



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

**Habilidades directivas en el clima organizacional en los
trabajadores de una empresa eléctrica en la ciudad del Callao,
2022**

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

AUTORA:

Torres Garcia, Janet Sonia (orcid.org/0000-0002-9150-9288)

ASESORA:

Dra. Villanueva Figueroa, Rosa Elvira (orcid.org/0000-0002-3919-0185)

CO-ASESORA:

Mgr. Quispilay Joyos, Gloria Elvira (orcid.org/0000-0002-6453-893X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo de habilidades gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2023

Dedicatoria

A mi madre, por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida. A mi padre, por ser parte de mi guía. A mis hermanos, que son lo más apreciado en mi vida. A Dios, por sus bendiciones, y permitir el cumplimiento de mis propósitos.

Agradecimiento

Mi agradecimiento principal es a los trabajadores de la empresa en estudio, por su tiempo y participación.

A la doctora Rosa Elvira, por su apoyo y guía para la elaboración de la tesis.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2 Variables y operacionalización	15
3.3 Población y muestra	17
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5 Procedimientos	19
3.6 Método de análisis de datos	19
3.7 Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN	29
VI. CONCLUSIONES	35
VII. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	37
ANEXOS	45

Índice de tablas

	Pág
Tabla 1. <i>Distribución de frecuencias de la variable habilidades directivas y dimensiones</i>	21
Tabla 2. <i>Distribución de frecuencias de la variable clima organizacional y dimensiones</i>	22
Tabla 3. <i>Prueba de ajuste de los modelos de las habilidades directivas en el clima organizacional</i>	23
Tabla 4. <i>Prueba de pseudo R cuadrado de las habilidades directivas en el clima organizacional</i>	23
Tabla 5. <i>Prueba de estimación de parámetros de las habilidades directivas en el clima organizacional</i>	24
Tabla 6. <i>Prueba de ajuste de los modelos de las habilidades directivas en el comportamiento organizacional</i>	24
Tabla 7. <i>Prueba de pseudo R cuadrado de las habilidades directivas en el comportamiento organizacional</i>	25
Tabla 8. <i>Prueba de estimación de parámetros de las habilidades directivas en el comportamiento organizacional</i>	25
Tabla 9. <i>Prueba de ajuste de los modelos de las habilidades directivas en la estructura organizacional</i>	26
Tabla 10. <i>Prueba de pseudo R cuadrado de las habilidades directivas en la estructura organizacional</i>	26
Tabla 11. <i>Prueba de estimación de parámetros de las habilidades directivas en el estructura organizacional</i>	27
Tabla 12. <i>Prueba de ajuste de los modelos de las habilidades directivas en el estilo de liderazgo</i>	27
Tabla 13. <i>Prueba de pseudo R cuadrado de las habilidades directivas en el estilo del liderazgo</i>	28
Tabla 14. <i>Prueba de estimación de parámetros de las habilidades directivas en el estilo de liderazgo</i>	28

Índice de figuras

	Pág
Figura 1. <i>Esquema de diseño de influencia de las variables de investigación</i>	14

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia sobre las habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022. La metodología tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel explicativo, tipo aplicada, donde se consideró una muestra censal de 118 trabajadores. Se aplicaron instrumentos adaptados de Callohuanca y Tantalean (2020) para la variable independiente y de Segredo (2017) para la dependiente, con un total de 61 ítems. Los resultados determinaron que el 49,2% de los trabajadores perciben un nivel alto de habilidad directiva en sus superiores y el 45,8% de los colaboradores manifiestan que el clima laboral es adecuado. Además, la prueba de logística ordinal determinó una variabilidad de 54% en el valor de Nagelkerke y un sig. 0,000 en el ajuste de los modelos. Se concluyó que existe una influencia en las habilidades directivas en el clima organizacional.

Palabras clave: Habilidades directivas, Clima organizacional, Liderazgo.

Abstract

The objective of the research was to determine the influence on managerial skills in the organizational climate in the workers of an electrical company in the city of Callao, 2022. The methodology had a quantitative approach, non-experimental design, explanatory level, applied type, where A census sample of 118 workers was considered. Instruments adapted from Callohuanca and Tantalean (2020) were applied for the independent variable and from Segredo (2017) for the dependent variable, with a total of 61 items. The results determined that 49.2% of the workers perceive a high level of managerial ability in their superiors and 45.8% of the collaborators state that the work environment is adequate. In addition, the ordinal logistic test determined a variability of 54% in the Nagelkerke value and a sig. 0.000 in the fit of the models. It was concluded that there is an influence on management skills in the organizational climate.

Keywords: Direct skills, Organizational climate, Leadership.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, mediante la globalización y el desarrollo laboral, diversas organizaciones han centrado su importancia hacia la guía de los líderes, como también contar con un ambiente laboral que repercuta en el desarrollo de la organización, además de brindar facilidades para cumplir con los propósitos de la empresa (Moreno & Wong, 2018). De esta manera, el líder se ha convertido en un gran apoyo en la dirección de la organización debido a la importancia de sus funciones; por ello, diferentes estudios resaltan su significancia y han evidenciado resultados de mucho énfasis sobre la gestión de las habilidades directivas como el clima organizacional.

Cada empresa debe formar un ambiente laboral acorde a la necesidad de su personal, ya que parte de los problemas corresponden en contar con un clima no favorable y la dificultad de encontrar líderes cuyo trabajo dependa del cumplimiento y compromiso de los colaboradores (Govea y Zuñiga, 2020). Si bien, el objetivo de cualquier organización es lograr mejores resultados, también debe centrarse en el desarrollo de sus líderes y lo que hacen para alcanzar las metas de la organización, manteniendo un ambiente de trabajo y capacidad de encaminar al personal que reflejan mediante sus gestiones (Purwadi et al., 2020).

En el contexto internacional, debido a la tensión en calidad del trabajo se debe reducir la demanda indebida de los trabajadores, malas gestiones laborales, mayor énfasis de la dirección de los jefes y relación social de los compañeros (OIT,2019). En el entorno organizacional, las habilidades de liderazgo deben apoyar y estimular los comportamientos innovadores, debido que parte de los problemas es la deficiencia de los superiores o líderes, un ambiente tenso y sobrecargado (Liqiong et al., 2022). A menudo están dirigidas por líderes que no cuentan con las características suficientes para gestionar y direccionar equipos de trabajo.

En el contexto nacional, el Ministerio de trabajo menciona que las organizaciones deben reconocer la necesidad de reinventarse y mejorar cada vez sus gestiones, fortalecer a sus líderes; por tanto, el énfasis principal debe estar enfocado al recurso humano, orientado a implementar y seguir las políticas, estrategias y procedimientos; facilitando la motivación y la dirección del trabajador

(MTPE, 2021). Ante ello, el Perú ha presentado dificultades en el desarrollo óptimo empresarial, en base a la escasa habilidad directiva o gerencial para brindar una adecuada dirección y gestión ante sus subordinados (Tarazona, 2019). Parte de la escasez de profesionales en dirección, es la formación inadecuada para cargos superiores, salarios bajos, falta de experiencia, visión, entre otros (Arrascue et al., 2021).

Por consiguiente, el estudio se desarrolló en una empresa de servicios eléctricos, dedicada al desarrollo de actividades de mantenimiento eléctrico y telecomunicaciones, ubicada en la ciudad del Callao. La problemática surge en el área de operaciones donde se han presentado distintas dificultades, el cual involucra la capacidad del líder (coordinadores, encargados, supervisores, jefe de área), repercutiendo en el entorno laboral que se desarrolla en la empresa. Si bien, los trabajadores del área de operaciones se sienten conformes con los lineamientos y políticas aplicadas por la organización, también se presencia la disconformidad sobre la dirección, autoridad, gestión y la satisfacción que se desarrollan en el ambiente de trabajo, el cual implica la comunicación, relación laboral, expectativas laborales, entre otros.

Asimismo, se ha evidenciado algunos inconvenientes de los trabajadores con sus superiores, existiendo ciertos límites, por lo que prefieren establecer algún tipo de distancia, convirtiéndose en una limitación que afecta la motivación y rendimiento; además de poner en cuestión el conocimiento y confianza de algunos de los encargados. En tanto, el ambiente laboral actual, la motivación y compromiso no son los aspectos más fuertes, reflejando falta de interés de los empleados, deficiente comunicación entre los diferentes niveles. Por ello, surge la necesidad de estudiar dichas variables con la intención de resaltar la importancia que tienen las gestiones y capacidades de los líderes dentro de las organizaciones, también de como puede repercutir en su equipo de trabajo y en el ambiente donde desarrolla sus actividades. Caso contrario, se desarrollará un entorno no favorable, resultados bajos, falta de dirección, insatisfacción hacia los trabajadores, entre otros aspectos.

De esta manera, surge el siguiente problema: ¿Cómo influye las habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022? Asimismo, los específicos: (a) ¿Cómo influye habilidades directivas en el comportamiento organizacional (b) ¿Cómo influye

habilidades directivas en la estructura organizacional, (c) ¿Cómo influye habilidades directivas en el estilo de dirección?

En base a la justificación teórica, se desarrolló mediante fundamentos teóricos y conceptualizaciones de las variables, permitiendo profundizar los conocimientos científicos. La justificación metodológica se centró en el desarrollo del enfoque cuantitativo del estudio, un nivel descriptivo y explicativo, además generará la aplicación de instrumentos-investigación con el fin de comprobación de los resultados. La justificación del valor práctico, se desarrolló con el fin de evidenciar la importancia sobre el desarrollo de habilidad directiva y el clima organizacional, además de dar a conocer la situación que presentan las variables desde la perspectiva de los trabajadores, que permitirá generar alternativas de mejora ante el problema que evidencia. La justificación social, se realizó en beneficio de los trabajadores, jefes, superiores y la empresa; además para ser considera en estudios futuros que tengan una similitud en la situación problemática.

Por consiguiente, se planteó el objetivo del estudio: Determinar la influencia sobre las habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022. Asimismo, se mencionan los objetivos específicos: (a) determinar la influencia sobre las habilidades directivas en el comportamiento organizacional; (b) determinar la influencia sobre las habilidades directivas en la estructura organizacional; (c) determinar la influencia sobre las habilidades directivas el estilo de dirección.

En referencia a la hipótesis del estudio: Existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022. Asimismo, se determinan las hipótesis específicas: (a) existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el comportamiento organizacional; (b) existe influencia directa sobre las habilidades directivas en la estructura organizacional; (c) existe influencia directa sobre habilidades directivas en el estilo de dirección.

II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación estuvo respaldada por antecedentes internacionales, antecedentes nacionales, teorías, conceptualizaciones que aborda las dos variables del estudio.

A nivel internacional, Moreno et al. (2021) realizaron un artículo referente a la habilidad directiva en el clima organizacional en empresas pymes de comercio, considerando como propósito de determinar la influencia de las variables, teniendo una investigación descriptiva, enfoque cuantitativo, población de 53 directivos y el método de prueba de Partial Least Square (PLS). Los resultados infirieron una significancia directa en el clima organizacional ($\beta=0.567$, $t=4.383$); donde el poder de negociación y dirección de los superiores (ξ_1 , $f^2=0.710$) tienen efecto mayor en el clima de la organización, en tanto la variable liderazgo (ξ_3 , $f^2=0.104$) tiene menos efecto. Concluyeron que las habilidades directivas en el clima laboral tienen una influencia significativa.

Gonzales et al. (2018) desarrollaron un artículo con el fin de demostrar la influencia de la capacidad de liderazgo en el clima organizacional en una empresa de servicios de Tungurahua. Metodológicamente fue cuantitativo, no experimental, considerando una muestra de 50 trabajadores y un cuestionario. Los resultados evidenciaron que el 72% de los trabajadores refieren que existe liderazgo regular en la empresa; además no existe compromiso de trabajo, y el 52% de la población mencionan que existe un clima organizacional se encuentra en un nivel regular. Además, la participación de las autoridades no cuenta con la confianza necesaria para que las relaciones en el logro de las metas, desarrollando una gestión no eficaz. Concluyeron que existe una significancia de la habilidad directiva en el clima laboral.

Díaz et al. (2016) en su artículo del clima organizacional en las comunicaciones de habilidades directivas en una empresa de hortofrutícola, con el objetivo de evidenciar la influencia de la variable independiente en la dependiente. El estudio metodológicamente fue cuantitativo, no experimental de nivel descriptivo y explicativo; de una población de 315 trabajadores, aplicando una prueba de regresión ordinal. En los resultados se manifiestan que el clima organizacional tiene influencia en un 3% de la varianza hacia las habilidades directivas ($R^2 = 0.030$). El

60% de encuestados infieren existe un impacto bueno sobre la comunicación de los directivos, generando la reducción del conflicto que se presentan en las actividades. Concluyeron que las habilidades directivas influyen en el clima organizacional, donde el comportamiento y conducta de los líderes aumentan la eficacia laboral, además tiene una fluencia sobre los colaboradores.

Paredes et al. (2021) en su artículo, tuvieron como propósito evidenciar la influencia de la habilidad directiva en el clima laboral en medianas y pequeñas empresas de comercio de Villa Juárez. El estudio metodológicamente fue cuantitativo de nivel descriptivo y explicativo, una muestra de 53 directivos, aplicando una el método de prueba de Partial Least Square (PLS) y regresión lineal. Los resultados demostraron una significancia positiva con el clima organizacional ($\beta=.567$, $p<.05$, $t=4.383$), además la negociación (ξ_1) y liderazgo (ξ_3) son elementos importantes dentro del clima organizacional ($R^2=0,80$). Concluyeron que las habilidades directivas influyen en el clima laboral.

Duran et al. (2019) en su artículo sobre estilos de liderazgo en el clima organizacional en una empresa de servicios y exportación, donde consideraron como propósito determinar la influencia en las variables. El estudio metodológicamente fue cuantitativo, no experimental, descriptivo y explicativo, de una población de 278 trabajadores, aplicando una el método de prueba de regresión. Los resultados evidenciaron que el 48% de los trabajadores mencionan que su líder es de un tipo transformacional; el 46% cree que sus líderes presentan cualidades y capacidades altas; asimismo el 1,8% no tienen un buen líder. Asimismo, la aplicación de la regresión en factores (Media= 27; $r^2=0,789$). Concluyeron que las habilidades directivas influyen en el clima laboral, donde hay un grado alto de aceptación hacia el estilo de liderazgo transaccional de los directivos, convirtiéndose en un agente motivador, teniendo un efecto positivo en el clima laboral.

En tanto, Rodríguez (2020) desarrolló un artículo sobre habilidades gerenciales en el clima organizacional en una institución superior, donde tuvo como objetivo de determinar la significancia en las variables. Considero un enfoque metodológico cuantitativo, diseño descriptivo aplicado a una muestra de administrativos y docentes. Los resultados demuestran que más del 50% de encuestados refieren que los jefes y directivos gestionan y ejercen sus direcciones

de modo regular, en algunas ocasiones no muestran sus capacidades de acuerdo a su posición; repercutiendo en el ambiente laboral. Concluyó que las habilidades directivas tienen un efecto en el clima organizacional, ya que dependerá del desenvolvimiento del líder para tener un impacto en sus trabajadores de manera positiva o negativa.

En el artículo de Vera y Suárez (2022) con el objetivo de evidenciar la significancia en las habilidades directivas en el ambiente laboral del Liceo Naval School, considerando un enfoque cuantitativo, diseño descriptivo con muestra de 100 docentes. Los resultados manifestaron que el 48% de los superiores desarrollan sus habilidades directivas de manera eficiente; es decir que los directivos deben desarrollar aún más sus capacidad y habilidades para gestionar el desarrollo de sus dirección y mando ante las necesidades laborales de todos los docentes. Concluyeron que, a través de talleres y estrategias de comunicación, un líder puede generar un efecto positivo en el clima organizacional; además de encaminar a los trabajadores al cumplimiento de los objetivos.

