>
- GestiPolis.com, E. (2002). *¿Por qué es importante la formación del personal en la empresa?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/por-que-es-importante-la-formacion-del-personal-en-la-empresa/>

- Hatch, H. (20 de Mayo de 2019). *Eficiencia, eficacia y efectividad en el accionar de la empresa*. Obtenido de <https://hanshatch.com/eficiencia-de-la-empresa/#:~:text=Cuando%20se%20habla%20de%20efectividad,de%20la%20cadena%20de%20producci%C3%B3n>.
- Herrera, H. (07 de Mayo de 2019). *Integración*. Obtenido de <https://integracionadministracion.blogspot.com/>
- Latorre, M. (Setiembre de 2016). *Las competencias y sus clases*. Obtenido de http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/45_competencias.pdf
- Lugo, Z. (2014). *Comunicación Verbal y no Verbal*. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/tipos-de-comunicacion/>
- Milenio, 2. (2020). *Competitividad, concepto e importancia*. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Perez, J. (2018). *definición.pe*. Obtenido de <https://definicion.de/gritar/>
- RAE, R. (2019). *Rae*. Obtenido de <https://dle.rae.es/ordenar>
- Rincón, J. (1998). *Cooperación del Personal Académico: Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional*. Obtenido de <http://gepsea.tripod.com/intercambio.htm>
- Sarramona, J. (2016). *Conferencia*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=hcgmsMujgnE>
- Ucha, F. (Enero de 2011). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/desconfianza.php>
- Wendell, F. (2001). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/55901685/French-y-Bell-Cap-1-AI-8-DesarrolloOrganizacional-1>

Anexo 2: Instrumento



Universidad Nacional
José Faustino Sánchez Carrión
ESCUELA DE POSTGRADO



ENCUESTA SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto la Competencia Gerencial de la Municipalidad de Aucallama y el Desarrollo Organizacional, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Genero.

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Edad

_____ años

3. Estado civil

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Viudo
- d) Divorciado
- e) Unión libre

4. Grado de estudios

- a) Secundaria incompleta
- b) Secundaria completa
- c) Técnico
- d) Estudiante universitario.
- e) Bachiller.

5. Indique el intervalo en que se encuentra sus ingresos mensuales actual:

- a) Menos de s/. 930.00
- b) s/. 931 a s/. 1700.00
- c) s/. 1701.00 a s/. 2550.00
- d) s/. 2551.00 a s/. 3400.00
- e) s/. 3401.00 a más.

II. INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta. Elija la que mejor describa lo que piensa usted, Solamente una opción, Marque con claridad la opción elegida con un aspa “X”:

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

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.

COMPETENCIAS GERENCIALES										
I. Gerenciamiento de motivación del personal. (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)					Calificación					
						1	2	3	4	5
1.	¿Recibe recompensa por el cumplimiento de metas?									
2.	Cuando hace un excelente desempeño de labores, ¿su jefe hace el reconocimiento respectivo?									
II. Conducción de equipos de trabajo. (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)					Calificación					
						1	2	3	4	5
3.	¿Está dispuesto a asumir la responsabilidad cuando los miembros del equipo no cumplen con las expectativas?									
4.	¿Participo activamente en la definición de los objetivos del equipo?									
5.	¿Ayudo a los miembros del equipo a comprometerse con la visión y los objetivos del equipo?									
III. Liderazgo. (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)					Calificación					
						1	2	3	4	5
6.	En una escala de 0 a 10, ¿cómo te calificarías a ti mismo como líder?									
7.	¿Sugiero una solución al problema o un equipo de desarrollo?									
8.	¿Puedo generar sinergia positiva en el equipo de trabajo?									
IV. Comunicación Eficaz. (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)					Calificación					
						1	2	3	4	5
9.	¿Expreso correctamente mis expectativas?									
10.	¿Me comunico con eficacia en todos los niveles de la organización y fuera de ésta?									
V. Dirección de Personas. (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)					Calificación					
						1	2	3	4	5
11.	¿Su jefe le brinda cursos o especializaciones para su crecimiento profesional?									
12.	¿Considera usted que en base a sus conocimientos se encuentra en el puesto ideal?									
13.	¿considera usted que tiene capacidad de toma de decisión?									
VI. Gestión del cambio y Desarrollo Organizacional. (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)					Calificación					
						1	2	3	4	5
14.	¿La gerencia necesita intercambiar conocimientos antes de realizar cambios?									
15.	¿Los cambios son debidamente transparentes?									

