



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades directivas y cultura organizacional según los
trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del
Reniec – 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Ana María Aldave Terrones

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2018

Página del jurado

Dr. Angel Salvatierra Melgar
Presidente

Dra. Galia Susana Lescano López
Secretario

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira
Vocal

Dedicatoria:

A Dios que nos permite vivir, nos da salud, amor, y es nuestro guía día a día y es por ello que podemos tomar decisiones para cumplir nuestras metas, a mi gran familia que los quiero mucho pero que nunca se los dije, a mi querida madre que ya no se encuentra pero que la llevo siempre en el corazón y que fue siempre mi motor para no dejar de estudiar, a mi tesoro mi hija, siga mis pasos y sea mejor que yo, a mi esposo que adoro mucho y me tiene paciencia, a mi padre que me apoyo siempre y que será una sorpresa para él terminar mi maestría porque pensó que nunca lo terminaría.

La autora.

Agradecimiento:

A Dios por tanto amor, por darme la salud y sabiduría para culminar con este proyecto.

A la Universidad César Vallejo y los docentes de la Escuela de Posgrado, particularmente a mi asesor Dr. Luis Alberto Nuñez Lira por su invaluable apoyo.

La autora.

Declaración de Autoría

Yo, Ana María Aldave Terrones, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado “Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec - 2018”, presentada en N° 135 folios para conseguir el grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 13 de enero del 2018

Ana María Aldave Terrones

DNI: 10070485

Presentación

Señor Presidente

Señores Miembros del Jurado

Presento la tesis “Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec - 2018”, en cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Maestra en Gestión Pública. El objetivo del presente estudio fue determinar la relación entre las habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec - 2018.

Este trabajo está estructurado en siete capítulos: Capítulo I: Introducción; Capítulo II: Método; Capítulo III: Resultados; Capítulo IV: Discusión; Capítulo V: Conclusiones; Capítulo VI: Recomendaciones; Capítulo VII: Referencias y finalmente los anexos.

Los resultados hallados evidenciaron que existe una correlación alta entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional, según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec 2018. En tal sentido, Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La Investigadora

Índice

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Realidad Problemática	15
1.2 Trabajos previos	18
1.3 Teorías relacionadas al tema	24
1.4 Formulación del problema	46
1.5 Justificación del estudio	47
1.6 Hipótesis	48
1.7 Objetivos	49
II. Método	51
2.1 Diseño de investigación	52
2.2 Variables, operacionalización	53
2.3 Población y muestra	58
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	59
2.5 Métodos de análisis de datos	65
2.6 Aspectos éticos	65
III. Resultados	66
3.1 Estadística descriptiva	67
3.2 Estadística inferencial	73
IV. Discusión	80
V. Conclusión	83
VI. Recomendaciones	86
VIII. Referencias	88

Anexos	
Anexo 1. Matriz de consistencia	94
Anexo 2. Operacionalización de las variables	98
Anexo3. Cuestionario sobre habilidades directivas	102
Anexo 4. Cuestionario sobre cultura organizacional	105
Anexo5. Certificado de validez	108
Anexo 6. Base de data de la prueba piloto	120
Anexo 7. Base de data final	121
Anexo 8. Revista científica	125
Anexo 9. Acta de aprobación de originalidad de tesis	132
Anexo 10. Pantallazo Turnitin	133
Anexo 11. Formato de solicitud de visto bueno	134
Anexo 12. Formato de autorización para la publicación de la tesis	135

Lista de tablas

		Páginas
Tabla 1.	Operacionalización de la variable habilidades directivas	56
Tabla 2.	Operacionalización de la variable cultura organizacional	57
Tabla 3.	Tabla de valoración de categorías del instrumento Habilidades Directivas	61
Tabla 4.	Tabla de valoración de categorías del instrumento Cultura Organizacional	62
Tabla 5.	Promedio de valoración de juicios de expertos del instrumento	63
Tabla 6.	Estadístico de fiabilidad para la variable habilidades directivas	64
Tabla 7.	Estadístico de fiabilidad para la variable cultura organizacional	64
Tabla 8.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la variable habilidades directivas	67
Tabla 9.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades personales	68
Tabla 10.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades interpersonales	69
Tabla 11.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades grupales	70
Tabla 12.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades específicas de comunicación	71
Tabla 13.	Distribución de frecuencia y porcentaje de la variable cultura organizacional	72
Tabla 14.	Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman	73
Tabla 15.	Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis general	74
Tabla 16.	Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis específica 1	75
Tabla 17.	Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis específica 2	76
Tabla 18.	Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis específica 3	77

Tabla 19. Prueba de correlación de Rho de Spearman de la hipótesis específica 4

78

Lista de figuras

	Páginas
Figura 1. Variable habilidades directivas	67
Figura 2. Dimensión habilidades personales	68
Figura 3. Dimensión habilidades interpersonales	69
Figura 4. Dimensión habilidades grupales	70
Figura 5. Dimensión habilidades específicas de comunicación	71
Figura 6. Variable cultura organizacional	72

Resumen

La presente investigación titulada “Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral de Reniec - 2018”, se desarrolló en el primer trimestre del año 2018, se consideró como propósito general; determinar la correlación entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec - 2018.

Esta investigación fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y de alcance descriptivo correlacional, la población estudiada fue de 60 trabajadores pertenecientes a diferentes regímenes laborales, de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec. Con el fin de conocer la correlación entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual constaba de 25 preguntas para la variable habilidades directivas y 26 preguntas para la variable cultura organizacional, con preguntas politómicas, la misma que se aplicó a una población censal de 60 trabajadores de la unidad de análisis en mención.

Finalmente del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman $r_s = 0,540$ cifra que nos indica que la correlación es moderada, la primera conclusión obtenida es que existe correlación entre Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec - 2018; es decir que la relación es directamente proporcional entre ambas variables materia del presente estudio.

Palabras Claves: Habilidades, Habilidades directivas, cultura organizacional.

Abstract

The present investigation entitled "Managerial skills and organizational culture according to the workers of the Electoral Registry Management of Reniec - 2018", was developed in the first quarter of the year 2018, it was considered as a general purpose; determine the correlation between the managerial skills variables and organizational culture according to the workers of the Reniec Electoral Registry Management - 2018.

This investigation was of quantitative approach, non-experimental design, cross-section and correlational descriptive scope, the population studied was 60 workers belonging to different labor regimes, of the Reniec Electoral Registry Management. In order to know the correlation between the variable managerial skills and organizational culture, the survey was used as a data collection technique and as an instrument the questionnaire, which consisted of 25 questions for the directive skills variable and 26 questions for the culture variable organizational, with political questions, the same one that was applied to a census population of 60 workers of the mentioned analysis unit.