A nivel nacional, en el artículo de Luján (2017) tuvo como propósito demostrar la influencia de las habilidades directivas y clima organizacional en la Direpro. El estudio metodológicamente fue cuantitativo y no experimental, una muestra de 46 trabajadores, utilizando una prueba de regresión lineal y la prueba de Anova; donde tuvo una confiabilidad de 0,923 y 0,943. Los resultados manifiestan que las habilidades directivas (82,5%) en la variación en la gestión del cambio organizacional (valor F de 254.453, T= 15,952 y $p < .05$); donde las habilidades comunicativas y el trabajo en equipo se desarrollan de modo regular. Los encargados directivos muestran deficiencias en la comunicación, ya que las estrategias de comunicación implementadas no ayudan a definir la identidad organizacional del empleado. Concluyó la existencia de la influencia en la habilidad directiva en el clima laboral, debido que mediante las acciones de los superiores es reflejada en sus resultados.

Saavedra et al. (2019) desarrollaron un artículo el cual tuvo como fin determinar la significancia entre el liderazgo y el clima laboral en organizaciones del sector salud. La metodología fue de tipo descriptivo, considerando una muestra de 88 trabajadores. Los resultados demostraron que el 54,5% y el 55,7% de los líderes se encuentran en un nivel alto y bajo en el liderazgo transaccional y

transformacional respectivamente; asimismo en el clima laboral se percibe solo una aceptación de 68,2% ($r_s = 0,64$). Como conclusión el liderazgo y el clima mantiene una significancia directa, debido que tiene una aceptación moderada en las variables, esto quiere decir que la habilidad del líder repercute en el desarrollo del trabajador.

Mejía et al. (2019) en su artículo sobre las competencias directivas en el clima organizacional en empresas de calzados, teniendo como objetivo de verificar el efecto que generan las variables. La metodología se desarrolló de tipo descriptivo, considerando una muestra de 22 trabajadores. Los resultados manifiestan que por cada competencia están por encima del 50% de desarrollo, pero no mayor a 70%, que implica que los porcentajes bajos se encuentran en la dirección y desarrollo de personas, junto al equipo y liderazgo; asimismo en el clima laboral se percibe solo una aceptación de 60%, desarrollándose de modo regular. Como conclusión se tuvo que las habilidades y relaciones directivas que se desarrolla en el clima organizacional tiene un efecto en el trabajador, el cual permite mejorar sus percepciones y comportamientos.

De acuerdo con Cárdenas (2020) que desarrolló una tesis doctoral con el fin de demostrar la influencia en el clima organizacional en las habilidades directivas en una institución educativa. Tuvo un enfoque metodológico cuantitativo, no experimental, descriptivo y explicativo aplicados a 100 trabajadores de la institución, considerando la prueba de regresión logística ordinal. Los resultados evidencian que el 74.2% de los encuestados, mencionan que las habilidades directivas son altas, y el 17,44% tienen un liderazgo regular. En tanto, el 66,28% refieren que el clima laboral es favorable ($\chi^2=94,100$; $\text{sig}=0,965$; $\text{gl}=4$; Cox y Snell ,345). Concluyó que las habilidades directivas mantienen una influencia en el clima organizacional.

Asimismo, Arrascue (2021) desarrolló un artículo sobre las habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital municipal, con el fin de determinar la influencia en las variables, empleando un enfoque cuantitativo, no experimental, y aplicada; utilizando la prueba de correlación de Pearson y prueba paramétricas. Los resultados demuestran que el 55,8% de los trabajadores mencionan que las habilidades gerenciales de los líderes eran adecuadas, el 44,2% refieren que son regulares; en sus dimensiones analíticas e interpersonales es 69%, habilidades

emocionales regulares en 69%; el clima organizacional se desarrolla en un nivel regular, junto al liderazgo. Concluyó que la habilidad gerencial tiene una significancia directa y moderada ($R=0,479$) hacia el clima organizacional.

En la tesis magistral de Fernández y Llontop (2020) sobre las habilidades directivas y el clima organizacional en el gobierno regional de Lambayeque, cuyo objetivo fue determinar la influencia en las variables, ejecutando un estudio cuantitativo, diseño descriptivo y no experimental, utilizando la prueba de correlación de Pearson y prueba paramétricas; considerando una muestra de 24 trabajadores. Los resultados demostraron una alta aceptación por parte de los colaboradores en un 20 % y un mayoritario de 70 % en zona B de nivel regular, que reconocen medianamente a líderes que administran con eficacia, consideran regular productividad organizacional referida exclusivamente a mejoras en el ambiente laboral. Concluyeron que las habilidades directivas mantienen una significancia en el ambiente organizacional.

Respecto a la variable habilidad directiva, Codina (2010) menciona la teoría de los rasgos de Engler, busca identificar un conjunto de características que distinguen sistemáticamente a los líderes de los seguidores y a los efectivos de los ineficaces, buscando sabiduría social como física para determinar el éxito de las mismas, considerando los componentes de ambición, dinamismo, honestidad, integridad, confianza, inteligencia y conocimientos relevantes para su puesto.

También, Vásquez (2020) refiere la teoría de rasgos se centran en una serie de estereotipos regulares, estables y bastante flexibles que configuran las características de cada sujeto, determinan su comportamiento, su forma de relacionarse y pensar sobre su entorno y sobre sí mismos. Esta teoría se ocupa de las características específicas de cada persona, como el comportamiento, la adaptabilidad, las emociones y valores que le brinda al individuo un torno a un rasgo en particular. Por ende, un directivo debe tener en cuenta, ser capaz de identificar sus debilidades, lo que necesita saber, tratar de aprender de ellas.

Whetten y Cameron (2011) hacen referencia a la teoría aprendizaje social de Bandura en las habilidades directivas, donde se centra en el conocimiento rígido cuando se genera la práctica, ejecución de relaciones y comportamientos observables basándose en el trabajo cognitivo y conductual. En el aspecto organizacional, se genera el énfasis de la importancia sobre gestionar los

conocimientos y relaciones, además el uso de programas de formación, más aún a las personas que generan guía como liderazgo.

En la concepción, según Arana (2021) las habilidades directivas se basan en la capacidad que desarrolla una persona para ejercer sus actividades gerenciales y de liderazgo a través de una mayor aptitud aumentada a través de la capacitación y las oportunidades, en términos de: personal y grupos personales e interpersonales. Asimismo, González y Canós (2020) mencionan que las habilidades directivas se desarrollan como la capacidad y la voluntad hacia la dirección de la empresa, donde dependiendo del conocimiento y habilidades pueden posibilitar un desempeño adecuado y capaces de tomar decisiones estratégicas.

De acuerdo a Moreno y Puchol (2016) manifiestan que las habilidades directivas se centran en las cualidades y características que tiene un líder para gestionar la dirección de los trabajadores, adaptando decisiones, estrategias, recursos y sus propios conocimientos para desenvolverse en el desarrollo laboral. Por ello, las importancias de las habilidades directivas infieren y muestran el rendimiento laboral de los propios directivos.

En tanto, Moreno & Wong (2018) refieren que las habilidades directivas incluyen un conjunto de acciones específicas que los individuos (superiores, directivos, encargados) toman para lograr ciertos resultados. Además, las habilidades directivas juegan una función vital en la satisfacción de los trabajadores en todo tipo de organización, logrando un desempeño de calidad en los puestos de trabajo y por ende en la productividad.

Callohuanca y Tantalean (2020) precisaron que las habilidades directivas se basan en habilidades y conocimientos específicos para trabajar de manera efectiva en organizaciones, generando el alcance de metas y lograr el éxito sostenido, además se centra en habilidades y competencias en la gestión de recursos humanos. Por ello, se convierte en un factor importante en el crecimiento profesional y personal, así como en su equipo de trabajo. Considerando en dimensiones: Liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, negociación, acción estratégica, inteligencia emocional, apoderamiento, gestión del tiempo, creatividad, gestión del capital humano.

La dimensión apoderamiento incluye el otorgamiento, distribución de

autoridad y la consolidación de una posición de liderazgo que desarrolla dentro de la empresa; además, contempla la concesión y disposición frente a su cargo. Por su parte, Morales (2016) describe que el apoderamiento como parte de las características de un líder. Esta dimensión puede relacionarse con la disposición que se brinda para direccionar en la ejecución de las actividades en los trabajadores.

La dimensión trabajo en equipo, se desarrolla en la cooperación y participación de varios integrantes, alineados a un objetivo específico; además tienen como fin transforman a un grupo de trabajadores de objetivos personales a un objetivo en común para el alcance de resultados; necesita orientación, optimismo y la claridad en objetivos. Asimismo, Quezada et al. (2020) mencionan que un equipo se conforma en grupo de personas que trabajan juntas para mejorar un proceso, compartiendo la misma visión y objetivo.

En tanto, la gestión del capital humano se centra en el desarrollo estratégico sobre los miembros a cargo, donde promueve el mejoramiento constante del personal, el reconociendo del valor, la ejecución de saberes y capacidades respecto a los objetivos organizacionales. En tanto, Flores y Chavarria (2018) mencionan que dentro de las gestiones se realizan el desarrollo, mantenimiento, control y seguimiento hacia los integrantes de la empresa; además emplean estrategias para mejorar las relaciones y canales de comunicación.

El liderazgo se desarrolla como una función activa y participativa hacia todo los involucrados en el cumplimiento de los objetivos. De acuerdo con Villa (2019) se convierte en una persona que genera una admiración por parte de sus seguidores, fomenta el compromiso equitativo en búsqueda de alcance de objetivos. Por ello, el liderazgo genera motivación, compromiso y apoyo hacia los trabajadores a cargo.

Además, la gestión del tiempo, hace que las funciones de gestión sean efectivas, generando un control de tiempo y le permite implementar con éxito las comisiones en beneficio de la empresa y sus miembros. Por su parte, Salazar (2017) la gestión del tiempo genera resultados adecuados en un tiempo proyectado, también minimiza los tiempos ociosos; son empleadas como arte de estrategias por los líderes o superiores.

Finalmente, la toma de decisiones, se desenvuelve en un proceso de

decisiones en el ciclo de gestión, el uso de los recursos, incluyendo la asesoría a expertos de la empresa. Por su parte, Arévalo y Estrada (2017) menciona que la toma de decisiones se genera un mayor énfasis, evaluación y análisis ante una situación. Para Barco (2019) la toma de decisiones se desenvuelve en una elección crítica para tener mejores opciones de resultados y mejorar el desempeño, son consideradas como estrategias que benefician a la estabilidad de la organización.

En la variable dependiente clima organizacional, Bennis (1982) hace mención a la teoría de motivación-higiene de Herzberg, la cual se centra en los factores que provocan satisfacción o insatisfacción en el lugar de trabajo, es decir, la higiene son los factores que corresponden al ambiente y su presencia sin causa, pero su ausencia provoca insatisfacción. Por su parte, Parra et al. (2018) precisaron con respecto a la teoría de Herzberg que se centra en evaluar los dominios del entorno físico y sus relaciones, sugiere que los factores de higiene se desarrollan en el contexto del entorno de las personas e incluyen las condiciones en las que ejercen sus labores. El entorno organizacional, tanto el ambiente y el aspecto, es percibido por los colaboradores, por lo cual repercutirá en la manera de efectuar el cumplimiento de sus funciones.

Por su parte, Soria (1997) hace mención a la teoría sobre las relaciones humanas de Elton Mayo, donde sugiere que la motivación del trabajador es de naturaleza puramente económica y psicosocial, lo que elimina la necesidad de aprender, actualizar conocimientos y otras necesidades relacionadas con el desempeño en el trabajo. Asimismo, Pulido et al. (2019) describen que esta teoría de relaciones humanas ha resumido aspectos que afectan la productividad, como el clima y su impacto en el comportamiento y desempeño empresarial. Los elementos destacados en el factor C (la percepción basada en un motor que aumenta la productividad) promueven la mejora continua en las gestiones como procesos y los sentimientos de los individuos, lo que permite diagnosticar los problemas de factores internos, identificar patrones limitantes que impiden el progreso y el desarrollo sostenible.

En el marco conceptual, Vesga et al. (2020) definen que el clima organizacional se basa en un conjunto de características que conforman el ambiente de trabajo donde se desarrollan los individuos, también se relacionan con las percepciones que el individuo tiene sobre la misma, pues consiste en la

experiencia del individuo que labora en una organización.

Para Iglesias et al. (2018) el clima organizacional se basa en percepciones relacionadas con características de la organización que tienen significancia en las actividades y desarrollo de los miembros de la organización, además constituye una excelente herramienta de cambio en busca de una mayor eficiencia y condición adecuada. Considerando componentes fundamentales a liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

En tanto, Becerra et al. (2020) precisaron que el clima organizacional se desenvuelve en un conjunto de características en un ambiente de trabajo que pueden beneficiar o afectar el comportamiento de los trabajadores, los y se pueden medir utilizando herramientas de documentos con base en su percepción personal de su ambiente de trabajo; además tiene como componentes la cultura organizacional, diseño organizacional y potencial del talento humano.

Patlán y Flores (2013) sostuvieron que el clima se basa en las descripciones individuales sobre los aspectos sociales y contextuales de una organización de la que forman parte los trabajadores. Además, es consistente con las percepciones que los colaboradores comparten sobre aspectos como la política, la práctica y el desarrollo organizacional; considerando como componentes del sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional.

Según Maestre y Ordoñez (2020) el clima organizacional se desenvuelve en las normas en la que repercute en la comunicación e interacción de los colaboradores de toda empresa. En tanto, Armenteros et al. (2018) precisaron que se desarrolla mediante en las percepciones sobre las características que se desenvuelven en el entorno de la empresa, relacionado en comportamiento de sus miembros, considerando los factores en el proceso de gestión e innovación, además se compone de la motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Segredo (2017) refiere que el clima organizacional es componente multifactorial que involucra el estilo de gestión, la estructura, el comportamiento en la organización basados en conocimientos, actitudes y prácticas. Permite evaluar la gestión de una organización y su eficacia, también mide las actitudes de las personas al momento de planificar el desarrollo de cambios organizacionales e identificar los elementos necesarios para su mejoramiento. Considera dimensiones como el comportamiento, estructura y estilo de dirección.

La dimensión comportamiento organizacional, según Segredo (2017) se define como el desenvolvimiento de las conductas y actitudes expresadas por las personas en una organización, donde es involucrada con la motivación, comunicación, relaciones personales y laborales. Para Suárez et al. (2020) se desarrolla en las actitudes, acciones, actividades, relaciones de los integrantes hacia la organización.

La estructura organizacional, se dirige en actividades, condiciones de trabajo y medidas para fomentar el desarrollo laboral; además, desarrolla en ciertos sistemas centrados como normas y lineamientos que rigen en el trabajo. De acuerdo a Blanco et al. (2020) es una estructura dinámica y cambiante constituida por interacciones entre los procesos y componentes humanos para asegurar su consecución de los fines sociales de la organización.

Estilo de dirección, de acuerdo a Segredo (2017) es un estilo de gestión y tipo de dirección de una entidad para dirigir y orientar sus acciones, con el fin de lograr los fines específicos de la empresa, considerando como categorías el líder, participación, resolución de conflictos y trabajo en equipo. En tanto, García (2019) menciona que esta dimensión mide en qué medida sus superiores establecen la relación con las personas y formas de trabajo; donde incluye la medida en que un líder dirige las actividades de los trabajadores y utiliza el poder en sus acciones.

III. METODOLOGÍA

Cuando se realizan investigaciones, muchas veces se emplean diferentes metodologías. Por ello, Gauchi (2017) los métodos de investigación se desarrollan en el alcance de los propósitos de la investigación, presentando diseño, instrumentos, población entre otros aspectos.

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo fue aplicada, debido que se generó una búsqueda de conocimiento científico durante el desarrollo del estudio en la búsqueda de soluciones. Según Hernández y Mendoza (2018) estudia las posibilidades sobre un problema, enfocado en aplicar una solución en base a la realidad en el campo de investigación.

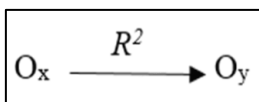
El enfoque del estudio fue cuantitativo, de acuerdo con Baena (2017) este enfoque genera una recopilación y análisis de datos, determinando de esta manera la validez sobre la hipótesis y resolver el problema de estudio, utilizando un método estadístico y el desarrollo de hallazgos, conclusiones y proposiciones.

El nivel fue explicativo, ya que se buscó la determinación en la influencia de causa-efecto en la variable independiente en la dependiente. Como expresa Hernández y Mendoza (2018) se enfoca en responder las causas del porqué de los acontecimientos del estudio, detalla por qué ocurre un acontecimiento o hecho y la relacionan las variables. En este nivel se desarrolla el estudio de las influencias de causa-efecto en las variables.