16.	¿Sé cómo me afectarán los cambios?					
DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
VII. Planeación. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)		Calificación				
		1	2	3	4	5
17.	¿Al ingresar a la Municipalidad le fueron informados las estrategias de la misma?					
18.	¿Al ingresar a la Municipalidad le fueron informados los propósitos de la misma?					
19.	¿Al ingresar a la Municipalidad le fueron informados las políticas de la misma?					
VIII. Organización. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)		Calificación				
		1	2	3	4	5
20.	¿Cree usted que las tareas encomendadas son iguales para todos de acuerdo a su área de trabajo?					
21.	Al momento de que le encomiendan una tarea, ¿coordina con sus compañeros para obtener un trabajo eficiente?					
IX. Integración. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)		Calificación				
		1	2	3	4	5
22.	¿Su jefe les da recompensas por cada labor realizada eficientemente?					
23.	Al expresar su mensaje, ¿cree que es lo suficientemente claro como para que todos lo entiendan?					
24.	Al momento de terminar una tarea, ¿vuelve a verificar para comprobar que todo estuvo bien hecho?					
25.	¿Usted cree que es capaz de direccionar un grupo de personas?					
X. Control. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)		Calificación				
		1	2	3	4	5
26.	¿Conoce sobre las normas de control dentro de la Municipalidad de Aucallama?					
27.	¿Cuándo supervisan su trabajo, lo hace el jefe o alguna persona tercera a la Municipalidad?					
28.	¿Tengo credibilidad e influencia entre los miembros del equipo?					

Muchas gracias por su participación

Anexo 3:

**PROCESO DE BAREMACIÓN DE LAS VARIABLES COMPETENCIAS
GERENCIALES & DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON SUS
RESPECTIVAS DIMENSIONES**

1. Baremación de la Primera Variable: Competencias gerenciales

Máximo: $16(5) = 80$

Mínimo: $16(1) = 16$

Rango: Máximo – Mínimo $R=80-16= 64$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 64/3= 21.333= 21$

A. Baremación de la Primera Dimensión de la V1: Gerenciamiento de motivación

Máximo: $2(5) = 10$

Mínimo: $2(1) = 2$

Rango: Máximo – Mínimo $R=10-2= 8$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 8/3= 2.667= 3$

B. Baremación de la Segunda Dimensión de la V1: Conducción de equipos

Máximo: $3(5) = 15$

Mínimo: $3(1) = 3$

Rango: Máximo – Mínimo $R=15-3= 12$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 12/3= 4$

C. Baremación de la Tercera Dimensión de la V1: Liderazgo

Máximo: $3(5) = 15$

Mínimo: $3(1) = 3$

Rango: Máximo – Mínimo $R=15-3= 12$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 12/3= 4$

D. Baremación de la Cuarta Dimensión de la V1: Comunicación eficaz

Máximo: $2(5) = 10$

Mínimo: $2(1) = 2$

Rango: Máximo – Mínimo $R=10-2= 8$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 8/3= 2.667= 3$

E. Baremación de la Quinta Dimensión de la V1: Dirección de personas

Máximo: $3(5) = 15$

Mínimo: $3(1) = 3$

Rango: Máximo – Mínimo $R=15-3= 12$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 12/3= 4$

F. Baremación de la Sexta Dimensión de la V1: Gestión del cambio y D.O.

Máximo: $3(5) = 15$

Mínimo: $3(1) = 3$

Rango: Máximo – Mínimo $R=15-3= 12$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 12/3= 4$