Finally, the result obtained from the application of the Rho statistic of Spearman $r_s = 0.540$ indicates that the correlation is moderate, the first conclusion is that there is a correlation between managerial skills and organizational culture according to the workers of the Reniec Electoral Registry Management 2018; that is to say that the relation is directly proportional between both variables matter of the present study.

Key words: Skills, managerial skills, organizational culture

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

Actualmente en la mayoría de las organizaciones del sector público no se consideran los aspectos relacionados con la consolidación de las habilidades directivas ni a los relacionados con la cultura organizacional. En la actualidad las entidades públicas y sus gerencias y subgerencias, centran sus actividades en aspectos administrativos, pero no analizan los aspectos escondidos y complejos de la vida en los grupos, organizaciones y las profesiones. Así mismo, es escasa la participación de los directivos y trabajadores en el fortalecimiento de los vínculos de unión, identidad, adaptación, logros, metas, en lo institucional.

Igualmente para Whetten (2011) refirió que las habilidades directivas: “son el vínculo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo que trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (p.327).

Las habilidades directivas son importantes porque están desarrolladas y diseñadas para ayudar a mejorar las competencias personales administrativas y al cambio de su comportamiento. Se caracterizan por ser conductuales, controlables, se pueden desarrollar y están interrelacionadas y se traslapan y son contradictorias y paradójicas.

Se sustentan en las teorías de: administración científica(1903), principios de Taylor, principios de Ford, la teoría clásica de (1916), principios de administración según Fayol, la teoría de las relaciones humanas(1903), la teoría del comportamiento organizacional (1957) y la teoría del desarrollo organizacional (1962)

Desde esta perspectiva las habilidades directivas son un tema de interés general, ya que dependerá de la cabeza que los resultados de su gestión sean los más óptimos y competitivos, pues será gestor de cambio y desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, usuarios y sociedad en general.

Por lo que los Directivos deben estar preparados para el constante crecimiento personal y profesional, siendo modelo a seguir para todos sus trabajadores con el objeto de mejorar los procedimientos, aprovechar eficientemente los recursos humanos, creando de tal manera un impacto social

bueno y sostenido con justicia social.

Así mismo, Schein(1984) definió cultura como:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación, externa e integración interna que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas esos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a ellos. (p.)

La importancia de la cultura organizacional radica en las organizaciones de hoy que intentan crear un modelo de comportamiento frecuente, a través de la transferencia de conocimientos, prácticas de conducta y valores comunes a sus colaboradores, de esta forma se establecen la misión y visión institucional para elevar la conexión interna y profundizar el sentido de identidad, constituyéndose la cultura en un factor fundamental para el desempeño económico, y productivo al interior de una organización. No obstante, la cultura puede facilitar o dificultar los cambios que necesita una empresa para lograr su vida útil; por consiguiente, los empleadores necesitan crear conciencia en las ideas para lograr mejores resultados, los cuales deben estar reorientados hacia la obtención de ventajas que garanticen la consistencia y la calidad de los procesos, y así evitar menos resultados defectuosos, quejas y reclamaciones.

Por lo que la cultura organizacional se caracteriza por: autonomía individual, su estructura, el apoyo, la identidad, el desempeño –premio, tolerancia del conflicto y tolerancia del riesgo. Todo esto condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir, actuar.

En lo que respecta a la variable cultura organizacional esta se sustenta en sus teorías : sociodinámica de Schein (1984) y el modelo complejo de de Schein (2004).

Si bien es cierto la cultura ayuda a facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Entonces como directivos y trabajadores de una organización debemos lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa e interna adecuada.

En este sentido los trabajadores y directivos deben estar unidos, ligados íntimamente para lograr una organización consistente con el sentido de ser mejores cada día, entendiendo las relaciones de poder, el correcto comportamiento de los individuos. Siendo la cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadas y entendidas que sirven como guía y que comparten con los miembros de una institución y se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de sentir, y comportarse.

Hoy en día la administración pública sufre de muchas dolencias por ser una administración lenta, burocrática, donde sus procedimientos administrativos demoran mucho, donde existe carencia de profesionales e individuos con falta de identificación institucional, ya sea porque no son motivados, hay desconocimiento de funciones, no existe capacitaciones adecuadas, no se selecciona bien el personal capaz de desenvolverse en su función porque muchos no cumplen el perfil del puesto; por lo que la mayoría de individuos que ingresan a un trabajo solo lo hacen para ganarse el pan de cada día. Lo cual tiene que ver mucho con la gestión pública actual, por lo que necesita un cambio inmediato de una nueva gestión pública capaz de poseer una cultura organizacional buena e íntegra.

Lo expuesto en párrafos anteriores, muestran la necesidad de identificar las características de las habilidades directivas de esta institución y como éstas se encuentran relacionadas con la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC.

1.2. Trabajos previos

Se indagó tesis de maestría y doctorado a nivel internacional y nacional de las variables habilidades directivas y cultura organizacional, los cuales permitieron desarrollar el análisis problemático, diseño metodológico y la elaboración del instrumento. A continuación, presento las investigaciones encontradas.

Antecedentes internacionales

Sánchez (2016) en su tesis doctoral titulada: *Caracterización de la Cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato* para optar el grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Querétaro, México. El objetivo de la investigación fue caracterizar la Cultura Organizacional que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) del estado de Guanajuato. La investigación se apoya en un paradigma mixto que integra los enfoques cuantitativos, mediante la aplicación al personal de un instrumento que ha demostrado su validez y confiabilidad-, y de una aproximación metafórica, en la cual se investigan patrones de lenguaje en los documentos de la filosofía de las instituciones, para descubrir patrones culturales. Los resultados muestran, que en las IES incluidas en la investigación, coexisten los diferentes de cultura, pero impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad. Sin embargo, en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. Otro resultado de la investigación, fue que la mayoría de las instituciones participantes muestran congruencia entre: las culturas declarada y la vivida, entre el perfil cultural encontrado en los diferentes niveles de la organización y entre la cultura encontrada en cada una de las dimensiones que la caracterizan, lo que les representa una fortaleza.

Montaña y Alonso (2015) en su tesis doctoral titulada: *Caraterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero.* para optar el grado de master en dirección y gerencia de empresas Bogota, Colombia,

2015. El objetivo fue el de caracterizar la cultura organizacional de un empresa del sector financiero en Colombia a través de una aplicación de la metodología para detallar la cultura organizacional en Colombia MEDECO, propuesta y desarrollada en la investigación del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, con el fin de evaluar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización. El método de investigación utilizado fue de tipo inductivo deductivo pues permite “a partir de situaciones particulares llegar a identificar explicaciones generales contenidas explícitamente en la situación general”. Concluyó que la empresa objeto de estudio cuenta con una Cultura Alternativa Explícita conformada por las Macro-tendencia de formalización y de Calidad de la interacción social evidenciando así que en la empresa no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico y por el contrario, existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos Macro-tendencias.