El diseño fue no experimental, según Fernández et al. (2014) refieren que este diseño no realiza la manipulación de ningún tipo sobre las variables, y de corte transversal, debido los datos son analizados en el contexto natural y en un solo tiempo.

Figura 1

Esquema de diseño de influencia de las variables de investigación



Caracteres:

Ox: Variable independiente: Habilidades directivas

Oy: Variable dependiente: Clima organizacional

R2: Prueba de influencia - Regresión logística ordinal

3.2 Variables y operacionalización

Variable Independiente: Habilidades directivas

Definición conceptual

Callohuanca y Tantalean (2020) mencionan que las habilidades directivas se basan en habilidades y conocimientos específicos para trabajar de manera efectiva en organizaciones, generando el alcance de metas y lograr el éxito sostenido, además se centra en habilidades y competencias en la gestión de recursos humanos. Por ello, se convierte en un factor importante en el crecimiento profesional y personal, así como en su equipo de trabajo. Las dimensiones de la variable habilidades directivas se basa en liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, apoderamiento, gestión del tiempo y gestión del capital humano.

La dimensión del apoderamiento, incluye el otorgamiento y distribución de autoridad, y la consolidación de una posición de liderazgo que desarrolla dentro de la empresa, además contempla la concesión y disposición frente a su cargo. Los indicadores fueron función de autoridad y disposición.

La dimensión trabajo en equipo, se desarrolla en la cooperación y participación de varios integrantes, alineados a un objetivo específico; además tienen como fin transforman a un grupo de trabajadores de objetivos personales a un objetivo en común para el alcance de resultados; se necesita orientación, optimismo y la claridad en objetivos. Tiene como indicadores a orientación, optimismo y objetivos.

La dimensión de gestión del capital humano, se centra en el desarrollo estratégico sobre los miembros a cargo, donde promueve el mejoramiento constante del personal, el reconociendo del valor, la ejecución de saberes y capacidades respecto a los objetivos organizacionales. Tiene como indicadores a ejecución de saberes y capacidades.

La dimensión liderazgo, desarrolla una función activa y participativa hacia todo los involucrados en el logro de los objetivos. Tiene como indicadores a funciones y comunicaciones.

La dimensión gestión del tiempo, hace que las funciones de gestión sean

efectivas, generando un control de tiempo y le permite implementar con éxito las comisiones en beneficio de la empresa y sus miembros. Tiene como indicador al control del tiempo.

La dimensión toma de decisiones, se desenvuelve en un proceso de decisiones en el ciclo de gestión, el uso de los recursos, incluyendo la asesoría a expertos de la empresa. Tiene como indicadores a estrategias y negociación.

Definición operacional

Las habilidades directivas tuvieron una escala ordinal, policotómica, que fueron medidas mediante una encuesta con 30 preguntas realizado por Callohuanca y Tantalean (2020) considerando entre sus dimensiones: Apoderamiento (6 ítems), gestión del capital humano (7 ítems), trabajo en equipo (5 ítems), liderazgo (5 ítems), gestión del tiempo (4 ítems) y toma de decisiones (4 ítems); a través de los niveles: Nunca, A veces y Siempre.

Variable dependiente: Clima organizacional

Definición conceptual

Segredo (2017) manifiesta que el clima organizacional es un componente multifactorial que involucra el estilo de gestión, la estructura, el comportamiento en la organización basados en conocimientos, actitudes y prácticas. Permite evaluar la gestión de una organización y su eficacia, también mide las actitudes de las personas al momento de planificar el desarrollo de cambios organizacionales e identificar los elementos necesarios para su mejoramiento. Las dimensiones de la variable clima organizacional se basan en comportamiento, estructura organizacional y estilo de dirección, de acuerdo a Segredo (2017).

La dimensión comportamiento organizacional, se define como el desenvolvimiento de las conductas y actitudes expresadas por las personas en una organización, donde es involucrada con la motivación, comunicación, relaciones personales y laborales. Tiene como indicadores a motivación, comunicación, relaciones interpersonales y de trabajo.

La dimensión estructura organizacional, se basa en actividades, condiciones de trabajo y medidas para fomentar el desarrollo laboral; se basa en ciertos

sistemas centrados como normas y lineamientos que rigen en el trabajo. Tiene como indicadores a funcionamiento, condiciones de trabajo y estímulo de desarrollo organizacional.

La dimensión estilo de dirección, es un estilo de gestión y tipo de dirección de una entidad para dirigir y orientar sus acciones, con el fin de lograr los fines específicos de la empresa, considerando como categorías el líder, participación, resolución de conflictos y trabajo en equipo. Tiene como indicadores a liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo.

Definición operacional

La variable clima organizacional tuvo una escala ordinal, policotómica, que fueron medidas mediante una encuesta con 31 preguntas de Segredo (2017) el cual consideraron entre sus dimensiones: Comportamiento organizacional (10 ítems), estructura organizacional (9 ítems), estilo de dirección (12 ítems); a través de los niveles: Nunca, A veces y Siempre.

3.3 Población y muestra

3.3.1. Población

La población se basa en la totalidad de un conjunto de personas, ubicada en un lugar o zona determinada que interactúan entre sí, el cual presentan características similares para ser como parte de la población en estudio (Baena, 2017). La población estuvo integrada por 118 trabajadores de la empresa de servicios eléctricos del área de operaciones.

La muestra se define como parte del universo de la población; es decir, un sub-conjunto que son seleccionados al azar para ser representativas (Baena, 2017). Por ello, la investigación consideró una muestra censal compuesta por todos los participantes de la población de 118 trabajadores.

3.3.2. Unidad de análisis

Se desarrollan como características que constituyen tanto la población y la muestra para el desarrollo del estudio (Hernández et al., 2014). En el aspecto individual, fueron considerados los trabajadores del área de operaciones. En tanto, el aspecto

colectivo fue la empresa de servicios eléctricos.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

La técnica de encuesta se desarrolla como un procedimiento que recopila información, utiliza métodos estandarizados de investigación para obtener medidas cuantitativas (Huamanchumo y Rodríguez, 2015). Por consiguiente, la técnica para la investigación fue una encuesta.

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos se utilizan como un método donde cuenta con un conjunto de preguntas que permiten generar una recolección de información y evidenciar el objetivo de la investigación (Huamanchumo y Rodríguez, 2015). Por ende, el instrumento de la investigación fue un cuestionario.

El estudio aplicó 2 cuestionarios con un total de 61 ítems; el primero para la variable habilidades directivas de los autores Callohuanca y Tantalean (2020) con 30 ítems (6 dimensiones) y en la variable clima organizacional del autor Segredo (2017) de 31 ítems (3 dimensiones). Ambos cuestionarios fueron adaptados de acuerdo al criterio y realidad de la investigación (Anexo 3).

3.4.3 Validez y confiabilidad

Validez

La validez indica con qué precisión el instrumento mide la variable que realmente está tratando de medir, esto se logra demostrando que la herramienta refleja un concepto abstracto a través de sus indicadores precisos y objetivos (Hernández y Mendoza, 2018). Como parte de la validez, las encuestas fueron validadas por juicios de expertos en metodología, administración y psicología organizacional, los cuales dieron su aprobación en los instrumentos presentados.

Confiabilidad

La confiabilidad permitirá medir la calidad y grado del instrumento, determinando

resultados coherentes (Hernández y Mendoza, 2018). Para el desarrollo de la fiabilidad, los cuestionarios fueron sometidos a una prueba estadística de Alfa de Cronbach. La prueba mencionada tuvo un valor de 0,967 para la variable habilidades directivas y un 0,964 para la variable el clima organizacional, reflejando un grado adecuado de confiabilidad.

3.5 Procedimientos

Para el cumplimiento de objetivos del estudio, se procedió en adaptar dos instrumentos indexados de los autores Callohuanca y Tantalean (2020) y Segredo (2017) para medir las variables habilidades directivas y clima organizacional. Posteriormente, se generó la validez de expertos en administración, metodología y psicología organizacional, donde dieron su aprobación para su aplicación; además, para la confiabilidad se realizó la prueba de confiabilidad, siendo altamente positivos los resultados (Anexo 4).

Por consiguiente, se realizó la coordinación con el jefe de área operativa para la aceptación en la aplicación de los instrumentos, resaltando los fines de la investigación. Se proporcionó un link de encuesta virtual a los trabajadores; posterior a la aplicación de los cuestionarios, la información se procesó para determinar los objetivos del estudio. Seguidamente, los datos se recolectaron de manera ordenada en una base de datos de Excel y aplicado en un programado estadístico SPSS21. Posteriormente, se procedió a realizar el procedimiento estadístico mediante la categorización de (alto, regular y bajo) y la prueba de regresión logística ordinal.

3.6 Método de análisis de datos

En el proceso de los datos del estudio, de acuerdo con Flores et al. (2017) los análisis de datos ayudan a determinar la comprobación de hipótesis, además de establecer una probabilidad para determinar la conclusión y discusión de la investigación. De acuerdo a lo inferido, el estudio se realizó mediante el análisis descriptivo e inferencial.

El análisis descriptivo para la variable independiente como dependiente se establecieron rangos (bajo, regular y alto) el cual evidencian los valores de frecuencias y porcentajes. En el análisis inferencial se aplicó la prueba de regresión

logística ordinal donde determinó el comportamiento directo de las variables y verificación de coeficientes, además evidenció la influencia significativa de la variable independiente hacia la dependiente en el programa seleccionado que fue el SPSS21 BASSIC.

3.7 Aspectos éticos

El estudio tuvo como base los principios éticos, se respetó el derecho a la participación voluntaria en los trabajadores de la empresa, basados en el anonimato y la confidencialidad que brinden los colaboradores durante el desarrollo de la investigación. Asimismo, el respeto a la originalidad y la no falencia hacia cualquier tipo de manipulación de datos para el desarrollo de la investigación. También se respetó los lineamientos educativos, el código de ética dela universidad; además, se aplicaron normas APA. 7ma edición en las referencias para tener más objetividad, relevancia y respeto a la propiedad intelectual de los autores citados.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Según Flores et al. (2017) se realizan el análisis del estudio por medio de métodos estadísticos mediante la recolección de datos. Por ende, se presenta el análisis descriptivo de las variables y dimensiones del estudio.

Tabla 1

Distribución de frecuencias de la variable habilidades directivas y dimensiones

Nivel	VI Habilidades directivas		D1. Apoderamiento		D2. Gestión del capital humano		D3. Trabajo en equipo		D4. Liderazgo		D5. Gestión del tiempo		D6. Toma de decisiones	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	18	15,3	43	36,4	15	12,7	40	33,9	1	0,8	0	0,0	0	0,0
Regular	42	35,6	34	28,8	39	33,1	42	35,6	65	55,1	24	20,3	67	56,8
Alto	58	49,2	41	34,7	64	54,2	36	30,5	52	44,1	94	79,7	51	43,2
Total	118	100	118	100	118	100	118	100	118	100	118	100	118	100

En la Tabla 1 de la encuesta aplicada a un total de 118 trabajadores, evidencia que la variable habilidades directivas es percibida por el 49,2% de los encuestados como un nivel alto y un 35,6% en un nivel regular. En paralelo con sus dimensiones D1. Apoderamiento de los jefes superiores es considerada en un 34,7% como alto, 28,8% en un nivel regular y 36,4% bajo. En D2. Gestión del capital humano es percibida en un 54,2% como alto y un 33,1% en un nivel. En tanto, D3. Trabajo en equipo es considerada por los trabajadores en un 30,5% como alto y un 35,6% en un nivel regular.

Asimismo, D4. Liderazgo de los jefes superiores es percibida en un 44,1% como alto, 55,1% en un nivel regular y el 0,8% es bajo. La D5. Gestión del tiempo es considerada en un 79,7% como alto y un 20,3% en un nivel regular. Por último, D6. Toma de decisiones es percibida en un 43,2% como alto y un 56,8% en un nivel regular. Es decir, que un gran porcentaje de los trabajadores perciben un nivel regular de eficiencia en el desarrollo de los jefes superiores.

Tabla 2*Distribución de frecuencias de la variable clima organizacional y dimensiones*

Nivel	VD. Clima organizacional		D1. Comportamiento organizacional		D2. Estructura organizacional		D3. Estilo de dirección	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	11	9,3	21	17,8	15	12,7	4	3,4
Regular	53	44,9	53	44,9	50	42,4	46	39,0
Alto	54	45,8	44	37,3	53	44,9	68	57,6
Total	118	100,0	118	100,0	118	100,0	118	100,0

En la Tabla 2 de la encuesta aplicada a un total de 118 trabajadores, evidencia que la variable clima organizacional es percibida por el 45,8% de los encuestados como un nivel alto y un 44,9% se encuentra en un nivel regular. En paralelo con sus dimensiones D1. Comportamiento organizacional es considerada en un 37,3% como alto y el 44,9% en un nivel regular. En D2. Estructura organizacional es percibida en un 44,9% como alto, y un 42,4% en un nivel regular. En tanto, D3. Estilo de dirección es considerada por los trabajadores en un 57,6% como alto, el 39,0% en un nivel regular y el 3,4% bajo. Esto quiere decir, que la mayoría de los trabajadores se encuentran en un clima organizacional entre regular y adecuado; que tanto el estilo de dirección ha repercutido en el desarrollo favorable del mismo.

4.2. Resultados inferenciales

De acuerdo a Flores et al. (2017) se realizan comparaciones entre variables y dimensiones mediante la aplicación de pruebas de acuerdo al objetivo y comprobación de hipótesis. Por tanto, en los resultados inferenciales se utilizó la prueba de regresión logística ordinal.

Prueba de hipótesis general

H₀: No existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.

H₁: Existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.

Tabla 3

Prueba de ajuste de los modelos de las habilidades directivas en el clima organizacional

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	93,846			
Final	21,678	72,168	2	,000

La prueba de ajuste evidencia que el p-valor menor que 0.05, aceptando de esta manera la hipótesis alterna; es decir, determina la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional. Por ello, el modelo estadístico con las variables de estudio mejora el ajuste del modelo de forma significativa.

Tabla 4

Prueba de pseudo R cuadrado de las habilidades directivas en el clima organizacional

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,458
Nagelkerke	,540
McFadden	,326

El valor pseudo-r cuadrado evidencia como resultado un valor de 0,540 según la variabilidad de Nagelkerke; es decir, estima un 54% de variabilidad de la influencia de la variable habilidades directivas vinculado a factores de pronóstico con el clima organizacional.

Tabla 5

Prueba de estimación de parámetros de las habilidades directivas en el clima organizacional

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[CO = 1]	-5,398	,666	65,701	1	,000	-6,704	-4,093
	[CO = 2]	-1,349	,325	17,291	1	,000	-1,985	-,713
	[HD=1]	-5,195	,796	42,626	1	,000	-6,754	-3,635
Ubicación	[HD=2]	-2,932	,513	32,664	1	,000	-3,938	-1,927
	[HD=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Según la prueba, se obtuvo un Wald= 32,664, sig=,000 menor que 0.05; resultando un proceso ordinal viable. De esta manera se comprueba la influencia de las habilidades directivas (HD) en el clima organizacional (CO). Por tanto, existe un efecto y estadísticamente significativo.

Prueba de hipótesis específica 1

H₀: No existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el comportamiento organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.

H₁: Existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el comportamiento organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.

Tabla 6

Prueba de ajuste de los modelos de las habilidades directivas en el comportamiento organizacional

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	73,007			
Final	26,030	46,977	2	,000

La prueba de ajuste evidencia que el p-valor menor que 0.05, aceptando de esta manera la hipótesis alterna; es decir, determina la influencia de las habilidades

directivas en el comportamiento organizacional. Por ello, el modelo estadístico con la variable de estudio en la dimensión, mejora el ajuste del modelo de forma significativa.

Tabla 7

Prueba de pseudo R cuadrado de las habilidades directivas en el comportamiento organizacional

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,328
Nagelkerke	,376
McFadden	,192

El valor pseudo-r cuadrado evidencia como resultado un valor de 0,376 según la variabilidad de Nagelkerke; es decir, estima un 37,6% de variabilidad de la influencia de la variable habilidades directivas vinculado a factores de pronóstico con el comportamiento organizacional.