2. Baremación de la Segunda Variable: Desarrollo organizacional

Máximo: $12(5) = 60$

Mínimo: $12(1) = 12$

Rango: Máximo – Mínimo $R=60-12= 48$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 48/3= 16$

A. Baremación de la Primera Dimensión de la V2: Planeación

Máximo: $3(5) = 15$

Mínimo: $3(1) = 3$

Rango: Máximo – Mínimo $R=15-3= 12$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 12/3= 4$

B. Baremación de la Segunda Dimensión de la V2: Organización

Máximo: $2(5) = 10$

Mínimo: $2(1) = 2$

Rango: Máximo – Mínimo $R=10-2= 8$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 8/3= 2.667= 3$

C. Baremación de la Tercera Dimensión de la V2: Integración

Máximo: $4(5) = 20$

Mínimo: $4(1) = 4$

Rango: Máximo – Mínimo $R=20-4= 16$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 16/3= 5.333= 5$

D. Baremación de la Cuarta Dimensión de la V2: Control

Máximo: $3(5) = 15$

Mínimo: $3(1) = 3$

Rango: Máximo – Mínimo $R=15-3= 12$

Numero de intervalos: 3

Amplitud del intervalo: $A = R/3 \quad 12/3= 4$

Anexo 4: Base de datos

COMPETENCIAS GERENCIALES & DESARROLLO ORGANIZACIONAL

V:		V1						V2			
V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D1	D2	D3	D4
61	48	6	11	12	8	12	12	12	8	18	10
46	43	5	8	8	5	11	9	10	6	14	13
50	42	8	9	9	6	9	9	10	6	15	11
74	59	9	11	14	10	15	15	14	10	20	15
54	41	6	11	10	6	10	11	10	6	15	10
65	50	8	12	12	8	12	13	12	10	16	12
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
63	47	8	12	11	8	12	12	12	8	15	12
58	42	6	9	11	8	12	12	11	7	14	10
61	48	8	12	12	8	10	11	12	8	16	12
63	45	8	12	11	8	12	12	10	8	15	12
66	47	7	14	12	9	12	12	12	8	16	11
64	47	8	12	12	8	12	12	12	7	16	12
63	48	8	12	12	8	11	12	12	8	16	12
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
62	48	7	12	12	8	11	12	12	8	16	12
61	46	7	12	11	8	12	11	12	8	16	10
64	49	8	12	12	8	12	12	11	9	16	13
77	55	10	12	15	10	15	15	15	10	18	12
75	57	8	15	14	8	15	15	15	10	18	14
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
61	46	7	12	11	8	12	11	12	8	16	10
67	52	10	12	12	9	12	12	13	9	18	12
77	55	10	12	15	10	15	15	15	10	18	12
75	57	8	15	14	8	15	15	15	10	18	14
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
61	46	7	12	11	8	12	11	12	8	16	10
67	52	10	12	12	9	12	12	13	9	18	12
68	52	10	12	13	9	12	12	13	9	18	12
68	52	8	14	12	9	13	12	12	8	20	12
62	48	7	12	12	8	11	12	12	8	16	12
61	46	7	12	11	8	12	11	12	8	16	10
63	49	8	12	11	8	12	12	11	9	16	13
67	52	10	12	12	9	12	12	13	9	18	12
63	50	7	11	12	8	13	12	12	9	17	12
74	60	9	11	14	10	15	15	15	10	20	15
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
62	48	7	12	12	8	11	12	12	8	16	12
61	46	7	12	11	8	12	11	12	8	16	10
64	49	8	12	12	8	12	12	11	9	16	13
63	50	7	11	12	8	13	12	12	9	17	12
74	60	9	11	14	10	15	15	15	10	20	15
67	52	10	12	12	9	12	12	13	9	18	12
77	55	10	12	15	10	15	15	15	10	18	12