Overall (2013) en su tesis doctoral titulada: *Cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este*, para optar el grado de Doctor en la Universidad de Jaén, España. El objetivo de la investigación fue determinar la cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este, basada en la tipificación realizada por Geert Hofstede para las culturas organizacionales. La investigación empleó método descriptivo y diseño no experimental. Con relación a la recopilación de información se aplicó la técnica de la encuesta y por instrumento el cuestionario. Finalmente, la investigadora concluyó que según las dimensiones propuestas por Geert Hofstede, la organización materia de estudio está más orientada a los resultados que a los procesos, es más parroquial que profesional, está más orientada a las personas que a las tareas, se orienta más a una cultura con alto control antes que a una con bajo control, que funciona como un sistema más bien abierto que cerrado y que es normativo antes que pragmático.

Marchetta, S. (2012) en su tesis titulada: *La influencia de la cultura organizacional en la gestión de modernización del gobierno local: El caso de la Municipalidad de Tigre*, para optar el grado académico de Magíster en Administración y Políticas Públicas, en la Universidad de San Andrés - Buenos

Aires, Argentina. El objetivo de la investigación fue conocer cómo la cultura organizacional influye en la manera de realizar las tareas, imparte propósito, sentido y significación a las acciones cotidianas y cómo puede orientar la acción de los procesos de modernización. La investigación tiene carácter cuali – cuantitativo, de tipo básica, diseño no experimental y nivel descriptivo. Para la recolección de información se utilizó por técnica la encuesta y por instrumento el cuestionario con preguntas abiertas. Finalmente, la investigadora concluyó que la cultura organizacional de la Municipalidad de Tigre predomina el criterio de pertenencia, se reconocen como principales valores la eficiencia, trabajo en equipo y el alcance de resultados. La excesiva reglamentación del administrador anterior caracterizada por una administración burocrática, mecanicista, centralizada y orientada hacia el interior representaba una limitación para la acción, la administración actual les otorgó a los agentes libertad que incremento la innovación.

Aburto (2011) en su tesis doctoral titulada: *Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional*, para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración de México, el investigador tuvo como objetivo establecer cuáles son las variables que definen el clima organizacional con el único propósito de determinar si las habilidades directivas que se usan son las causales de un clima organizacional insatisfecho, para así generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio. En conclusión el estudio de campo respondió al objetivo general y a los tres objetivos específicos planteados, fundamentados en los resultados y respaldos en el marco teórico. Por lo que se concluye que en la Coordinación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la investigación son las que se mencionan más en el marco teórico: liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos.

Gervacio, (2008) en su tesis titulada: *Propuesta de un Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas para los Productores de Amaranto de la Delegación Xochimilco*, para optar el grado de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, en el Instituto Politécnico Nacional de México. El

estudio tuvo por objetivo buscar mejorar la administración de los negocios para que se pueda cumplir con los objetivos y metas trazadas. El estudio es de tipo exploratorio y descriptivo, para tener panorama de la situación que presentan los productores de amaranto se aplicó la Prueba de Habilidades Directivas. Los resultados generados por la aplicación de la prueba, arrojó herramientas y características ausentes de los productores, las cuales se necesitaron para la elaboración de la propuesta del Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas para mejorar la administración de los negocios.

Antecedentes nacionales

Chung (2017) en su tesis doctoral titulada: Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016. Para optar el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa, en la Universidad Peruana Unión. El objetivo fue determinar si la cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la UNPRG. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo correlacional, deductivo y analítico, en una muestra de 50 docentes y 100 trabajadores administrativos. Respecto a la recolección de datos se utilizó el Denison Organisational Culture Survey (DOCS) de Fey & Denison (2003), para medir la Cultura Organizacional; el Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1999) para la medición del Liderazgo y el Knowledge Management Processes (Becerra Fernandez, I., Sabherwal, R., 2001) para medir Gestión de Conocimiento. Finalmente, el investigador concluyó que la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento; es decir el impacto de los comportamientos de liderazgo transaccional en la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.

Mijichich (2016) en su tesis titulada: *Competencias Directivas y Habilidades Sociales de los Directores del distrito de Comas 2015*. El objetivo fue determinar la relación entre competencias directivas y habilidades sociales, estudio hecho en el ámbito de la UGEL 04. El desarrollo de la investigación fue sustantivo descriptivo de diseño no experimental transversal correlacional, se tomó una población finita y una muestra censal compuesta de 183 docentes, se aplicó dos instrumentos validados por criterio de jueces. Finalmente, los resultados estadísticos determinaron una relación directa estadísticamente significativa entre variables a razón de un valor $p=,460$ Spearman y una $P=,000(P<0,5)$ probándose la hipótesis alterna rechazándose la hipótesis nula por lo que concluyó que existe relación directa entre las variables y esta relación es de una magnitud moderada.

Sandoval (2016) en su tesis titulada: *Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de una entidad pública*, para optar el grado de Maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. El objetivo de estudio fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de una entidad pública. La metodología empleada para el desarrollo de investigación fue el método hipotético deductivo, tipo básica, diseño no experimental, corte transversal y nivel descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 42 trabajadores del área de Operaciones TI de la entidad pública en estudio, la muestra fue censal. Respecto a la técnica empleada fue la encuesta, y se aplicó por instrumento dos cuestionarios para recoger información. Finalmente, los resultados estadísticos evidenciaron que existe un coeficiente de correlación $r =,551^{**}$, un nivel de significación de 0,000, donde $p < 0,05$. Por tanto se concluyó que existe una correlación positiva y moderada entre la variable cultura organizacional y motivación laboral.

Simbrón (2014) en su tesis titulada: *Cultura organizacional y su incidencia en el grado de compromiso laboral de los docentes - UNSCH, Ayacucho – 2011*. El objetivo fue determinar cómo la cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (Ayacucho, 2011). La metodología empleada de la investigación fue de tipo de investigación correlacional, con diseño transversal en una muestra al

azar simple de 221 docentes y la población comprendió de 516. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, de donde se evalúa la cultura organizacional; y un instrumento denominado cuestionario, del cual se evalúa el grado de compromiso laboral. Para el contraste de las hipótesis, se emplearon las pruebas de "U" de Mann-Whitney y el Coeficiente de Correlación "Rho" de Spearman, al 95 % de confianza. Los resultados de la investigación evidenciaron que el 55,2 % de docentes percibe una cultura organizacional fuerte y un 67,4 % expresa un compromiso laboral de nivel medio. Finalmente la investigadora concluyó que la cultura organizacional incide directa y significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes ($r_s = 0,606$; $p < 0,001$).