Tabla 8

Prueba de estimación de parámetros de las habilidades directivas en el comportamiento organizacional

							Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.		
Umbral	[DCO = 1]	-3,413	,456	56,118	1	,000	-4,306	-2,520
	[DCO = 2]	-,517	,270	3,668	1	,055	-1,045	,012
	[HD=1]	-3,627	,637	32,399	1	,000	-4,875	-2,378
Ubicación	[HD=2]	-2,263	,464	23,764	1	,000	-3,173	-1,353
	[HD=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Según la prueba, se obtuvo un Wald= 23,764, sig=,000 menor que 0.05; resultando un proceso ordinal viable. De esta manera se comprueba la influencia de las habilidades directivas (HD) en la dimensión comportamiento organizacional (DCO). Por tanto, existe un efecto y estadísticamente significativo.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: No existe influencia directa sobre las habilidades directivas en la estructura organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.

H₁: Existe influencia directa sobre las habilidades directivas en la estructura organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.

Tabla 9

Prueba de ajuste de los modelos de las habilidades directivas en la estructura organizacional

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	61,018			
Final	24,929	36,089	2	,000

La prueba de ajuste evidencia que el p-valor menor que 0.05, aceptando de esta manera la hipótesis alterna; es decir, determina la influencia de las habilidades directivas en la estructura organizacional. Por ello, el modelo estadístico con la variable de estudio en la dimensión, mejora el ajuste del modelo de forma significativa.

Tabla 10

Prueba de pseudo R cuadrado de las habilidades directivas en la estructura organizacional

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,263
Nagelkerke	,306
McFadden	,155

El valor pseudo-r cuadrado evidencia como resultado un valor de 0,306 según la variabilidad de Nagelkerke; es decir, estima un 30,6% de variabilidad de la influencia de la variable habilidades directivas vinculado a factores de pronóstico con la estructura organizacional.

Tabla 11

Prueba de estimación de parámetros de las habilidades directivas en el estructura organizacional

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[DEO= 1]	-3,588	,443	65,468	1	,000	-4,457	-2,719
	[DEO= 2]	-,929	,290	10,242	1	,001	-1,498	-,360
	[HD=1]	-2,623	,582	20,303	1	,000	-3,764	-1,482
Ubicación	[HD=2]	-2,191	,445	24,221	1	,000	-3,064	-1,319
	[HD=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Según la prueba, se obtuvo un Wald= 24,221, sig=,000 menor que 0.05; resultando un proceso ordinal viable. De esta manera se comprueba la influencia de las habilidades directivas (HD) en la dimensión estructura organizacional (DEO). Por tanto, existe un efecto y estadísticamente significativo.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀: No existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el estilo de dirección en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.

H₁: Existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el estilo de dirección en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.

Tabla 12

Prueba de ajuste de los modelos de las habilidades directivas en el estilo de liderazgo

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	79,215			
Final	16,560	62,655	2	,000

La prueba de ajuste evidencia que el p-valor menor que 0.05, aceptando de esta manera la hipótesis alterna; es decir, determina la influencia de las habilidades directivas en el estilo de dirección. Por ello, el modelo estadístico con la variable de

estudio y dimensión, mejora el ajuste del modelo de forma significativa.

Tabla 13

Prueba de pseudo R cuadrado de las habilidades directivas en el estilo del liderazgo

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,412
Nagelkerke	,516
McFadden	,332

El valor pseudo-r cuadrado evidencia como resultado un valor de 0,516 según la variabilidad de Nagelkerke; es decir, estima un 51,6% de variabilidad de la influencia de la variable habilidades directivas vinculado a factores de pronóstico con el estilo del liderazgo.

Tabla 14

Prueba de estimación de parámetros de las habilidades directivas en el estilo de liderazgo

						Intervalo de confianza 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.		
Umbral	[DEL= 1]	-6,551	,868	56,962	1	,000	-8,253	-4,850
	[DEL= 2]	-2,161	,431	25,095	1	,000	-3,007	-1,316
	[HD=1]	-4,992	,906	30,333	1	,000	-6,768	-3,215
Ubicación	[HD=2]	-2,787	,537	26,889	1	,000	-3,840	-1,734
	[HD=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Según la prueba, se obtuvo un Wald= 26,889, sig=,000 menor que 0.05; resultando un proceso ordinal viable. De esta manera se comprueba la influencia de las habilidades directivas (HD) en la dimensión estilo de liderazgo (DEL). Por tanto, existe un efecto y estadísticamente significativo.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo a la hipótesis y fines de la investigación, los hallazgos determinaron que la variable habilidades directivas mantiene una influencia con el clima organizacional. De esta manera, los resultados descriptivos de la variable habilidades directivas, evidencian una percepción alta por parte del 49.2% de los trabajadores y el 35,6% refieren que los líderes desarrollan su habilidad en un nivel regular. Respecto a la variable clima organizacional, es percibida por el 45,8% de los trabajadores como un ambiente favorable y un 44,9% de los colaboradores expresan que el ambiente del trabajo no se desarrolla adecuadamente y se encuentra en un nivel regular.

Ante ello, se asemeja con las investigaciones de Gonzales et al. (2018) donde mencionan que el 72% de los jefes y superiores tienen un liderazgo regular en la empresa; además algunos jefes no evidencian compromiso de trabajo; en tanto el 52% de los trabajadores refieren que existe un clima organizacional regular. Asimismo, el estudio de Díaz et al. (2016) que refieren que solo el 60% percibe que existe un impacto bueno sobre la comunicación de los directivos, generando la reducción del conflicto que se presentan en las actividades. Por su parte, Rodríguez (2020) que deduce que más del 50% de encuestados refieren que los jefes y directivos gestionan y ejercen sus direcciones de modo regular.

Igualmente, los autores como Mejía et al. (2019) confirman que en el clima laboral se percibe solo una aceptación de 60%, desarrollándose de modo regular; al igual que el liderazgo tiene una aceptación del 70%. También, Vera y Suárez (2022) indican que el 48% de los jefes desarrollan sus habilidades directivas de manera eficiente. Además, Cárdenas (2020) donde sus resultados evidenciaron que el 74.2% de los encuestados mencionan que las habilidades directivas son altas como regulares y el 66,28% refieren que el clima laboral es favorable. Asimismo, Duran et al. (2019) manifestaron que solo el 48% de los trabajadores menciona que su líder es de un tipo transformacional; el 46% cree que sus líderes presentan cualidades y capacidades altas.

En los resultados descriptivos obtenidos, gran parte de los encuestados mencionan que los niveles de satisfacción ante el clima, es bueno y regular, considerando diferentes aspectos como la motivación, estructura, estilo de

liderazgo, comportamiento y gestión de la organización para el bienestar de los trabajadores. Asimismo, en el desarrollo del clima organizacional se destaca la importancia de las condiciones físicas e intangibles que se debe brindar a los colaboradores para mejorar su estadía laboral. En tanto, la habilidad directiva juega un importante rol en el desarrollo de la organización, ya que se ha evidenciado que los trabajadores manifiestan que sus líderes ejercen un desarrollo de habilidad favorable pero no continuo.

Respecto a la prueba inferencial de la tabla 3 se evidencia que la prueba de ajuste evidencia que el p-valor menor que 0.05; es decir determina la influencia de las habilidades directivas y clima organizacional. En tanto, el valor pseudo-r cuadrado evidencia como resultado un valor de 0,540 según la variabilidad de Nagelkerke; es decir estima un 54% de variabilidad de la influencia de la variable habilidades directivas vinculado a factores de pronóstico con el clima organizacional.

De esta manera, se coincide con Moreno et al. (2021) donde confirman en sus resultados, una significancia directa en el clima organizacional ($\beta=0.567$, $t=4.383$); donde el poder de negociación y dirección de los superiores (ξ_1 , $f_2=0.710$) tienen efecto mayor en el clima de la organización, en tanto la variable liderazgo (ξ_3 , $f_2=0.104$) tiene menos efecto; es decir las habilidades directivas influyen en el clima organizacional. Asimismo, Díaz et al. (2016) concluyeron que el clima organizacional tiene influencia en un 3% de la varianza hacia las habilidades directivas ($R^2 = 0.030$). Por su parte, Paredes et al. (2021) enfatizaron que las habilidades directivas influyen en el clima laboral η_1 con un valor de $R^2=0.804$.

También, Duran et al. (2019) confirman en sus resultados con la aplicación de la regresión en factores (Media= 27; Desv. Estand=,599; $r^2=0,789$), que las habilidades directivas influyen en el clima laboral, donde hay un grado alto de aceptación hacia el estilo de liderazgo transaccional de los directivos. Asimismo, Cárdenas (2020) confirma que las habilidades directivas mantienen una influencia en el clima organizacional ($\text{Chi}^2=94,100$; $\text{sig}=0,965$; $\text{gl}=4$; Cox y Snell ,345). Por su parte, Arrascue (2021) concluyó que la habilidad gerencial tiene una significancia directa y moderada ($R=0,479$) hacia el clima organizacional. También, Luján (2017) indica que se mantiene una variación positiva (valor F de 254.453, $T= 15,952$ y $p <.05$), el cual demuestra la influencia de las habilidades directivas en el clima

organizacional.

En semejanza teórica, los autores Vásquez (2020) y Codina (2010) donde contextualizan y respaldan en la teoría de rasgos, que cada persona debe cumplir con características, comportamiento, la adaptabilidad y las emociones para desarrollar una cualidad diferencial como persona. En el ámbito organizacional, los líderes deben desarrollar cualidades para generar un impacto ante sus subordinados. Por ello, se coincide dentro de esta teorización que un directivo debe tener en cuenta, ser capaz de identificar sus debilidades, lo que necesita saber, tratar de aprender de ellas, que permitan una consulta efectiva.

En tanto, Bennigton (1982) y Parra et al. (2018) enfatizan la importancia de evaluar los dominios del entorno físico y sus relaciones, sugiere que los factores de higiene se desarrollan en el contexto del entorno de las personas e incluyen las condiciones en las que ejercen sus labores. Por tanto, Paredes et al. (2021) refieren el clima organizacional puede estar determinada por el desarrollo de las habilidades directivas; en este sentido, el estudio del comportamiento humano es un campo que llama la atención, debido al impacto económico y social que genera su participación ante la organización.

Desde el punto de vista del desarrollo profesional, las organizaciones deben centrar su importancia en aplicar métodos de gestión, conocimientos, habilidades y destrezas gerenciales para la toma de decisiones tanto de sus líderes como sus trabajadores. Para ello, es importante que cada encargado, supervisor, coordinador, jefe de área de la organización debe fortalecer la capacidad y las habilidades para cumplir las expectativas de su cargo ante los colaboradores, de esta manera puede repercutir de manera positiva en el ambiente que se desarrollan las actividades.

Por otra parte, el resultado de la primera específica en la tabla 8 muestra que el valor pseudo-r cuadrado evidencia como resultado un valor de 0,376 según la variabilidad de Nagelkerke; es decir estima un 37,6% de variabilidad de la influencia de la variable habilidades directivas vinculado a factores de pronóstico con el comportamiento organizacional. Además, se obtuvo un Wald= 23,764, sig=,000 menor que 0.05; resultando un proceso ordinal viable. De esta manera se comprueba la influencia de las habilidades directivas en el comportamiento organizacional. En tanto, el resultado descriptivo determina que el D1.

Comportamiento organizacional es considerada en un 37,3% como alto y el 44,9% en un nivel regular.

De esta manera, se asemeja con el estudio de Luján (2017) donde confirma en sus resultados, la importancia de las habilidades comunicativas en la ejecución de la identidad y clima organizacional. Asimismo, Mejía et al. (2019) donde concluyen que en las habilidades y relaciones que se desarrolla en el clima organizacional tiene un efecto en el trabajador, el cual permite mejorar sus percepciones y comportamientos. También, Arrascue (2021) en sus dimensiones analíticas e interpersonales es 69%, habilidades emocionales regulares en 69%.

En la referencia teórica, Suárez et al. (2020) confirman que la dimensión comportamiento organizacional se desarrolla en las actitudes, acciones, actividades, relaciones de los integrantes hacia la organización. Ante ello, esta dimensión mide en cuanto los trabajadores perciben el desarrollo de sus acciones, que tanta motivación presenta, el nivel de comunicación y pertenencia hacia la organización.

En otras palabras, se evidencia que los trabajadores consideran que aportan buenos resultados mediante el desarrollo de sus actividades hacia la empresa, se sienten orgullosos y comprometidos, pero la otra parte de los trabajadores perciben que aún falta establecer una mejor relación hacia sus compañeros y jefes del área. Por tanto, el comportamiento organizacional tiene una aceptación positiva y regular, el cual tiene a sus principales actores como los trabajadores y jefes.

El resultado de la segunda especifica en la tabla 12, evidencia que la variabilidad de Nagelkerke tiene un valor de 0,306 según la variabilidad de Nagelkerke; es decir estima un 30,6% de variabilidad de la influencia de la variable habilidades directivas vinculado a factores de pronóstico con la estructura organizacional. Asimismo, se obtuvo un Wald= 24,221, sig=,000 menor que 0.05; resultando un proceso ordinal viable. De esta manera se comprueba la influencia de las habilidades directivas en la estructura organizacional. En tanto, en el resultado descriptivo del D2. estructura organizacional es percibida en un 44,9% como alto, y un 42,4% en un nivel regular.

Según lo mencionado, se asemeja con el estudio de Fernández y Llontop (2020) donde mencionan la importancia del desarrollo de la eficacia, consideran que los trabajadores desarrollan un nivel regular productividad organizacional

referida exclusivamente a mejoras en el ambiente laboral. En referencia teórica, Blanco et al. (2020) infieren que esta dimensión se basa en una estructura dinámica y cambiante constituida por interacciones entre los procesos y componentes humanos para asegurar su consecución de los fines sociales de la organización. Ante ello, se hace un énfasis en el desarrollo de actividades, condiciones de trabajo y medidas para fomentar el desarrollo laboral; se basa en ciertos sistemas centrados como normas y lineamientos que rigen en el trabajo.

De acuerdo a lo evidenciado, el comportamiento organizacional tiene una aceptación dividida entre favorable y regular, esto se debe que los trabajadores no perciben lineamientos paralelos hacia todos los miembros de la organización, como horario laboral, necesidad, puesto de trabajo, desarrollo de actividades, compromiso y resultados. Esta dimensión juega un rol importante en el desarrollo de un favorable clima, más aún cuando se involucra la capacidad del líder para dirigir y gestionar dichos factores, donde los accionares serán juzgados o aceptados por sus subordinados.

El resultado de la tercera específica en la tabla 16, evidencia que un valor de 0,516 según la variabilidad de Nagelkerke; es decir estima un 51,6% de variabilidad de la influencia de la variable habilidades directivas vinculado a factores de pronóstico con el estilo del liderazgo. Asimismo, se obtuvo un Wald= 26,889, sig=,000 menor que 0.05; resultando un proceso ordinal viable. De esta manera se comprueba la influencia de las habilidades directivas en el estilo de liderazgo. En tanto, en el resultado descriptivo del D3. Estilo de dirección es considerada por los trabajadores en un 57,6% como alto, el 39,0% en un nivel regular y el 3,4% bajo.

Se asemeja con el estudio de Paredes et al. (2021) donde confirman en sus resultados, una significancia positiva con el clima organizacional ($\beta=.567$, $p<.05$, $t=4.383$), además la negociación (ξ_1) y liderazgo (ξ_3) son elementos significativos para el clima organizacional. Asimismo, Duran et al. (2019) evidenciaron que el 48% de los trabajadores mencionan que su líder es de un tipo transformacional; el 46% cree que sus líderes presentan cualidades y capacidades altas; asimismo el 1,8% no tienen un buen líder.

Ante ello, el autor García (2019) menciona que esta dimensión se desarrolló en la medida que los superiores establecen la relación de personas y formas de trabajo; donde incluye la medida en que un líder dirige las actividades de los

trabajadores y utiliza el poder en sus acciones. Ante ello, el involucramiento de los superiores en dirigir con el fin de lograr los fines específicos de la empresa, considerando la participación, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

En efecto, se evidencia que la gran mayoría de los trabajadores perciben que su líder a cargo demuestra una capacidad adecuada en sus gestiones; pero la otra parte restante de los encuestados perciben que sus líderes no tienen competencias completas para gestionar y dirigir, es decir no tiene las cualidades correctas para desarrollar su posición. Con base en esto, el líder es capaz de promover el crecimiento personal e impulsar a la mejora de las competencias hacia los trabajadores, la organización. Por ello, las prácticas de en la gestión de los líderes pueden determinar un buen ambiente organizacional.