75	57	8	15	14	8	15	15	15	10	18	14
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
61	46	7	12	11	8	12	11	12	8	16	10
67	52	10	12	12	9	12	12	13	9	18	12
74	60	9	11	14	10	15	15	15	10	20	15
63	50	7	11	12	8	13	12	12	9	17	12
69	51	8	14	13	9	13	12	12	8	19	12
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
67	51	8	14	13	8	12	12	12	8	19	12
67	51	8	14	11	8	13	13	12	8	18	13
69	53	9	13	13	9	13	12	12	8	20	13
66	49	8	13	13	8	12	12	12	8	16	13
69	53	9	13	12	9	13	13	12	8	20	13
69	50	8	14	13	9	13	12	13	9	16	12
66	51	9	12	12	8	13	12	12	8	18	13
73	50	8	14	13	9	14	15	13	8	17	12
69	53	8	15	12	9	13	12	14	8	19	12
64	51	8	12	13	7	13	11	13	7	19	12
65	52	8	13	13	8	12	11	12	8	19	13
69	51	9	14	12	9	13	12	12	8	19	12
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
63	50	7	11	12	8	13	12	12	9	17	12
61	49	6	12	13	7	10	13	12	9	16	12
64	48	8	12	12	8	12	12	12	7	16	13
50	41	8	9	9	6	9	9	9	6	15	11
62	48	8	12	12	8	10	12	12	8	16	12
63	50	7	11	12	8	13	12	12	9	17	12
50	42	8	9	9	6	9	9	9	6	15	12
62	48	8	12	12	8	10	12	12	8	16	12
64	48	8	12	12	8	12	12	12	7	17	12
62	47	8	12	12	8	10	12	12	8	16	11
63	51	7	11	12	8	13	12	12	9	18	12
61	50	6	12	13	7	10	13	12	9	17	12
62	49	8	12	12	8	10	12	12	8	16	13
62	48	8	12	12	8	10	12	12	8	16	12
50	41	8	9	9	6	9	9	9	6	15	11
64	47	8	12	12	8	12	12	12	7	16	12
50	41	8	9	9	6	9	9	9	6	15	11
62	48	8	12	12	8	10	12	12	8	16	12
63	50	7	11	12	8	13	12	12	9	17	12
50	41	8	9	9	6	9	9	9	6	15	11
65	51	8	12	13	8	12	12	13	9	16	13
78	59	10	14	14	10	15	15	15	9	20	15
61	49	6	12	13	7	10	13	12	9	16	12
63	50	7	11	12	8	13	12	12	9	17	12
58	43	7	12	10	8	9	12	9	7	16	11
61	48	6	11	12	8	12	12	12	8	18	10
46	43	5	8	8	5	11	9	10	6	14	13
50	42	8	9	9	6	9	9	10	6	15	11
74	59	9	11	14	10	15	15	14	10	20	15
54	41	6	11	10	6	10	11	10	6	15	10
54	35	3	10	10	10	8	13	10	6	11	8

70	54	8	14	11	9	14	14	13	9	19	13
75	60	9	13	14	10	14	15	15	10	20	15
64	52	8	12	11	9	12	12	12	10	18	12
65	50	8	12	12	8	12	13	12	10	16	12
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
48	36	6	10	8	6	9	9	9	6	12	9
75	57	8	15	14	8	15	15	15	10	18	14
61	46	7	12	11	8	12	11	12	8	16	10
67	52	10	12	12	9	12	12	13	9	18	12
77	55	10	12	15	10	15	15	15	10	18	12
75	57	8	15	14	8	15	15	15	10	18	14
69	52	8	14	13	9	13	12	12	8	20	12
61	46	7	12	11	8	12	11	12	8	16	10
67	52	10	12	12	9	12	12	13	9	18	12
68	52	10	12	13	9	12	12	13	9	18	12
68	52	8	14	12	9	13	12	12	8	20	12

[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]
ASESOR

[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]
PRESIDENTE

[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]
SECRETARIO

[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]
VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del segundo vocal]
VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del tercer vocal]
VOCAL