Vilca (2013) en su tesis titulada: *La cultura organizacional y el compromiso laboral del personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, en el 2010*, para optar el grado académico de Maestra en Ciencias con mención en Gerencia y Administración de la Educación, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. El objetivo de estudio fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa "Gregorio Albarracín" de Tacna. La metodología empleada fue de tipo aplicativo, de características descriptivas y correlacionales, el diseño fue no experimental de corte transversal. La población de estudio fue todo el personal (28 docentes del nivel primario, 45 docentes del nivel secundario y 7 trabajadores administrativos), la muestra fue censal. Para la recolección de información se utilizó por técnica la encuesta y por instrumento dos cuestionarios, uno para la variable cultura organizacional el mismo que comprendió de 36 ítems y el cuestionario de compromiso organizacional de 18 ítems, ambos cuestionarios con respuestas politómicas, con escala de valores tipo Likert de cinco puntos. Finalmente, se concluyó que existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el compromiso laboral que caracteriza al personal de la entidad.

Tejada (2012) en su tesis titulada: *Cultura organizacional: Herramientas y actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales*, para optar el grado académico de Master en Gerencia y

Administración, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo de investigación fue ofrecer principalmente a supervisores, jefes, gerentes y/o dueños de pequeñas o medianas empresas o emprendedores, una variedad de herramientas y programas que pueden ser implementados en sus empresas con la finalidad del logro de metas y objetivos trazados. Respecto a la metodología empleada el estudio fue de tipo básica, diseño no experimental de corte transversal y nivel descriptivo. Para la recolección de información se empleó la técnica de encuesta y por instrumento el cuestionario sobre el carácter organizacional, el cual constó de 23 ítems, con respuestas polinómicas, con escalas de valores de tipo Likert. Finalmente la investigadora concluyó que la cultura se refiere a las creencias y valores que van emergiendo de la interacción de todos. Además manifestó que si no se reconoce la importancia, ni se conoce y comprende el tipo de cultura de una organización, es casi imposible conseguir la transformación necesaria para encarar nuevos retos. No existen culturas ni malas ni buenas, ni peores ni mejores.

1.3. Teorías relacionadas al tema, y Fundamentación científica, técnica o humanística

Marco teórico de la variable habilidades directivas.

Según Agolla y Van Lill (2013) definieron como el conjunto de habilidades psicológicas donde se refieren a la forma de pensar y las habilidades mentales necesarias para el éxito empresarial, habilidades interpersonales, que giran en torno a la gestión de relaciones clave y habilidades técnicas.

De acuerdo con Griffin y Van Fleet (2013) manifestaron respecto a las habilidades directivas: como el conjunto de habilidades centrales formado por habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación de toma de decisiones y de gestión de tiempo.

Para Cobo (2012) refirió que es : la capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas. Las habilidades duras o funcionales generalmente se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática las habilidades blandas también llamadas sociales o de comportamiento son destrezas de orden mas subjetivo e intangible.

Así mismo Whetten y Cameron (2011) señalaron que las habilidades directivas de los directivos eficaces son: “Comunicación verbal, manejo del tiempo y del estrés, manejo de decisiones individuales, reconocimiento, definición y solución de problemas, motivación e influencia en los demás, delegación, establecimiento de metas y de una visión, autoconocimiento, formación de equipos, manejo de conflictos” (p.9).

Con respecto a lo mencionado por los autores las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual estrategia y práctica del administrador, y sus herramientas, sus técnicas y los atributos de su personalidad y su estilo trabajan juntos para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones.

Así también, los autores Whetten y Cameron (2011) explicaron además que el resultado final de su investigación finalizó que dentro de los 04 grupos de habilidades directivas destacan 13 habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica directiva eficaz, las cuales se detallan a continuación:

- i) Habilidades personales, dentro de este grupo de habilidades, están consideradas, el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de los problemas, ii) Habilidades interpersonales, tenemos el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos, iii) Habilidades grupales, se toman en cuenta el facultamiento y la delegación, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y liderar el cambio positivo y iv) Habilidades específicas de comunicación, están la elaboración de prestaciones orales y escritas, realización de entrevistas y la conducción de reuniones de trabajo. (p. 9-18)

Por consecuencia tomó estos 13 indicadores para esta tesis, cuyas dimensiones son cuatro que nos permitirá la investigación necesaria para el desarrollo minucioso indicador por indicador y así analizar, concluir, y recomendar de acuerdo a los resultados al término de la investigación, que será de gran utilidad para la institución materia de estudio.

Según Katz citado por Chiavenato (2006), existen tres habilidades importantes que a continuación se detalla:

i) Las habilidades técnicas, incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo con “objetos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es fácil trabajar como por ejemplo con habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, con objetos y cifras porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador. ii) Las habilidades humanas, se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, en otras palabras se refieren a la interacción personal. El desarrollo del trabajo en equipo, la incentivación a la participación sin temor, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de dichas habilidades. Podemos decir que en conclusión se trata de saber trabajar con personas y por medio de ellas. iii) Las habilidades conceptuales, implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales se encuentra apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí. Puede entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ellas a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia.

Las habilidades son capacidades que permiten transformar conocimiento en acción, lo que conlleva en un desempeño esperado. Un buen administrador debe tener la combinación de estas tres habilidades, ya que a medida que un individuo

asciende en los niveles de la organización, disminuye necesidad de habilidades técnicas y aumenta la necesidad de habilidades conceptuales.

Cabe señalar que Madrigal (2006) expuso que las habilidades que un directivo debe dominar en un primer acto son :” la comunicación, el saber tomar decisiones y ser consiente del riesgo que puede tener esa decisión, tener creatividad para planear, innovar e improvisar, ser un lider en cada trabajo que emprenda, saber administrar su tiempo , el de su personal, trabajar en equipo, manejar conflictos y darles solución y ser asertivo”(p.11)

Las habilidades directivas para la vida o para convivir en armonía y sean eficaces, nos corresponde poseer una buena toma de decisiones y solución de problemas, pensamiento creativo y analítico,y en las habilidades interpersonales, autoconocimineto y empatía, motivación e influir en los demás.

Así mismo Huerta (2006) indicó que una habilidad directiva es: “el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administracion.Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas para conseguir los objetivos planificados” (p.54)

En relación a lo expresado una habilidad directiva requiere ser bien planificada para cumplir con los procedimientos de la administración ya que implica una serie herramientas y técnicas para alcanzar los objetivos planeados.

Cabe resaltar que Mosley et al., (2005) mencionó que habilidades directivas son : el conjunto de habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica;habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente, habilidades administrativas que proporcionar la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.