VI. CONCLUSIONES

- Primero.** De acuerdo a los resultados, las capacidades y gestiones de los líderes genera una percepción favorable y regular ante los colaboradores; además, las gestiones realizadas a su equipo humano han repercutido en el desarrollo de las actividades y el clima organizacional. Es por ello, que se ha demostrado que las habilidades directivas influyen en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.
- Segundo.** Las relaciones, comunicaciones y conductas de los trabajadores han sido desarrolladas por un gran grupo de forma positiva, sumado a la capacidad de liderazgo que tienen los superiores a su equipo de trabajo, han generado en parte el beneficio al entorno laboral; es por ello que se ha demostrado que existe influencia en las habilidades directivas en el comportamiento organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.
- Tercero.** Los colaboradores realizan sus actividades bajo las normas y lineamientos que rige la empresa; además, generan una aceptación favorable y regular de las condiciones y gestiones de trabajo brindadas por los líderes. Por tanto, se ha demostrado que existe influencia en las habilidades directivas en la estructura organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.
- Cuarto.** En el estilo de gestión y tipo de dirección desarrollada en la organización ha sido percibidas como favorables y regulares; el cual ha intervenido en la participación y trabajo en equipo de los trabajadores. Es por ello que se ha demostrado que existe influencia en las habilidades directivas en el estilo de dirección en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.

VII. RECOMENDACIONES

- Primero.** Se recomienda al encargado del área de recursos humanos, implementar programas de fortalecimiento de liderazgo a los encargados (supervisores, coordinadores, gerente de área) el cual amplíe su mayor conocimiento en la dirección y gestión de personas. Asimismo, emplear estrategias para medir el nivel de clima organizacional que presenta actualmente su organización, incorporar un programa o página anónima donde los trabajadores puedan presentar consulta, duda o reclamo en referencia de su entorno laboral. Por otra parte, mejorar el proceso de reclutamiento y sucesión hacia los dirigentes, supervisores, coordinadores de acuerdo al cargo a postular; además de mejorar la evaluación del perfil de competencias.
- Segundo.** Se recomienda al encargado del área de operaciones, generar evaluaciones constantes en el desarrollo de los líderes, de esta manera se realizará un monitoreo, acciones de mejora y se pueda cumplir con las estrategias de fortalecimiento hacia los líderes. Asimismo, se recomienda hacer un seguimiento de los reportes de los indicadores de productividad y el cumplimiento del reconocimiento de bonos de los mismos.
- Tercero.** Se recomienda a los líderes y superiores, participar en programa de habilidades blandas y comunicativas, debido que ayudara a fortalecer la interacción y contacto hacia sus subordinados. Asimismo, tomar conciencia sobre la dirección y gestión de su puesto, buscar feedback, mejorar su gestión de información y aprendizaje, de acuerdo a las exigencias del rubro de trabajo.
- Cuarto.** Se recomienda al trabajador, participar en eventos dinámicos y sociales, de esta manera se fortalecerá las relaciones entre sus compañeros, jefes y personas externas.

REFERENCIAS

- Alegría, R. & Alarcón, G. (2021). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias de México. *Revista Vincula Tégica EFAN*. DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Arana, W. (2021). Diseño y construcción de un instrumento para evaluar el potencial de habilidades directivas de los trabajadores. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(47), 19–27. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20576>
- Arévalo, J. & Estrada, H. (2017). La toma de decisiones. Una revisión del tema. *Revista Unisimon*. [https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_8_TomadeDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y#:~:text=\(Chiavenat o%2C%202009\)%20%E2%80%9CLa,19](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_8_TomadeDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y#:~:text=(Chiavenat+o%2C%202009)%20%E2%80%9CLa,19).
- Arrascue, I.; Podestá, L.; Matzumura, J., Gutiérrez, H. & Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282. <https://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Arrascue, L. (2021). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos - Lima, 2019*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16942>
- Armenteros, A.; Esperón, J. & Solís, F. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*. <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257>
- Baena, P. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. ed.). [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales de consulta/Drogas de Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Barco, E. (2019). La intuición en la toma de decisiones estratégicas. *Revista CEA vol.III*, 2. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1825/1052>
- Becerra, B.; Solari, C.; Becerra, D. (2020). Análisis psicométrico del instrumento del clima organizacional para el personal del ministerio de salud del Perú. *Rev méd panacea*.2020;9(2): 74-81. DOI: <https://doi.org/10.35563/rmp.v9i2.324>

- Bennigton, J. (1982). Técnicas de dirección y control de costes. *Reverte*, 1982 - 350 páginas. <https://bit.ly/3xA0Zxt>
- Blanco, A.; Vásquez, A.; García, J. & Melamed, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. Organizational structure as a competitive determinant in small and medium-sized companies in the food sector. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVI, núm. 2, 2020. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431012/28063431012.pdf>
- Callohuanca, J. & Tantalean, L.. (2020). Adaptación y validación de una escala para medir las habilidades gerenciales. *Revista Anales científicos*, 81(1), 33–57. https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/1553/html_120
- Cárdenas, G. (2020). *Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05 – 2019*. Tesis de doctorado. Universidad César Vallejo. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2985632>
- Codina, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿cuáles?. ¿para qué?. ¿cómo?. *Revista saber, ciencia y libertad* p.90-112. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5619846.pdf>
- Díaz, P.; Mañas, M.; Pecino, V.; Salvador, C. & Llopis, J. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. Modulatory Effect of Organizational Climate in the Influence of Communication Leadership Roles on Role Conflict. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383-394. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672016000100029&script=sci_abstract&tlng=es
- Duran, I.; Gallegos, M. & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. Leadership styles and their influence on working environment: case study of a food export Company. *Revista espacios* Vol. 40 (Nº 40) Año 2019. 3-14. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Fernández, C.; Hernández, R. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Editorial Mc Grae Hill educación. ISBN: 978-1-

4562-2396-0.

[https://www.uca.ac.cr/wp-](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

[content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

- Fernández, M. & Llontop, M. (2020). *Habilidades directivas y el clima organizacional en la Secretaría General del Gobierno Regional de Lambayeque*. Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3238767>
- Flores, J. & Chavarría, L. (2018). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del X Congreso* ISBN 978-607-96203-0-5 <https://riico.net/index.php/riico/article/download/1383/1053>
- Flores, E.; Miranda, M. & Villasís, M. (2017). El protocolo de investigación VI: cómo elegir la prueba estadística adecuada. Estadística inferencial. *Rev Alerg Mex.* 2017;64(3):364-370. <https://doi.org/10.29262/ram.v64i3.304>
- García, D. (2019). Clima organizacional: aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico. *NCML* Vol.9. <http://fs.unm.edu/NCML/ClimaOrganizacionalComplejidad.pdf>
- Gauchi, V. (2017). Estudio de los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos utilizadas en bibliotecología y ciencia de la información. *Revista Española de Documentación Científica*, 40 (2): e175. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2017.2.1333>
- Gonzales, J.; Paredes, M.; Nuñez, R.; Paredes, N. & Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, vol. 42, núm. 95, 2018 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- González, Y. & Canós, L. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *INNODOCT 2020 Valencia, 11th-13th*. DOI: <http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11815>.
- Govea, K., y Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*. 13(21), 15-22. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21_a03.pdf

- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_d_e_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Huamanchumo, H. y Rodríguez, J. (2015). *Metodología de la investigación en las organizaciones*. Editorial Summit. Perú. <http://isbn.bnpp.gob.pe/catalogo.php?mode=detalle&nt=75811>
- Iglesias, A., Esperón, J., & Solís, F. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1). <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257>
- Jiménez, A. & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, pp. 183 – 195. http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Liqiong, L.; Pinghao, Y. & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management* Volume 25, Issue 4, Pages 1092 – 1114. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-05-2020-0199/full/html>
- Luján, G. (2017). Management skills as a predictor of organizational change management. Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. Management skills as a predictor of organizational change management. *Espergesia*, 4(2), 29–44. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/espergesia/article/view/883/852>
- Maestre, C. & Ordoñez, K. (2020). Revisión Sistemática sobre el Clima Laboral y Productividad de las Organizaciones. *Revista educativa*. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/6824>
- Mejía, C., Herrera, J., Zambrano, S., & Medina, V. (2019). Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado. *CIENCIAMATRIA*, 6(10), 128-156.

<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.120>

- MTPE. (2021). *Plan de cultura y clima organizacional. Oficina de recursos humanos.* - Ministerio de trabajo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1544949/Plan%20de%20cultura%20y%20clima%20organizacional.pdf>
- Morales, E. (2016). *Empoderamiento y transformación de las relaciones de poder. Un análisis crítico de los procesos institucionales de participación ciudadana.* Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/400078/emm1de1.pdf?sequence>
- Moreno, M. & Wong, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa chicken king de trujillo, 2018. Relationship of managerial skills and job satisfaction in the company chicken king de trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XIV, núm. 27, 2018.* <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2475/2166>
- Moreno, P. y Puchol, I. (2016). *El libro de las habilidades directivas. Ediciones Díaz de Santos, 1 ene. 2016 - 468 páginas.* <https://bit.ly/3ScbBul>
- Moreno, Z.; Paredes, Z. & Ibarra, L. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa, 50(127), 69-89.* <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109006>
- OIT. (2019). *La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores.* https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang--es/index.htm
- Paredes, D.; Ibarra, L. & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa, 50(127), 12705.* Epub 02 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Parra, M.; Duran, S.; Márceles, V.; Yarzagaray, J.; Valenzuela, I.; Payares, K.; Alvino, C.; Navarro, N.; Charris, P. & Ramírez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de

- Barranquilla. *Revista espacios* Vol. 39 (Nº 50) Año 2018. Pág. 21.
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395021.html#iden5>
- Patlán, J. & Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & Trabajo* 15(48):131-139.
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-700430>
- Pulido, A.; Guerrero, M.; Patiño, Y. (2019). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. Impact of human relations on the competitiveness of the associations. *Revista UIS Ingenierías*, ISSN-e 2145-8456, ISSN 1657-4583, Vol. 18, Nº. 1 (Enero - marzo), 2019, págs. 61-72.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6575441>
- Purwadi, D.; Caisar, D.; Febrianti, W. & Mirwansyah, D. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6(1), 11-130.
<https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Quezada, M.; Quevedo, M. & Torres, M. (2020). Teamwork, Communication and Work Performance in Public Sector Organizations. Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA* Año 2020. Vol V. Nº3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608887>
- Rodríguez, G. (2020). Management Skills that affect the Organizational Climate of Higher Education Institutions. *The Journal of Middle East and North Africa Sciences (JOMENAS)*, 2020, 6(12), PP1-9.
https://www.academia.edu/82624243/Management_Skills_that_affect_the_Organizational_Climate_of_Higher_Education_Institutions?f_ri=1263245
- Salazar, D. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. Time management as a key factor in directive skills applied to the tourism sector. *Revista de Investigaciones Turísticas* nº 15 Enero-Junio de 2017 p. 26-42 ISSN: 2172-8690.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067852>
- Saavedra, E.; Trujillo, J.; Jara, C.; Reyes, A. & Alfaro, C. (2019). Leadership and organizational climate in workers of health facilities of a micro-network in Peru. *Revista Cubana de Salud Publica*. Volume 45, Issue 2.

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85073323402&origin=inward&txGid=14b63a006f9b999e7dc3b71754b3b8e8>.

- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67.
<https://www.scielo.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/57-67/es>
- Soria, V. (1997). *Relaciones humanas*. Editorial Limusa, 1997 - 491 páginas.
<https://bit.ly/3eWwXgW>
- Suárez, I.; Tinajero, M. & Jácome, I. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *Revista Publicando*, 7(24), 1-8.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2072>
- Tarazona, A. (2019). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019 Management skills and organizational development in the staff at UNHEVAL, Huánuco -2019. *Revista científica* Vol. 6 (3), julio.
<https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/975>
- Vásquez, E. (2020). Rasgos y Personalidad. Conceptos generales y su papel en los Trastornos de Personalidad. *Revista Latinoamericana de Personalidad*, 1(1), 42-53.
https://www.researchgate.net/publication/353742366_Rasgos_y_Personalidad
- Vera, T. & Suárez, M. (2022). Strengthening management skills to improve the organizational climate of teachers at the Liceo Naval School in Guayaquil. *Journal of business and entrepreneurial studies*, vol. 6, núm. 1, 2022.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573669776004>
- Vesga, J.; García, M. & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia pp-100-pp-13.
https://publicaciones.ucatolica.edu.co/catalog/product/view/_ignore_category/1/id/379185/s/gpd-clima-organizacional-teoria-y-practica-9789585133389/
- Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301–326.
<https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava edición. Editorial Pearson. Mexico.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica en la ciudad de Callao, 2022.								
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
Problema General:	Objetivo general:	Hipótesis general:	Variable Independiente: HABILIDAD DIRECTIVA					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos	
¿Cómo influye las habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022?.	Determinar la influencia sobre las habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.	Existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica de la ciudad del Callao, 2022.	Apoderamiento	- Función de autoridad. - Disposición	1-3 4-6	Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)	Bajo [6-10] Regular [11-15] Alto [16-18]	Bajo [30-50] Regular [51-71] Alto [72-90]
			Gestión del capital humano	- Ejecución de saberes y capacidades.	7-13		Bajo [7-11] Regular [12-16] Alto [17-21]	
			Trabajo en equipo	-Orientación -Optimismo -Objetivos	14-15 16-17 18		Bajo [5-8] Regular [9-12] Alto [13-15]	
			Liderazgo	-Funciones -comunicación	19-21 22		Bajo [3-5] Regular [6-8] Alto [9-9]	
			Gestión del tiempo	-Control del tiempo	23-26		Bajo [2-3] Regular [4-5] Alto [6-6]	
			Toma de decisiones	- Estrategias -Negociación	27-29 30		Bajo [3-5] Regular [6-8] Alto [9-9]	

			Variable Dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL					
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos	
(a) ¿Cómo influye habilidades directivas en el comportamiento organizacional (b) ¿Cómo influye habilidades directivas en la estructura organizacional, (c) ¿Cómo influye habilidades directivas en el estilo de dirección?.	(a) determinar la influencia sobre las habilidades directivas en el comportamiento organizacional; (b) determinar influencia sobre las habilidades directivas en la estructura organizacional; (c) determinar influencia sobre las habilidades directivas en el estilo de dirección.	(a) Existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el comportamiento organizacional; (b) Existe influencia directa de las habilidades directivas en la estructura organizacional; (c) Existe influencia directa sobre las habilidades directivas en el estilo de dirección.	Comportamiento organizacional	-Motivación -Comunicación -Relaciones interpersonales y de trabajo	1-4 5-7 8-10	Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)	Bajo [10-16] Regular [17-23] Alto [24-30]	Bajo [31-51] Regular [52-72] Alto [73-93]
			Estructura organizacional	-Funcionamiento -Condiciones de trabajo, -Estimulo de desarrollo organizacional	11-13 14-15 16-19		Bajo [9-15] Regular [16-22] Alto [23-27]	
			Estilo de dirección	-Liderazgo -Participación -Solución de conflictos -Trabajo en equipo	20-22 23-25 26-28 29-31		Bajo [8-13] Regular [14-19] Alto [20-24]	
Diseño de investigación:		Población y Muestra:	Técnicas e instrumentos:		Método de análisis de datos:			
Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Método: Hipotético deductivo Diseño: No experimental		118 trabajadores	Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario		Descriptiva: Tablas de frecuencias Inferencial: Prueba de regresión logística ordinal.			