Dimensiones e Indicadores de Habilidades directivas

Dimensión 1: Habilidades personales

En lo que respecta a esta dimensión Whetten et al., (2011) expusieron que las Habilidades personales son: “el manejo de estrés personal, el desarrollo de autoconocimiento, la solución analítica y creativa de problemas las cuales se relacionan entre sí y con el manejo del propio yo. Y donde definieron la habilidad como el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y multiplicada también por los recursos” (p.18 y 327)

Indicador 1: Desarrollo del autoconocimiento

En cuanto al indicador 1 Whetten et al., (2011) afirmaron que:

Autoconocimiento es el manejo de uno mismo, por consiguiente, podemos lograr el desarrollo del autoconocimiento de nosotros mismos, si nosotros lo queremos, de ahí la importancia del autoconocimiento si pretendemos ser un individuo o directivo de mucho éxito (p.57).

Indicador 2: Manejo del estrés personal.

De la misma forma para el indicador 2 Whetten et al., (2011), mencionaron que, “existen cuatro tipos de factores de estrés los cuales son: de encuentro de tiempo, situacionales y anticipatorios, que a su vez ocasionan reacciones fisiológicas, psicológicas y sociales negativas en las personas” (p. 145).

Indicador 3: Solución analítica y creativa de problemas

Así mismo para el indicador 3 Whetten et al., (2011), explicaron que:

La solución analítica de problemas sirve para solucionar problemas , los cuales se detallan en pasos como definir el problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar soluciones, y poner en práctica esa solución; y hacerle un seguimiento adecuado aplicando métodos de solución creativa de problemas como la imaginación, la mejora, la inversión y la incubación; facilitando así la creatividad de otras personas como separar

gente y a la vez unirlos, supervisarlos y estimularlos y recompensarlos con roles múltiples. (p. 208)

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Con respecto a la dimensión 2 Whetten et al., (2011), definieron que son “el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. Donde estas habilidades se relacionan principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas” (p 18).

Indicador 4: Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

Cabe señalar que en el indicador 4 Whetten et al., (2011), sustentaron que:

El establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo hace que un directivo eficaz se caracterice por resolver situaciones de tal forma que incentive el crecimiento interpersonal y produzca que las relaciones positivas sean más firmes y por ende el uso de la comunicación de apoyo en vez de perjudicar una relación, la haga que sea más fuerte, aun cuando se sepa que son noticias negativas. (p. 264).

Indicador 5: Ganar poder e influencia

Para el caso del indicador 5 Whetten et al., (2011) escribieron que:

Para ganar poder se necesita de dos fuentes una de poder personal y otra de poder del puesto. Además, para poder transformar el poder en influencia no solo se debe ir hacia abajo lo que refiere hacia los subalternos de una organización; sino también hacia arriba lo que quiere decir hacia los jefes de una organización. Cabe decir que una adecuada influencia y su ejecución; conllevara a los directivos motivados, no solo por sobresalir ellos, sino que tengan el deseo de beneficiar a su empresa y fortalecer su posición de jefes. (p. 307 y 308)

Indicador 6: Motivación de los demás

Sobre el indicador 6 Whetten et al., (2011) expusieron que la motivación del individuo: “se da cuando la satisfacción crea un círculo positivo de retroalimentación, el cual incrementa la motivación del individuo, el cual se manifiesta en un mayor esfuerzo que se constituye por deseo y compromiso” (p. 352).

Indicador 7: Manejo de conflictos

En relación al indicador 7, Whetten et al., (2011) mencionaron que el conflicto tiene cuatro elementos:

i) Diagnosticar la raíz y la fuente de los conflictos; ii) La utilización de estrategias adecuadas para el manejo de conflictos; iii) La resolución de confrontaciones interpersonales mediante la colaboración. iv) Al éxito en la resolución del conflicto. El conflicto posee connotaciones negativas ya sea por falta de comprensión del proceso del conflicto, como también la carencia de capacitaciones para manejar las confrontaciones interpersonales de forma positiva. El conflicto tiene un papel importante en las organizaciones; ya que un manejo eficaz de los conflictos conlleva a un éxito en la resolución de conflictos y no en la eliminación de conflictos. (p.307, 401, 402)

Dimensión 3: Habilidades grupales

Sobre la dimensión 3 Whetten et al., (2011), dijeron que las habilidades de grupo se dividen en tres los cuales son:

Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo. Donde estas habilidades forman parte de las habilidades administrativas esenciales, las cuales radican en asuntos importantes que nacen cuando uno participa con grupos de personas, como líder o como miembro del grupo. (p. 18)

Indicador 8: Facultamiento y delegación

Sobre el indicador 8 Whetten et al., (2011), analizaron que:

Facultamiento significa ayudar a desarrollar en las personas sensaciones de autoeficacia, significado, autodeterminación, control personal y responsabilidad. Sin personal facultado una organización no puede tener éxito a largo plazo. Los trabajadores facultados son más productivos, más sanos psicológico y físico, son innovadores, proactivos, persistentes en el trabajo, dignos de confianza, eficaces en sus relaciones interpersonales, intrínsecamente motivados y más comprometidos que los empleados que no lo están. (p.472)

Indicador 9: Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

Para el indicador 9 Whetten et al., (2011), expusieron que:

Los equipos efectivos ayudan a que sus integrantes sean más eficientes al trabajar juntos que solos, no siempre tiene el mismo líder y que se turnan en asumir la responsabilidad del liderazgo, donde sus miembros se protegen y se apoyan entre sí y sus integrantes animan al líder y existe una gran confianza entre ellos. Los equipos son herramientas fuertes para mejorar el desempeño de los individuos y las organizaciones. Por lo que es muy importante adquirir habilidades para dirigir y participar en equipos. (p.493 y 517)

Así mismo, los investigadores mencionaron que el desarrollo de equipos posee cuatro etapas:

La formación, la normatividad, el enfrentamiento y el desempeño que para que los equipos sean efectivos y para que sus miembros tengan los mayores beneficios de su afiliación a ellos, los equipos deben pasar por las tres primeras etapas antes de llegar a la cuarta. En cada etapa hay desafíos, problemas, pero al diagnosticarlo y manejarlos adecuadamente el equipo madura y se vuelve más efectivo. (p. 498)

En lo que respecta a la formación de equipos de efectivos y trabajo en equipo los objetivos son: diagnosticar y facilitar el desarrollo de equipos, la formar equipos de alto desempeño, facilitar el liderazgo de equipos y fomentar la afiliación eficaz a los equipos. (p.489)

Indicador 10: Liderar el cambio positivo.

Para el indicador 10 Whetten et al., (2011), expresaron que para ser líder del cambio positivo es:

Ofrecer a los integrantes de la organización oportunidades de desarrollo, es decir, oportunidades para incrementar su propio conjunto de habilidades, es una inversión a largo plazo para el futuro de la organización y para el éxito continuo del cambio positivo. Liderar el cambio es apuntar hacia objetivos positivos o enfocados en la abundancia, y no hacia objetivos basados en deficiencias y centrados en los problemas. Ningún cambio puede sobrevivir si depende únicamente del líder. Para tener éxito, y hacer un cambio positivo tendremos que ayudar a las personas a desarrollarse, enseñarles acerca del cambio positivo y brindar oportunidades para que lo enseñen, de tal manera construir un capital humano desarrollando habilidades de liderazgo de los demás, medidas y hechos memorables para asegurar así responsabilidad” (p.564,565).

Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación

Para el indicador 4 Whetten et al., (2011), conceptuaron respecto a las habilidades específicas de comunicación como: “elaboración de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas; y conducción de reuniones de trabajo; son requisitos previos para desarrollar habilidades en las áreas administrativas fundamentales” (p. 18).

Indicador 11: Elaboración de presentaciones orales y escritas;

En relación al indicador 11, Whetten et al., (2011) definieron que:

Un aspecto principal de la administración es la comunicación, y las presentaciones formales son una herramienta esencial de comunicación. Por lo tanto, los directivos eficaces deben ser capaces de crear mensajes informativos y persuasivos eficaces, mejorando su forma de hablar y de escribir mediante la preparación y práctica constantes. Basándose en el modelo de las cinco reglas: formulando una estrategia, desarrollando una estructura clara, como apoyo sustentando ideas, usando estilo en la comunicación oral y escrita y respondiendo eficazmente preguntas y desafíos. (p. 607,608)

Indicador 12: Realización de entrevistas;

En cuanto al indicador 12, Whetten et al., (2011), alegaron que:

Una entrevista es una forma especializada de comunicación realizada para un objetivo específico relacionado con una actividad, es una habilidad directiva vital. Los objetivos en la realización de entrevistas se pueden lograr: adoptando guías generales para entrevistas generales, aplicando guías adecuadas para entrevistas de acopio de información, utilizando guías adecuadas para entrevistas de selección de empleados, e implementando guías adecuadas para entrevistas de evaluación de desempeño. Las entrevistas eficaces requieren de planeación y reflexión” (p. 619,620,632,633).

Indicador 13: Conducción de reuniones de trabajo.

Finalmente, el indicador 13, Whetten et al., (2011), definieron que la conducción de reuniones de trabajo:

Tiene los siguientes objetivos: como el de implementar guías para planear y conducir reuniones eficaces, e incrementar el valor de las reuniones a las que se asiste. Las reuniones de trabajo son parte importante de la vida

organizacional, sobre todo para los directivos. Para evitar reuniones mal organizadas se debe tomar en cuenta el método de las cinco “p”: propósito, participación, planeación, proceso y miembros del grupo. (p. 658,659)

Marco teórico de la variable cultura organizacional

Según Chiavenato (2006) definió la cultura organizacional como: “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización” (p. 319).

Este concepto hace referencia a que la cultura organizacional son los valores, principios, tradiciones y la forma de hacer las cosas que a su vez influye en la forma de actuar de las personas de determinada institución.

Por su parte, Ritter (2008) explicó que la cultura organizacional es: “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p. 53).

Se refiere a que, en gran parte de instituciones, los valores y prácticas compartidas han ido con el pasar del tiempo cambiando y en gran medida han determinado como se ejecutan las cosas en una institución.

Así mismo, el investigador Schein (1984) manifestó que la cultura organizacional es:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo con la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (p.56)

En cuanto a la cultura organizacional según el autor se refiere a la forma de ser de los individuos y si los educamos en su conjunto tendremos una organización lo cual conllevará a la empresa a tener éxitos o fracasos.

Al respecto, Schein (2004) indicó “es el conjunto de supuestos compartidos que ha desarrollado o aprendido un grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna” (p. 17).

Así también Chiavenato (2000) manifestó que la cultura organizacional expresa:

Un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. (p.589)

Se entiende que una cultura organizacional debe compartir valores, creencias como también se refiere a costumbres y hábitos que se forman los individuos antes de comenzar a trabajar , las reuniones antes de empezar el día tienen que ser positivas es una forma de que les vaya bien y a la organización también.

Del mismo modo, el autor Fernández (2002) definió a la cultura organizacional como:

Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos, etc) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por un lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines. (p.11)

Al respecto se puede afirmar que la cultura organizacional es un conjunto de valores, conocimientos, creencias y formas de pensamiento, que tienen los miembros de una institución y que el personal nuevo que viene lo tomando como adecuada.

Dimensiones e indicadores de la cultura organizacional

Por su parte Schein (tercera edición) en su libro la cultura organizacional y liderazgo mencionó tres niveles de cultura: Representaciones visibles (los artefactos), las creencias y valores postulados y los supuestos subyacente” (p. 26). Del cual tomamos como base y desarrollaremos sus dimensiones que a continuación señalamos:

Dimensión 1: Representaciones visibles .

Respecto a esta dimensión Schein (2004) explicó que las representaciones visibles llamado también artefactos: “Es todo lo visible lo que se ve, se oye, se hace, se dice, lo que la gente siente y también siente cuando se encuentra en una cultura desconocida. Está constituida por los símbolos, los héroes, los ritos y ceremonias, estilo de vestimenta, lenguaje y decoración, entre otros” (p.17,25 y 26).

En los artefactos se analizarán los elementos que se observan en el ambiente en el cual los trabajadores interactúan, y por consecuencia conoceremos el tipo de cultura de la organización.

Indicador 1: Identidad

En relación al indicador 1 Schein conceptuó que: “identidad de los miembros es cuando los individuos se identifican más con la organización que los distinguen de otras”.

Indicador 2: Participación

Del mismo modo para el indicador dos participación definió “como la intervención, fundamentada y responsable de los individuos en la generación de alternativas, la discusión y la toma de decisiones en torno a cuestiones que les afectan en el logro de un objetivo compartido”.

Indicador 3: Ritos y Creencias

Con respecto al indicador tres comentó que: “son actividades colectivas, técnicamente superfluas para alcanzar los fines deseados pero que, en el interior de una cultura, se consideran esenciales socialmente: se llevan a cabo sin ninguna

justificación. Son ejemplo de ellos las fo más de saludo o de presentar respeto a los demás, las ceremonias sociales y religiosas.

Dimensión 2: Valores y creencias expuestas.

Asi mismo, en esta dimensión Shein (2004) indicó que los valores y creencias expuestas: “conforman la capa intermedia que colabora en la interpretación de las representaciones visibles de la cultura organizacioanl.Está compuesta por la visión, misión, obejtivos,filosofías, y los acuerdos colectivos sobre lo que se considera como correcto e incorrecto dentro de una organización” (p.17).

Además, los valores y creencias expuestas tienen que ver mucho del nivel de conducta que reflejen en las representaciones visibles(artefactos) y de lo que la gente hará. Es el nivel intermedio que ayuda a las representaciones visibles de la cultura organizacional.

Indicador 4: Visión

Con respecto al indicador 4 denominó: “que la visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización quiere y espera ver en el futuro”

Indicador 5: Misión

Para el indicador 5 Ritter (2008), refirió que: “ Es el propósito que define el sentido y alcance de la empresa:¿dónde está?,¿dónde puede y dónde quiere estar?,¿Cuál es nuestro negocio?¿cúal es nuestro ámbito?,¿Enque negocio estamos hoy?,¿en qué negocio queremos estar mañana?,¿Cómo logramos materializar nuestra visión” (p.78).

Indicador 6: Objetivos

Asi mismo el indicador 6 Schein (3era edición) señaló:”que los objetivos concretan la misión y facilitan las decisiones acerca de los cómoos.En el proceso de formularnos, muy a menudo, se dejan ver problemas no resueltos o falta de consenso en torno a problemas más profundos”

Cabe señalar que un grupo no logra sus objetivos y misión cuando los medios: como la estructura de la organización, como diseñar construir, financiar y vender productos no llegan a un acuerdo. La tecnología las habilidades y el conocimiento que tiene un grupo para afrontar el entorno también es parte de su cultura si hay consenso en qué y cómo utilizarlos. Entonces cuando hay consenso es que los resultados funcionan siempre, es cuando pensamos en objetivos de la organización como elementos culturales potenciales.

Dimensión 3: Supuestos compartidos.

Del mismo modo Schein (2004) definió: “supuestos compartidos como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización. Dimensión constituida por las percepciones compartidas en una organización que guían la manera en que sus miembros responden ante los problemas (p. 17).

Indicador 7: Principios

Así mismo el indicador siete explicó: “ principios hace referencia a lo que cada entidad asume, refleja e inculca en el comportamiento de cada uno de sus trabajadores que a su vez impactan directamente en la productividad y cumplimiento de metas”

Indicador 8: Actividades conjuntas

Sobre el indicador ocho refirió que: constituyen la cultura de un grupo que permite, un aprendizaje colectivo a través de percepciones compartidas; estos pueden a nivel individual o grupal ser considerados como instrumento de protección a nivel del conocimiento que faculta que el grupo siga funcionando. Además, este nivel está compuesto por las percepciones compartidas en un grupo que conducen la forma como sus integrantes responden ante problemas.

Teorías que sustentan las variables habilidades directivas y cultura organizacional

La variable habilidades directivas

La variable habilidades directivas también llamadas habilidades gerenciales pertenecen al campo de la Administración de ahí que esta variable se sustenta en las teorías de la Administración, más aun considerando que administrar está vinculado con la capacidad de diseñar y mantener un medio ambiente o entorno apropiado para el logro de los objetivos organizacionales con el menor esfuerzo posible, resulta claro que el gerente, administrador o director tiene que centrar su esfuerzo en la creación de ambientes, entornos o estructuras que faciliten el logro de los objetivos y para ello debe poseer y/o desarrollar habilidades especiales.

Existen varias teorías gerenciales, sin embargo, aquellas que sustentan esta investigación son:

Teoría de la administración científica (1903)

Esta teoría ha sido fundamentada por varios autores a lo largo del tiempo entre los cuales se citan por ejemplo a Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford, entre otros.

Esta teoría otorgó mayor énfasis en la tarea, su principal aporte fue la organización racional del trabajo, con la finalidad de eliminar movimientos inútiles en el trabajo planteó realizar un análisis de los tiempos y movimientos, así como estudiar el modo en que debe realizarse cada trabajo, propuso la selección científica de los trabajadores y dar a los obreros instrucciones técnicas de cómo deben realizar el trabajo, de otro lado, entrenarlos adecuadamente, realizar experimentos sobre la fatiga humana, propiciar la división del trabajo y especialización del obrero y entrenar al trabajador tanto en la preparación y control de su trabajo como en su ejecución.

De otro lado propuso el diseño de cargos y tareas, el establecimiento de incentivos salariales y premios de producción la división proporcional de los ingresos que resulten del aumento de producción.

Principios de Taylor

Taylor fundamentó 4 principios, el principio de planeación, a través del cual propuso sustituir la improvisación por la planeación, el principio de la preparación, consideró que se debe seleccionar científicamente a los trabajadores, el principio de control, sostuvo que es necesario cerciorarse de que se logren los objetivos, el principio de ejecución consideró que se debe distribuir diferencialmente las atribuciones y responsabilidades.

La teoría clásica (1916)

La teoría clásica fue planteada por diversos autores entre los cuales tenemos a los siguientes: Henri Fayol, James D. Money, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, entre otros. Esta teoría puso énfasis en la estructura, su aportación principal fue la organización formal, propuso que todas las empresas pueden ser divididas en seis grupos de funciones: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas, a su vez indica que cada función implica 5 acciones básicas: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas acciones constituyen el proceso administrativo.

Todas las funciones implican actividades técnicas y administrativas, entre más alto se está en la jerarquía más funciones administrativas, entre más bajo más funciones técnicas.

Principios de administración según Fayol

Este autor propuso la división del trabajo, es decir sostuvo que los trabajadores se deben especializar en las tareas para aumentar la eficiencia, sostuvo también que debe haber un equilibrio entre autoridad y responsabilidad, así como también planteó que se debe buscar el cumplimiento de las normas establecidas, propuso que cada empleado reciba órdenes de un solo superior ya que considera que solo debe existir un jefe y un plan para cada actividad que tenga un mismo objetivo que debe existir en todo momento la subordinación de los intereses individuales a los generales, que la remuneración del personal debe haber una retribución justa y garantizada, entre otros.

La teoría de las relaciones humanas (1932)

El autor principal de esta teoría es Elton Mayo. Puso mayor énfasis en las personas, hizo muchos aportes entre los cuales es necesario considerar los siguientes: i) Planteó que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, ii) La influencia del grupo de trabajo es notable sobre el desempeño, por lo que las actividades deben planearse sobre principios de dinámica de grupos, iii) La recompensa o desaprobación social del grupo de trabajo influyen notablemente en el desempeño del trabajador y dificultan el efecto de los planes de incentivos económicos, iv) Existe una estructura de organización informal que puede estar acorde o en contra de los objetivos de la empresa, v) El establecimiento de buenas relaciones interpersonales contribuye a mejorar la eficiencia, vi) La especialización extrema no garantiza más eficiencia en la organización. vii) El contenido y la naturaleza del trabajo influyen en la moral de los trabajadores.

Finalmente, por todo lo señalado esta teoría consideró que es muy importante poner atención en las necesidades psicológicas (Motivación) de los trabajadores, en el liderazgo, la comunicación, la dinámica de grupo y en la organización informal.

Teoría del desarrollo organizacional (1962)

Esta teoría tiene como representantes a: Leland Bradford, Paul R. Lawrence, Lay W. Lorsch, Richard Beckhard, Warren G. Bennis, Edgar Schein, con énfasis en las personas, su aporte principal el reconocimiento de la importancia del cambio organizacional planeado.