Anexo 2. Matriz operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
HABILIDAD DIRECTIVA	Callohuanca y Tantalean (2020) las habilidades directivas se basan en habilidades y conocimientos específicos para trabajar de manera efectiva en organizaciones, generando el alcance de metas y lograr el éxito sostenido, además se centra en habilidades y competencias en la gestión recursos humanos. Por ello, se convierte en un factor importante en el crecimiento profesional y personal, así como en su equipo de trabajo.	Los autores señalados consideran las dimensiones: Apoderamiento (2 indicadores), gestión del capital humano (1 indicador), trabajo en equipo (3 indicadores), liderazgo (2 indicadores), gestión del tiempo (1 indicador) y toma de decisiones (2 indicadores). Cuenta con un total de 20 ítems.	Apoderamiento	- Función de autoridad. - Disposición	Ordinal Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)
			Gestión del capital humano	- Ejecución de saberes y capacidades.	
			Trabajo en equipo	-Orientación -Optimismo -Objetivos	
			Liderazgo	-Funciones -comunicación	
			Gestión del tiempo	-Control del tiempo	
			Toma de decisiones	- Estrategias -Negociación	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Segredo (2017) refiere que el clima organizacional es componente multifactorial que involucra el estilo de gestión, la estructura, el comportamiento en la organización basados en conocimientos, actitudes y prácticas. Permite evaluar la gestión de una organización y su eficacia, también puede medir las actitudes de las personas al momento de planificar el desarrollo de cambios organizacionales e identificar los elementos necesarios para su mejoramiento.	Los autores señalados. consideraron entre sus dimensiones: Comportamiento organizacional (4 indicadores), estructura organizacional (4 indicadores), estilo de dirección (4 indicadores); considerando un instrumento de un total de 31 ítems.	Comportamiento organizacional	-Motivación -Comunicación -Relaciones interpersonales y de trabajo	
			Estructura organizacional	-Funcionamiento -Condiciones de trabajo, -Estimulo de desarrollo organizacional	
			Estilo de dirección	-Liderazgo -Participación -Solución de conflictos -Trabajo en equipo	

Anexo 3. Instrumentos de recolección de información

VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS

Callohuanca, J. & Tantalean, L. (2020). Adaptación y validación de una escala para medir las habilidades gerenciales. *nales científicos*, 81(1), 33–57.
https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/1553/html_120

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO

Nombre: Adaptación y validación de una escala para medir las habilidades gerenciales.

Autor: Callohuanca y Tantalean (2020)

Objetivo: Contrastar la validez-confiabilidad, y estructura factorial de un instrumento de constructo sobre las habilidades gerenciales.

Usuarios (muestra): 342 personas

Unidad de análisis: Universidad Nacional Agraria La Molina.

Validez: Por juicio de expertos y Alfa de Cronbach.

Estructura: La variable habilidades directivas fue medida mediante un cuestionario con 120 reactivos dividido en 12 dimensiones elaborado por Huertas, et al. (2017). Para el desarrollo del estudio se consideró solo 6 dimensiones que son liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, apoderamiento, gestión del tiempo y gestión del capital humano.

Calificación: Se determinaron tres niveles: Nunca, A veces, Siempre.

ENCUESTA

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimados, sírvase responder el siguiente cuestionario en forma anónima. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa.

ALTERNATIVA	INICIALES	ESCALA VALORATIVA
Siempre	S	3
A veces	AV	2
Nunca	S	1

VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS	N	AV	S
DIMENSIÓN: APODERAMIENTO			
1. El jefe a cargo facilita y promueve la mejora de nuevas habilidades y conocimientos			
2. El jefe a cargo permite que los colaboradores realicen tareas que incrementen sus competencias.			
3. El jefe a cargo proporciona información sobre algún cambio o actualización sobre el procedimiento de las actividades.			
4. El jefe a cargo brinda herramientas para la resolver algún problema que se presente en las actividades laborales.			
5. El jefe a cargo te apoya y ayuda cuando lo necesitas.			
6. El jefe a cargo motiva a los colaboradores a trabajar con altos estándares y resultados que superen sus expectativas			
DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO			
7. El jefe a cargo conoce a cabalidad los lineamientos de la organización.			
8. El jefe a cargo, se preocupa por la salud de sus colaboradores e implementa programas que los beneficien.			
9. El jefe a cargo establece relaciones amigables con los colaboradores; transmitiendo confianza y energía positiva.			
10. El jefe a cargo respeta los deberes y derechos de los colaboradores.			
11. El jefe a cargo es flexible cuando se trata de a la hora de aplicar sanciones.			
12. Los jefes tienen influyen en los trabajadores, sin llegar a ser autoritario.			
13. El jefe a cargo, trata de comprender a los colaboradores (buscando una explicación a su comportamiento).			
DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO			
14. El jefe a cargo establece tácticas para fortalecer buenas relaciones y cohesión entre los miembros del trabajo.			
15. Los jefes fomentan credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.			
16. El jefe a cargo motiva a los miembros del equipo se comprometan al éxito grupal y personal.			
17. El jefe a cargo fomenta una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.			
18. El jefe a cargo siempre brinda sugerencias para mejorar los resultados en equipo y en sus fortalezas personales.			
DIMENSIÓN: LIDERAZGO			
19. El jefe a cargo tiene visión de futuro y desarrolla sus capacidades eficientemente.			
20. El jefe a cargo realiza sus responsabilidades y funciones de acuerdo a su puesto.			

21. El jefe a cargo destaca por tener mejor capacidad ante otros.			
22. El jefe a cargo mantiene una buena comunicación ante sus trabajadores.			
DIMENSIÓN: GESTION DEL TIEMPO			
23. El jefe a cargo gestiona y proyecta tiempos acorde a las actividades.			
24. El jefe a cargo prioriza las tareas o actividades más urgentes.			
25. El jefe a cargo plantea objetivos concretos y específicos para cada tarea.			
26. El jefe a cargo se caracteriza por la puntualidad en los proyectos o actividades.			
DIMENSIÓN: TOMA DE DESICIONES			
27. El jefe a cargo ante una situación, evalúa a profundidad cualquier sugerencia, solicitud o problema.			
28. El jefe a cargo genera varias alternativas para la solución de los problemas, en vez de enfocarse en una solución obvia.			
29. El jefe a cargo al plantear alternativas menciona las ocurrencias posibles a corto y largo plazo.			
30. El jefe a cargo genera buenas negociaciones con los trabajadores.			

<https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/1553/html> 120

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. Revista Cubana de Salud Pública, 43(1), 57-67.

<https://www.scielosp.org/article/rcsp/2017.v43n1/57-67/#ModalTablet1>

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO

Nombre: Instrumento para la evaluación del clima organizacional

Autor: Segredo (2017)

Objetivo: Diseñar un instrumento para medir el clima organizacional

Usuarios (muestra): Trabajadores.

Unidad de análisis: Organizaciones

Validez: Por juicio de expertos

Estructura: La variable clima organizacional fue medida mediante un cuestionario con 50 ítems elaborado por Segredo (2017), considerando 3 dimensiones como el comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección. Para el estudio se consideró solo 31 ítems de acuerdo al objetivo y realidad del estudio.

Calificación: Se determinaron tres niveles: Nunca, A veces, Siempre.

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimados, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa.

ALTERNATIVA	INICIALES	ESCALA VALORATIVA
Siempre	S	3
A veces	AV	2
Nunca	S	1

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	N	AV	S
DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
1. Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.			
2. En la institución las personas que trabajan adecuadamente y reciben reconocimiento.			
3. Los trabajadores se sienten satisfecho de lo que han aportado a los resultados de la institución.			
4. Los trabajadores manifiestan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran.			
5. La información en la institución llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores.			
6. La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida.			
7. La información que se requiere de los compañeros del equipo se recibe oportunamente para realizar el trabajo.			
8. Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales.			
9. Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo.			
10. La institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.			
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
11. Conoces la misión y objetivos principales de la institución.			
12. Existe una asignación justa de tareas de acuerdo a tu puesto de trabajo en la organización.			
13. Tus compañeros cumplen con el horario laboral establecido.			
14. El ambiente de trabajo en la empresa es agradable.			
15. Estás de acuerdo con las condiciones, ambiente físico y recursos que brinda la empresa			
16. Los cambios en la institución se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias de los trabajadores.			
17. En la empresa se le da mayor atención al desarrollo de los trabajadores.			
18. En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores.			
19. Existe correspondencia entre los objetivos de la organización y el trabajo que se realiza.			
DIMENSIÓN: ESTILO DE DIRECCIÓN			
20. El líder fomenta acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.			
21. Cuando aparece un problema determinado, se sabe quién debe resolverlo.			
22. A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo.			

23. Cuando hay un reto para la organización, todas las áreas participan activamente.			
24. Se consideran las opiniones y sugerencias que cada trabajador propone.			
25. En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores.			
26. Los problemas que se presentan en las actividades, se discuten de una manera constructiva.			
27. Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.			
28. Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.			
29. Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al todo el equipo.			
30. Para cumplir con el trabajo hay que recurrir a todas las capacidades de los miembros del equipo.			
31. Los resultados alcanzados en la empresa son frutos del trabajo de todos.			

Link: <https://www.scielo.org/article/rcsp/2017.v43n1/57-67/#>

URL ENCUESTA VIRTUAL DEL ESTUDIO:

<https://forms.gle/WFGAh7BUtanB9bvN8>

Anexo 4. Certificado de validez de los instrumentos por juicios de expertos

Resultados de expertos para la validez de los cuestionarios de las habilidades directivas y clima organizacional.

Cuadro de resumen

	Experto	Grado	Especialidad	Resultado
1	Villanueva Figueroa, Rosa	Doctora	Administración	Aplicable
2	Guerra Bendezu, Carlos	Magister	Metodología	Aplicable
3	Vera de la Torre, José	Doctor	Psicología organizacional	Aplicable

Experto 1



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Apoderamiento							
1	El jefe a cargo facilita y promueve la mejora de nuevas habilidades y conocimientos	✓		✓		✓		
2	El jefe a cargo permite que los colaboradores realicen tareas que incrementen sus competencias.	✓		✓		✓		
3	El jefe a cargo proporciona información sobre algún cambio o actualización sobre el procedimiento de las actividades.	✓		✓		✓		
4	El jefe a cargo brinda herramientas para la resolver algún problema que se presente en las actividades laborales.	✓		✓		✓		
5	El jefe a cargo te apoya y ayuda cuando lo requieres.	✓		✓		✓		
6	El jefe a cargo motiva a los colaboradores a trabajar con altos estándares y resultados que superen sus expectativas	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Gestión del capital humano	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El jefe a cargo conoce a cabalidad los lineamientos de la organización.	✓		✓		✓		
8	El jefe a cargo, se preocupa por la salud de sus colaboradores e implementa programas que los benefician.	✓		✓		✓		
9	El jefe a cargo establece relaciones amigables con los colaboradores; transmitiendo confianza y energía positiva.	✓		✓		✓		
10	El jefe a cargo respeta los deberes y derechos de los colaboradores.	✓		✓		✓		
11	El jefe a cargo es flexible cuando se trata de a la hora de aplicar sanciones.	✓		✓		✓		
12	Los jefes tienen influencia en los trabajadores, sin llegar a ser autoritario.	✓		✓		✓		
13	El jefe a cargo, trata de comprender a los colaboradores (buscando una explicación a su comportamiento).	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
14	El jefe a cargo establece tácticas para fortalecer buenas relaciones y cohesión entre los miembros del trabajo.	✓		✓		✓		
15	Los jefes fomentan credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
16	El jefe a cargo motiva a los miembros del equipo a comprometerse al éxito grupal y personal.	✓		✓		✓		
17	El jefe a cargo fomenta una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.	✓		✓		✓		
18	El jefe a cargo siempre brinda sugerencias para mejorar los resultados en equipo y en sus fortalezas personales.	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Comportamiento organizacional							
1	Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	✓		✓		✓		
2	En la institución las personas que trabajan adecuadamente y reciben reconocimiento.	✓		✓		✓		
3	Los trabajadores se sienten satisfecho de lo que han aportado a los resultados de la institución.	✓		✓		✓		
4	Los trabajadores manifiestan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran.	✓		✓		✓		
5	La información en la institución llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores.	✓		✓		✓		
6	La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida.	✓		✓		✓		
7	La información que se requiere de los compañeros del equipo se recibe oportunamente para realizar el trabajo.	✓		✓		✓		
8	Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales.	✓		✓		✓		
9	Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
10	La institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Estructura organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Conoces la misión y objetivos principales de la institución.	✓		✓		✓		
12	Existe una asignación justa de tareas de acuerdo a tu puesto de trabajo en la organización.	✓		✓		✓		
13	Tus compañeros cumplen con el horario laboral establecido.	✓		✓		✓		
14	El ambiente de trabajo en la empresa es agradable.	✓		✓		✓		
15	Estás de acuerdo con las condiciones, ambiente físico y recursos que brinda la empresa	✓		✓		✓		
16	Los cambios en la institución se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias de los trabajadores.	✓		✓		✓		
17	En la empresa se le da mayor atención al desarrollo de los trabajadores.	✓		✓		✓		
18	En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores.	✓		✓		✓		
19	Existe correspondencia entre los objetivos de la organización y el trabajo que se realiza.	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN 3: Estilo de dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
20	El líder fomenta acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	✓		✓		✓		
21	Cuando aparece un problema determinado, se sabe quién debe resolverlo.	✓		✓		✓		
22	A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo.	✓		✓		✓		
23	Cuando hay un reto para la organización, todas las áreas participan activamente.	✓		✓		✓		
24	Se consideran las opiniones y sugerencias que cada trabajador propone.	✓		✓		✓		
25	En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
26	Los problemas que se presentan en las actividades, se discuten de una manera constructiva.	✓		✓		✓		
27	Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.	✓		✓		✓		
28	Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.	✓		✓		✓		
29	Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al todo el equipo.	✓		✓		✓		
30	Para cumplir con el trabajo hay que recurrir a todas las capacidades de los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
31	Los resultados alcanzados en la empresa son frutos del trabajo de todos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador: **Dra. VILLANUEVA FIGUEROA, ROSA ELVIRA** **DNI: 07586867**

Especialidad del validador: **Dra. Administración; Mstra. Marketing y Comercio Internacional; Mstra. Gestión Pública; Mg. Educación; Lic. Adm.**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Los Olivos, 15 de octubre 2022


 ROSA ELVIRA VILLANUEVA FIGUEROA
 DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN
 CLAVE REGISTRO
 CÓDIGO RENOVATE P191481

Firma del Experto Informante

Experto 2.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Apoderamiento								
1	El jefe a cargo facilita y promueve la mejora de nuevas habilidades y conocimientos	✓		✓		✓		
2	El jefe a cargo permite que los colaboradores realicen tareas que incrementen sus competencias.	✓		✓		✓		
3	El jefe a cargo proporciona información sobre algún cambio o actualización sobre el procedimiento de las actividades.	✓		✓		✓		
4	El jefe a cargo brinda herramientas para la resolver algún problema que se presente en las actividades laborales.	✓		✓		✓		
5	El jefe a cargo te apoya y ayuda cuando lo requieres.	✓		✓		✓		
6	El jefe a cargo motiva a los colaboradores a trabajar con altos estándares y resultados que superen sus expectativas	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Gestión del capital humano		Si	No	Si	No	Si	No	
7	El jefe a cargo conoce a cabalidad los lineamientos de la organización.	✓		✓		✓		
8	El jefe a cargo, se preocupa por la salud de sus colaboradores e implementa programas que los beneficien.	✓		✓		✓		
9	El jefe a cargo establece relaciones amigables con los colaboradores; transmitiendo confianza y energía positiva.	✓		✓		✓		
10	El jefe a cargo respeta los deberes y derechos de los colaboradores.	✓		✓		✓		
11	El jefe a cargo es flexible cuando se trata de a la hora de aplicar sanciones.	✓		✓		✓		
12	Los jefes tienen influencia en los trabajadores, sin llegar a ser autoritario.	✓		✓		✓		
13	El jefe a cargo, trata de comprender a los colaboradores (buscando una explicación a su comportamiento).	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo		Si	No	Si	No	Si	No	
14	El jefe a cargo establece tácticas para fortalecer buenas relaciones y cohesión entre los miembros del trabajo.	✓		✓		✓		
15	Los jefes fomentan credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
16	El jefe a cargo motiva a los miembros del equipo a comprometerse al éxito grupal y personal.	✓		✓		✓		
17	El jefe a cargo fomenta una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.	✓		✓		✓		
18	El jefe a cargo siempre brinda sugerencias para mejorar los resultados en equipo y en sus fortalezas personales.	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN 4: Liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	
19	El jefe a cargo tiene visión de futuro y desarrolla sus capacidades eficientemente.	✓		✓		✓		
20	El jefe a cargo realiza sus responsabilidades y funciones de acuerdo a su puesto.	✓		✓		✓		
21	El jefe a cargo destaca por tener mejor capacidad ante otros.	✓		✓		✓		
22	El jefe a cargo mantiene una buena comunicación ante sus trabajadores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5: Gestión del tiempo	Si	No	Si	No	Si	No	
23	El jefe a cargo gestiona y proyecta tiempos acorde a las actividades.	✓		✓		✓		
24	El jefe a cargo prioriza las tareas o actividades más urgentes.	✓		✓		✓		
25	El jefe a cargo plantea objetivos concretos y específicos para cada tarea.	✓		✓		✓		
26	El jefe a cargo se caracteriza por la puntualidad en los proyectos o actividades.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6: Toma de decisiones	Si	No	Si	No	Si	No	
27	El jefe a cargo ante una situación, evalúa a profundidad cualquier sugerencia, solicitud o problema.	✓		✓		✓		
28	El jefe a cargo genera varias alternativas para la solución de los problemas, en vez de enfocarse en una solución obvia.	✓		✓		✓		
29	El jefe a cargo al plantear alternativas menciona las ocurrencias posibles a corto y largo plazo.	✓		✓		✓		
30	El jefe a cargo genera buenas negociaciones con los trabajadores.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador: Mstro. GUERRA BENDEZU, CARLOS ANDRES

DNI: 09726163

Especialidad del validador: Mstro. Educación con mención Gestión y Docencia Educativa; Licenciado en Administración.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Los Olivos, 15 de octubre del 2022


Mtro. Carlos Andrés Guerra Bendezu
REGUC 016010

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Comportamiento organizacional							
1	Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	✓		✓		✓		
2	En la institución las personas que trabajan adecuadamente y reciben reconocimiento.	✓		✓		✓		
3	Los trabajadores se sienten satisfecho de lo que han aportado a los resultados de la institución.	✓		✓		✓		
4	Los trabajadores manifiestan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran.	✓		✓		✓		
5	La información en la institución llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores.	✓		✓		✓		
6	La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida.	✓		✓		✓		
7	La información que se requiere de los compañeros del equipo se recibe oportunamente para realizar el trabajo.	✓		✓		✓		
8	Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales.	✓		✓		✓		
9	Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
10	La institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Estructura organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Conoces la misión y objetivos principales de la institución.	✓		✓		✓		
12	Existe una asignación justa de tareas de acuerdo a tu puesto de trabajo en la organización.	✓		✓		✓		
13	Tus compañeros cumplen con el horario laboral establecido.	✓		✓		✓		
14	El ambiente de trabajo en la empresa es agradable.	✓		✓		✓		
15	Estás de acuerdo con las condiciones, ambiente físico y recursos que brinda la empresa	✓		✓		✓		
16	Los cambios en la institución se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias de los trabajadores.	✓		✓		✓		
17	En la empresa se le da mayor atención al desarrollo de los trabajadores.	✓		✓		✓		
18	En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores.	✓		✓		✓		
19	Existe correspondencia entre los objetivos de la organización y el trabajo que se realiza.	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN 3: Estilo de dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
20	El líder fomenta acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	✓		✓		✓		
21	Cuando aparece un problema determinado, se sabe quién debe resolverlo.	✓		✓		✓		
22	A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo.	✓		✓		✓		
23	Cuando hay un reto para la organización, todas las áreas participan activamente.	✓		✓		✓		
24	Se consideran las opiniones y sugerencias que cada trabajador propone.	✓		✓		✓		
25	En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
26	Los problemas que se presentan en las actividades, se discuten de una manera constructiva.	✓		✓		✓		
27	Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.	✓		✓		✓		
28	Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.	✓		✓		✓		
29	Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al todo el equipo.	✓		✓		✓		
30	Para cumplir con el trabajo hay que recurrir a todas las capacidades de los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
31	Los resultados alcanzados en la empresa son frutos del trabajo de todos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador: Mstro. GUERRA BENDEZU, CARLOS ANDRES

DNI: 09726163

Especialidad del validador: Mstro. Educación con mención Gestión y Docencia Educativa; Licenciado en Administración.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Los Olivos, 15 de octubre del 2022



Bla. Carlos Andrés Guerra Bendezu
 REGUC 016016

Firma del Experto Informante

Experto 3.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Apoderamiento							
1	El jefe a cargo facilita y promueve la mejora de nuevas habilidades y conocimientos	X		X		X		
2	El jefe a cargo permite que los colaboradores realicen tareas que incrementen sus competencias.	X		X		X		
3	El jefe a cargo proporciona información sobre algún cambio o actualización sobre el procedimiento de las actividades.	X		X		X		
4	El jefe a cargo brinda herramientas para la resolver algún problema que se presente en las actividades laborales.	X		X		X		
5	El jefe a cargo te apoya y ayuda cuando lo requieres.	X		X		X		
6	El jefe a cargo motiva a los colaboradores a trabajar con altos estándares y resultados que superen sus expectativas	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Gestión del capital humano	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El jefe a cargo conoce a cabalidad los lineamientos de la organización.	X		X		X		
8	El jefe a cargo, se preocupa por la salud de sus colaboradores e implementa programas que los beneficien.	X		X		X		
9	El jefe a cargo establece relaciones amigables con los colaboradores; transmitiendo confianza y energía positiva.	X		X		X		
10	El jefe a cargo respeta los deberes y derechos de los colaboradores.	X		X		X		
11	El jefe a cargo es flexible cuando se trata de a la hora de aplicar sanciones.	X		X		X		
12	Los jefes tienen influyen en los trabajadores, sin llegar a ser autoritario.	X		X		X		
13	El jefe a cargo, trata de comprender a los colaboradores (buscando una explicación a su comportamiento).	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
14	El jefe a cargo establece tácticas para fortalecer buenas relaciones y cohesión entre los miembros del trabajo.	X		X		X		
15	Los jefes fomentan credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X		
16	El jefe a cargo motiva a los miembros del equipo se comprometan al éxito grupal y personal.	X		X		X		
17	El jefe a cargo fomenta una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.	X		X		X		
18	El jefe a cargo siempre brinda sugerencias para mejorar los resultados en equipo y en sus fortalezas personales.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	
19	El jefe a cargo tiene visión de futuro y desarrolla sus capacidades eficientemente.	X		X		X		
20	El jefe a cargo realiza sus responsabilidades y funciones de acuerdo a su puesto.	X		X		X		
21	El jefe a cargo destaca por tener mejor capacidad ante otros.	X		X		X		

22	El jefe a cargo mantiene una buena comunicación ante sus trabajadores.	x		x		x	
DIMENSIÓN 5: Gestión del tiempo		SI	No	SI	No	SI	No
23	El jefe a cargo gestiona y proyecta tiempos acorde a las actividades.	X		X		X	
24	El jefe a cargo prioriza las tareas o actividades más urgentes.	X		X		X	
25	El jefe a cargo plantea objetivos concretos y específicos para cada tarea.	X		X		X	
26	El jefe a cargo se caracteriza por la puntualidad en los proyectos o actividades.	X		X		X	
DIMENSIÓN 6: Toma de decisiones		SI	No	SI	No	SI	No
27	El jefe a cargo ante una situación, evalúa a profundidad cualquier sugerencia, solicitud o problema.	X		X		X	
28	El jefe a cargo genera varias alternativas para la solución de los problemas, en vez de enfocarse en una solución obvia.	X		X		X	
29	El jefe a cargo al plantear alternativas menciona las ocurrencias posibles a corto y largo plazo.	X		X		X	
30	El jefe a cargo genera buenas negociaciones con los trabajadores.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg José Luis Vera La Torre DNI: 07502682


Especialidad del validador: **Psicólogo Organizacional**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


 Dr. José Luis Vera La Torre
 Psicólogo
 C.Ps.P. 11618

23 de octubre del 2022

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Comportamiento organizacional							
1	Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	X		X		X		
2	En la institución las personas que trabajan adecuadamente y reciben reconocimiento.	X		X		X		
3	Los trabajadores se sienten satisfecho de lo que han aportado a los resultados de la institución.	X		X		X		
4	Los trabajadores manifiestan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran.	X		X		X		
5	La información en la institución llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores.	X		X		X		
6	La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida.	X		X		X		
7	La información que se requiere de los compañeros del equipo se recibe oportunamente para realizar el trabajo.	X		X		X		
8	Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales.	X		X		X		
9	Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo.	X		X		X		
10	La institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Estructura organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Conoces la misión y objetivos principales de la institución.	X		X		X		
12	Existe una asignación justa de tareas de acuerdo con tu puesto de trabajo en la organización.	X		X		X		
13	Tus compañeros cumplen con el horario laboral establecido.	X		X		X		
14	El ambiente de trabajo en la empresa es agradable.	X		X		X		
15	Estás de acuerdo con las condiciones, ambiente físico y recursos que brinda la empresa	X		X		X		
16	Los cambios en la institución se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias de los trabajadores.	X		X		X		
17	En la empresa se le da mayor atención al desarrollo de los trabajadores.	X		X		X		
18	En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores.	X		X		X		
19	Existe correspondencia entre los objetivos de la organización y el trabajo que se realiza.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Estilo de dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
20	El líder fomenta acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	X		X		X		
21	Cuando aparece un problema determinado, se sabe quién debe resolverlo.	X		X		X		

22	A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo.	X		X		X	
23	Cuando hay un reto para la organización, todas las áreas participan activamente.	X		X		X	
24	Se consideran las opiniones y sugerencias que cada trabajador propone.	X		X		X	
25	En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores.	X		X		X	
26	Los problemas que se presentan en las actividades, se discuten de una manera constructiva.	X		X		X	
27	Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.	X		X		X	
28	Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.	X		X		X	
29	Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al todo el equipo.	X		X		X	
30	Para cumplir con el trabajo hay que recurrir a todas las capacidades de los miembros del equipo.	X		X		X	
31	Los resultados alcanzados en la empresa son frutos del trabajo de todos.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg José Luis Vera La Torre DNI: 07502682


Especialidad del validador: **Psicólogo Organizacional**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Dr. José Luis Vera La Torre
 Psicólogo
 C.Ps.P. 11618

23 de octubre del 2022

Firma del Experto Informante.

Anexo 5. Pruebas de confiabilidad de los instrumentos

Variable independiente: Habilidades directivas

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	30

La prueba aplicada evidencia un 0,967 en la variable habilidades directivas, el cual refleja un grado adecuado de confiabilidad.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	31

La prueba aplicada evidencia un 0,964 en la variable habilidades directivas, el cual refleja un grado adecuado de confiabilidad.

Anexo 6. Instrumentos originales por variable de estudio

VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS

Anexo 1. Escala de habilidades gerenciales
(Versión de 60 reactivos)

Nº	Dimensión	Código Final	Código inicial	Reactivos
1	Apoderamiento (A)	AP1	AP2	Facilito a mis colaboradores, la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.
2		AP2	AP3	Permito que mis colaboradores realicen tareas que incrementen sus competencias.
3		AP3	AP4	Mis colaboradores acceden a información actualizada sobre la organización.
4		AP 4	AP7	Conozco las condiciones que generan bienestar a mis colaboradores.
5		AP5	AP8	Brindo herramientas para la resolución de problemas a mis colaboradores (consejos o sugerencias).
6		AP6	AP9	Mis colaboradores disponen de tiempo para cumplir con su trabajo.
7		AP7	AP10	Proporciono ayuda a mis colaboradores, en cuanto lo requieren.
8		AP8	TE10	Motivo a mis colaboradores a trabajar con altos estándares y resultados que superen sus expectativas.
9	Gestión de Capital Humano (GH)	GH1	GH2	Mis colaboradores conocen a cabalidad los lineamientos de la organización.
10		GH2	GH3	Mis colaboradores aplican sus conocimientos en el momento adecuado.
11		GH3	GH4	Me preocupo por la salud de sus colaboradores e implementa programas que los benefician.
12		GH4	GH5	Soy amigable con mis colaboradores y transmitiéndoles confianza y energía positiva.
13		GH5	GH6	Respeto los deberes y derechos de mis colaboradores.
14		GH6	GH7	Soy flexible cuando se trata de a la hora de aplicar sanciones a mis colaboradores.
15		GH7	GH8	Influyo en mis colaboradores, sin llegar a ser autoritario.
16		GH8	GH9	Soy cuidadoso y analítico cuando se trata de seleccionar a mis colaboradores.
17		GH9	GH10	Trato de comprender a mis colaboradores (buscando una explicación a su comportamiento).
18		Trabajo en equipo (TE)	TE1	TE1
19	TE2		TE2	Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.
20	TE3		TE3	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
21	TE4		TE4	Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos.
22	TE5		TE5	Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito grupal y personal.
23	TE6		TE7	Creo una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.
24	TE7		TE9	Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.

25	Liderazgo (L)	L1	AP1	Mi trabajo es estimulante.
26		L2	L1	Comunico una convincente visión de futuro.
27		L3	L3	Defino claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades correspondientes.
28		L4	L6	Comprendo las amenazas competitivas.
29		L5	L7	Detecto nuevas oportunidades de negocios.
30		L6	L8	Comprendo rápidamente los cambios de entorno.
31		L7	L10	Emprendo acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
32	Gestión del tiempo (GT)	GT1	GT1	Realizo el trabajo más duro, en horas en las que tengo energía.
33		GT2	GT2	Priorizo mis tareas pendientes.
34		GT3	GT4	Termino mis tareas dentro del tiempo establecido.
35		GT4	GT7	Planteo objetivos concretos y específicos para cada tarea.
36		GT5	GT8	Establezco plazos para llegar a los objetivos.
37		GT6	GT9	Logro desconectarme del trabajo durante mi tiempo libre.
38	Negociación (N)	N1	N1	Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.
39		N2	N6	Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.
40		N3	RC1	Busco áreas de común acuerdo.
41		N4	RC7	Muestro interés genuino y preocupación aun cuando estoy en desacuerdo.
42		N5	RC9	Investigo las diferencias a profundidad y en conjunto.
43	Acción estratégica (AE)	AE1	AE1	Yo tengo una visión empresarial.
44		AE2	AE3	Tengo ventajas competitivas.
45		AE3	AE7	La cultura de mi empresa está en armonía con las estrategias.
46		AE4	AE8	Poseo direccionalidad y estoy abierto a nuevos enfoques.
47		AE5	AP5	Fomento en mis colaboradores los valores de la organización.
48		AE6	AP6	Oriento a mis colaboradores hacia los objetivos de la organización.
49		AE7	GH1	Conozco los lineamientos de mi organización.
50	Toma de decisiones (TD)	TD1	TD1	Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.
51		TD2	TD6	Genero varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarme en una solución obvia.
52		TD3	TD9	Al plantear alternativas evalúo las consecuencias a corto y largo plazo.
53		TD4	TE6	Comparto información con el equipo y propicio la participación.
54	Creatividad (CR)	CR1	CR3	Es más importante para mí hacer lo que pienso que es correcto, que tratar de ganar la aprobación de los demás.
55		CR2	CR7	El soñar despierto me ha proporcionado el ímpetu para muchos de mis más importantes proyectos.
56		CR3	CR8	Estoy muy interesado en tener nuevas ideas que en tratar de venderlas a los demás.
57		CR4	CR10	Es importante para mí tener un lugar para todo y todo en su lugar.
58	Inteligencia emocional (IE)	CR3	IE4	Tengo claro mis sentimientos.
59		CR4	IE9	Si doy demasiadas vueltas a las cosas complicándolas, trato de calmarme.
60		IE3	C2	Soy congruente al expresar lo que necesito.

Callohuanca, J. & Tantalean, L.. (2020). Adaptación y validación de una escala para medir las habilidades gerenciales. *Revista Científica de la Universidad Nacional de Tarma*, 81(1), 33–57.

<https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/1553/html> 120

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Incisos	N	A	V	S
1. El ambiente de trabajo que se respira en la institución es agradable.				
2. La imagen que se proyecta de la institución a la sociedad es de reconocimiento y prestigio.				
3. Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales.				
4. Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente.				
5. Los cambios en la institución se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.				
6. Los trabajadores conocen la misión de la institución.				
7. Existe preocupación porque se entienda bien el trabajo a realizar.				
8. Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al colectivo.				
9. Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.				
10. El trabajo que realizo me gusta.				
11. El contenido de trabajo se delimita y es del conocimiento de los trabajadores.				
12. Cuando aparece un problema determinado se sabe quién debe resolverlo.				
13. Para cumplir con el trabajo hay que recurrir a todas las capacidades de los				

65

miembros del equipo.				
14. En el análisis de los problemas se pueden plantear criterios.				
15. Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.				
16. Las condiciones físicas de trabajo son buenas.				
17. Se conocen los mecanismos establecidos para que la información fluya en la institución.				
18. Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo.				
19. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos.				
20. En la institución se le da atención al desarrollo de los equipos humanos.				
21. Se dedica tiempo a revisar que se requiere para mejorar el desempeño de las personas.				
22. La información en la institución llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores.				
23. El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales es interés de la institución.				
24. Los objetivos del área de trabajo son congruentes con los objetivos de la institución.				
25. Las acciones de control se realizan de forma planificada.				
26. Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo.				
27. El jefe con el cumplimiento del trabajo es muy exigente.				
28. Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.				
29. En la institución las personas que trabajan bien reciben reconocimiento.				
30. Existe una asignación justa de tareas según el contenido de trabajo que corresponde desarrollar dentro de la organización.				
31. En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores.				
32. Cuando se inicia una tarea se explica el por qué.				
33. Los resultados alcanzados en la institución son frutos del trabajo de todos.				
34. Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.				
35. Los trabajadores se sienten satisfecho de lo que han aportado a los resultados de la institución.				
36. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios que permiten dar solución a los problemas.				
37. La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida.				
38. La institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.				
39. En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores.				
40. Existe correspondencia entre los objetivos de la organización y el trabajo que				

41. A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo.			
42. Las ideas del colectivo son tenidas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo.			
43. Los trabajadores en la institución cumplen con el horario laboral de forma			

Revista Cubana de Salud Pública. 2017;43(1):

regular.			
44. Cuando se analiza un problema los miembros de la organización adoptan posiciones sinceras.			
45. Los trabajadores manifiestan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran.			
46. En la institución se estila el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo.			
47. Existe satisfacción con el ambiente físico en el que se trabaja en la institución.			
48. La información que se requiere de los compañeros del equipo se recibe oportunamente para realizar el trabajo.			
49. Se propician cambios positivos en función del desarrollo de la institución.			
50. Los criterios de los trabajadores son fuente de información para definir las transformaciones necesarias en la organización.			

Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud.

Revista Cubana de Salud Pública, 43(1), 57-67.

<https://www.scielosp.org/article/rcsp/2017.v43n1/57-67/#ModalTablet1>

Anexo 7. Base de datos por variable de estudio

Personas	VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS																																			
	Apoderamiento						D1	Gestión del capital humano						D2	Trabajo en equipo					D3	Liderazgo				D4	Gestión del tiempo				D5	Toma de decisiones				D6	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6		P7	P8	P9	P10	P11	P12		P13	P14	P15	P16	P17		P18	P19	P20	P21		P22	P23	P24	P25		P26	P27	P28	P29		P30
1	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	2	1	2	17	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7
2	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	2	3	19	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	10	2	3	3	3	11	3	2	3	3	11
3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	1	3	3	19	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
4	1	2	2	1	2	1	9	2	1	1	2	2	1	2	11	1	1	2	2	1	7	1	1	2	2	6	2	2	2	1	7	2	1	1	2	6
5	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
6	2	2	3	2	2	1	12	2	2	2	3	2	2	3	16	2	1	2	2	2	9	3	1	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
7	1	2	1	1	1	2	8	2	2	2	2	1	1	2	12	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	2	2	1	2	7
8	1	2	1	2	2	2	10	1	2	1	2	2	2	2	12	2	1	1	2	1	7	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	1	2	2	2	7
9	3	2	3	2	2	2	14	3	2	3	3	2	2	2	17	3	3	2	3	2	13	3	2	3	3	11	3	3	2	3	11	2	1	2	3	8
10	1	1	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	2	2	1	8	2	2	1	1	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
11	1	1	1	1	2	1	7	1	1	2	2	1	2	1	10	1	2	1	2	1	7	2	1	2	1	6	2	1	1	1	5	1	1	2	2	6
12	3	2	2	2	3	2	14	3	2	3	3	3	2	2	18	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	3	9	3	3	3	3	12
13	2	2	1	2	1	1	9	2	2	1	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
14	2	3	3	2	2	2	14	3	3	3	3	2	2	2	19	2	2	2	2	2	10	3	3	3	2	11	2	3	3	3	11	3	2	2	2	9
15	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	2	1	2	17	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7
16	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	2	3	19	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	10	2	3	3	3	11	3	2	3	3	11
17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	1	3	3	19	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
18	1	2	2	1	2	1	9	2	1	1	2	2	1	2	11	1	1	2	2	1	7	1	1	2	2	6	2	2	2	1	7	2	1	1	2	6
19	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
20	2	2	3	2	2	1	12	2	2	2	3	2	2	3	16	2	1	2	2	2	9	3	1	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
21	1	2	1	1	1	2	8	2	2	2	2	1	1	2	12	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	2	2	1	2	7
22	1	2	1	2	2	2	10	1	2	1	2	2	2	2	12	2	1	1	2	1	7	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	1	2	2	2	7
23	3	2	3	2	2	2	14	3	2	3	3	2	2	2	17	3	3	2	3	2	13	3	2	3	3	11	3	3	2	3	11	2	1	2	3	8
24	1	1	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	2	2	1	8	2	2	1	1	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
25	1	1	1	1	2	1	7	1	1	2	2	1	2	1	10	1	2	1	2	1	7	2	1	2	1	6	2	1	1	1	5	1	1	2	2	6
26	3	2	2	2	3	2	14	3	2	3	3	3	2	2	18	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	2	9	3	3	3	3	12
27	2	2	1	2	1	1	9	2	2	1	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
28	2	3	3	2	2	2	14	3	3	3	3	3	2	2	19	2	2	2	2	2	10	3	3	3	2	11	2	3	3	3	11	3	2	2	2	9
29	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	2	1	2	17	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7
30	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	2	3	19	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	10	2	3	3	3	11	3	2	3	3	11
31	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	1	3	3	19	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
32	1	2	2	1	2	1	9	2	1	1	2	2	1	2	11	1	1	2	2	1	7	1	1	2	2	6	2	2	2	1	7	2	1	1	2	6
33	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
34	2	2	3	2	2	1	12	2	2	2	3	2	2	3	16	2	1	2	2	2	9	3	1	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
35	1	2	1	1	1	2	8	2	2	2	2	1	1	2	12	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	2	2	1	2	7
36	1	2	1	2	2	2	10	1	2	1	2	2	2	2	12	2	1	1	2	1	7	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	1	2	2	2	7
37	3	2	3	2	2	2	14	3	2	3	3	2	2	2	17	3	3	2	3	2	13	3	2	3	3	11	3	3	2	3	11	2	1	2	3	8
38	1	1	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	2	2	1	8	2	2	1	1	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
39	1	1	1	1	2	1	7	1	1	2	2	1	2	1	10	1	2	1	2	1	7	2	1	2	1	6	2	1	1	1	5	1	1	2	2	6
40	3	2	2	2	3	2	14	3	2	3	3	3	2	2	18	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	3	9	3	3	3	3	12
41	2	2	1	2	1	1	9	2	2	1	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
42	2	3	3	2	2	2	14	3	3	3	3	3	2	2	19	2	2	2	2	2	10	3	3	3	2	11	2	3	3	3	11	3	2	2	2	9
43	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	2	1	2	17	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7
44	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	2	3	19	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	10	2	3	3	3	11	3	2	3	3	11
45	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	1	3	3	19	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
46	1	2	2	1	2	1	9	2	1	1	2	2	1	2	11	1	1	2	2	1	7	1	1	2	2	6	2	2	2	1	7	2	1	1	2	6
47	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
48	2	2	3	2	2	1	12	2	2	2	3	2	2	3	16	2	1	2	2	2	9	3	1	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
49	1	2	1	1	1	2	8	2	2	2	2	1	1	2	12	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	2	2	1	2	7
50	1	2	1	2	2	2	10	1	2	1	2	2	2	2	12	2	1	1	2	1	7	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	1	2	2	2	7
51	3	2	3	2	2	2	14	3	2	3	3	2	2	2	17	3	3	2	3	2	13	3	2	3	3	11	3	3	2	3	11	2	1	2	3	8
52	1	1	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	1																					

Comportamiento organizacional										VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL										D3															
										Estructura organizacional					Estilo de dirección																				
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	D1	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	D2	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	D3		
3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	19	3	2	2	2	2	1	1	1	2	16	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	24	2	2	2	3	3	2	2	3	3	22	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	33		
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36		
2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	15	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36		
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	3	2	2	19	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	23		
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	18	2	2	2	2	2	1	1	2	1	15	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	19		
2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	16	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	20		
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	28	3	2	2	2	2	2	3	3	2	21	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	32		
1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	16	2	2	1	1	1	1	2	1	2	13	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	21		
1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	13	2	1	1	2	2	1	1	1	1	12	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	21		
3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	22	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	28		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	1	1	2	1	16	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	19		
2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	25	2	2	2	3	3	3	3	3	2	23	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	30		
3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	19	3	2	2	2	2	1	1	1	2	16	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	15		
3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	24	2	2	2	3	3	2	2	3	3	22	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	33		
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	
2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	15	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	3	2	2	19	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	23	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	18	2	2	2	2	2	1	1	2	1	15	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	19	
2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	16	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	20	
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	28	3	2	2	2	2	2	3	3	2	21	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	32	
1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	16	2	2	1	1	1	1	2	1	2	13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	21	
1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	13	2	1	1	2	2	1	1	1	1	12	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	21	
3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	22	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	28	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	16	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	19	
2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	25	2	2	2	3	3	3	3	3	2	23	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	30	
3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	19	3	2	2	2	2	1	1	1	2	16	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	24	2	2	2	3	3	2	2	3	3	22	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	33	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	
2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	15	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	3	2	2	19	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	23	
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	18	2	2	2	2	2	1	1	2	1	15	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	19	
2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	16	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	20	
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	28	3	2	2	2	2	2	3	3	2	21	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	32	
1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	16	2	2	1	1	1	1	2	1	2	13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	21	
1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	13	2	1	1	2	2	1	1	1	1	12	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	21	
3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	22	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	28	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	16	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	19	
2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	25	2	2	2	3	3	3	3	3	2	23	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	30	
3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	19	3	2	2	2	2	1	1	1	2	16	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	24	2	2	2	3	3	2	2	3	3	22	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	33	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	15	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	3	2	2	19	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	23
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	18	2	2	2	2	2	1	1	2	1	15	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	19
2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	16	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	20	
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	28	3	2	2	2	2	2	3	3	2	21	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	32
1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	16	2	2	1	1	1	1	2	1	2	13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	21	
1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	13	2	1	1	2	2	1	1	1	1	12	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	21	
3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	22	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	28
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	2	1	1	2	16	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	19
2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	25	2	2	2	3	3	3	3	3	2	23															

Anexo 8. Resultados descriptivos de cada variable en barras

Figura 1

Niveles porcentuales de la variable habilidad directiva y dimensiones

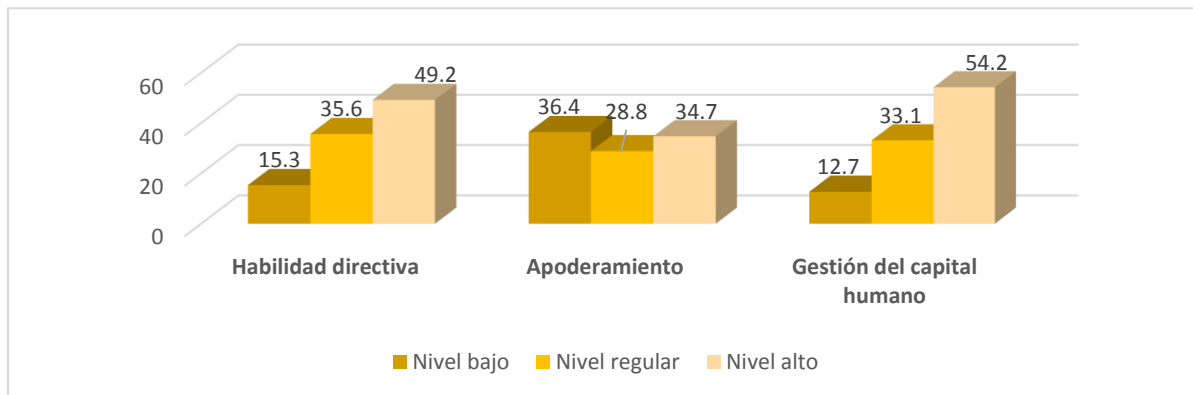


Figura 2

Niveles porcentuales de la variable habilidad directiva y dimensiones

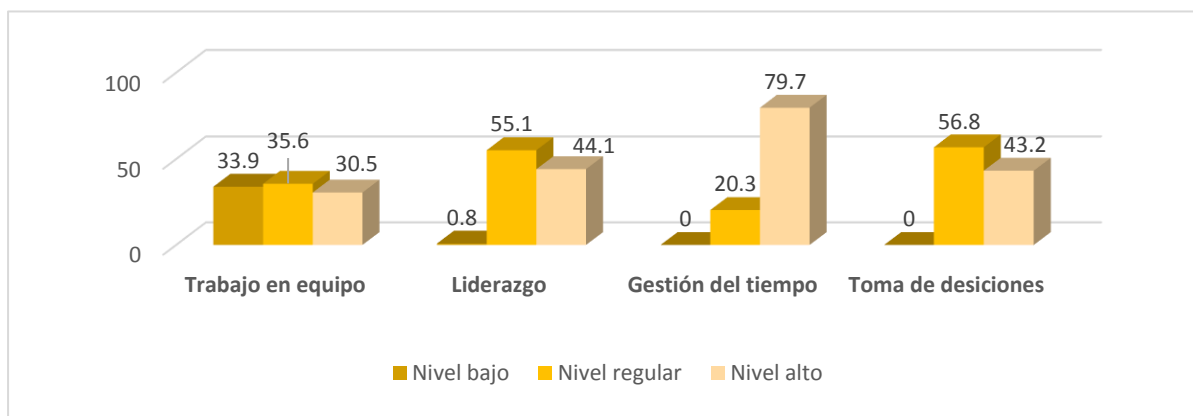
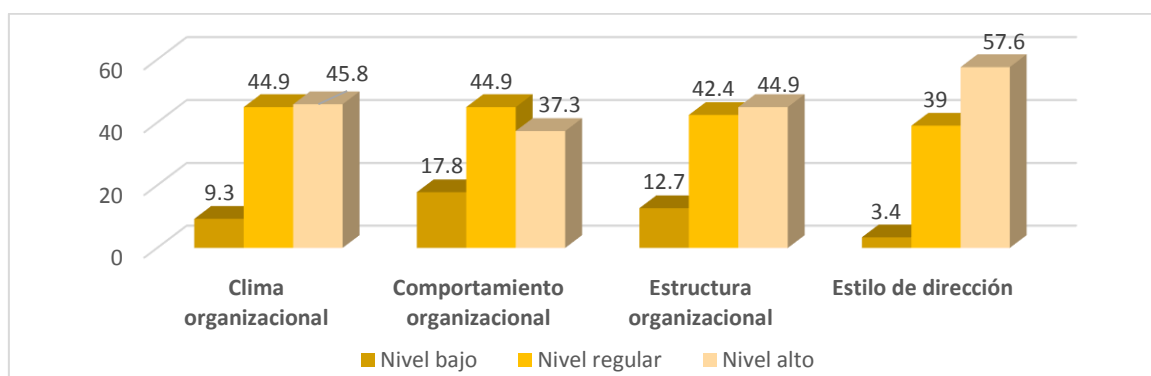


Figura 3

Niveles porcentuales de la variable clima organizacional y dimensiones





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VILLANUEVA FIGUEROA ROSA ELVIRA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica en la ciudad del Callao, 2022", cuyo autor es TORRES GARCIA JANET SONIA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

LIMA, 30 de Noviembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
VILLANUEVA FIGUEROA ROSA ELVIRA DNI: 07586867 ORCID: 0000-0002-3919-0185	Firmado electrónicamente por: RVILLANUEVAF el 12-01-2023 22:42:52

Código documento Trilce: TRI - 0463274