Del mismo modo Trejo (2012) manifestó respecto al Desarrollo organizacional como:

Una respuesta de la organización a los cambios. Destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente

en progresión creciente. El D.O. también abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, Toda organización interactúa con el medio ambiente: influye en el ambiente y recibe sus influencias. (para 1)

Como indica el autor esta teoría está orientada a realizar cambios tanto del comportamiento de los trabajadores como a nivel de estructura de la organización con la finalidad de que esta pueda adaptarse a la coyuntura y problemática actual.

En tal sentido Trejo (2012) señaló que los objetivos del Desarrollo organizacional son:

- i) Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización.
- ii) Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.
- iii) Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

Variable cultura organizacional

Modelos teóricos sobre la cultura organizacional

En las ciencias sociales ha estado siempre presente la noción de cultura. Son diversos los aportes para explicar el concepto de cultura, sin embargo, más allá de las polémicas sobre la preponderancia de lo social o cultural, desde la antropología, varias son las teorías que han influido en su comprensión y aplicación en diferentes campos de la práctica. Existe la corriente evolucionista, que considera a la sociedad como un organismo biológico dotado de estructura, función y en homeostasis, por lo tanto, la cultura es el producto de la lucha de sus miembros por la supervivencia, pues la cultura, que se forma en el propio proceso de desarrollo social, acompaña y fortalece esta evolución (Bohannon y Glazar, 2006, citado en Leyva, 2007).

Por otro lado, el difusionismo cultural acepta la influencia de los rasgos de una cultura en otra y el relativismo cultural permite asumir el carácter particular de la cultura por lo tanto “la cultura de una organización no es buena o mala, sino única y funcional” (Leyva, 2007, π. 2).

Desde la psicología social al fenómeno cultural se basa en la teoría del imaginario social que asume que la unidad de la sociedad, se alcanza gracias a los “mitos que sustentan el sistema de normas y valores sobre los cuales se organizan las prácticas sociales, y de los cuales se sirve el poder para instituirse con la participación de los miembros de la sociedad” (Leyva, 2007, π. 2). Por lo expuesto, se asume que la sociedad se rige en un conjunto de normas, reglas y valores que orientan la vida de los individuos en la dirección deseada y que constituyen el sistema de interpretación del mundo.

Son diversos los modelos que intentan explicar la formación y desarrollo de la cultura organizacional, así el modelo racional económico, sostuvo que el principal interés de la organización es el económico, el modelo social, considera que la motivación por el trabajo es lo más importante; el modelo de autorrealización se basan que las actividades desarrolladas por los miembros de la organización deben ser motivadoras y que deben contribuir a su autorrealización mediante la búsqueda del significado a lo que hacen.

Teoría sociodinámica

Schein considera esta teoría como la teoría dinámica de grupos de capacitación. Donde los grupos de terapia, y grupos de trabajo han puesto de manifiesto los medios interpersonales y emocionales primordiales que permiten explicar a qué se alude cuando se dice un grupo de personas comparte una visión de un problema y lo desarrolla como una situación compartida. Lo que interesa saber es en qué contexto se entiende el concepto compartir; así como conseguir explicar los mecanismos de aprendizaje implicados en la adopción de una solución a un problema.

Menciona además de como cada individuo llega a sentir que es un miembro del grupo, y como cada miembro resuelve el conflicto vital entre su deseo de ser asimilado y fusionado en el grupo con el cual pierde por entero su identidad personal y su deseo de gozar de completa autonomía y libertad frente al grupo con lo cual queda potencialmente desvinculado del grupo. (p.156). Además, de ello el

individuo tiene tres necesidades básicas: i) Inclusión, identidad; ii) Control, poder, influencia y; iii) Aceptación e intimidad.

En lo que respecta a la inclusión, identidad: toda persona que ingresa en un grupo necesita saber si está dentro o fuera de él, así como llegar a disfrutar de una identidad adecuada en el mismo. La identidad adecuada que se persigue constituye con frecuencia un compromiso paradójico entre la total asimilación por el grupo y el total extrañamiento del mismo. Por otro lado, con respecto al control, poder, influencia: es donde toda persona que ingresa en un grupo nuevo necesita gozar de cierta influencia y poder, lo que se desprende de necesidades más profundas y primitivas de controlar el entorno. Y por último la aceptación e intimidad: toda persona que ingresa en un grupo nuevo requiere sentirse de algún modo aceptada como tal, al margen de su necesidad de sentirse incluida. Esta necesidad por pertenecer más profundamente, el ser asimilado por el grupo y el de lograr la seguridad esencial que ello implica.

Teoría del liderazgo

Esta teoría distingue al liderazgo por sus funciones internas orientadas hacia el grupo y funciones externas orientadas hacia tareas. Según estudios longitudinales sobre la formación de directivos (Schein 1978), los directivos jóvenes indicaban que no se podían sentir aptos para ocupar puestos de alta dirección mientras no poseían tres capacidades: i) La capacidad analítica: para identificar y formular problemas, ii) La capacidad de relacionarse: para instaurar y mantener distintos tipos de relaciones y grupos; iii) La capacidad emocional: para controlar las presiones emocionales de la misma función directiva. Lo que esto significa es que no se puede separar el proceso del liderazgo del proceso de formación de cultura, que los mismos temas se identifican como los problemas alrededor de los cuales en última instancia la cultura se desarrolla y se aprende, son los demás que la casi totalidad de teorías identifican como funciones del liderazgo. Puede incluso llegarse a afirmar que la función única del liderazgo a diferencia de la dirección o administración se refiere a crear y manejar la cultura. Al mismo tiempo todos los líderes se ven determinados por su propio aprendizaje cultural previo.

Modelo Complejo de Schein (2004).

Este autor considera la cultura organizacional se fundamente en 6 principios, que son necesarios para lograr el desarrollo de la cultura organizacional, los mismos que son considerados como fundamento de la presente investigación:

Primer principio. Todas las organizaciones tienen un contrato psicológico y sus premisas determinan el grado de motivación del personal, son dinámicos y están en constante cambio. El contrato psicológico no es más que las expectativas que los miembros de la organización tienen respecto a la misma organización. Estas expectativas dentro del contrato psicológico están divididas en tres dimensiones: Las expectativas del individuo, las del superior y las de la organización. Para que los empleados laboren con productividad y fidelidad hacia la empresa debe darse una correspondencia entre los tres contratos psicológicos de lo contrario no existiría el impulso necesario para cumplir las expectativas de la organización.

El segundo principio, es la capacidad y competencias que deben poseer los directores y gerentes de una organización para generar diagnósticos de manera oportuna y veras, la cual debe basarse en la consultoría de procesos.

Tercer principio, el tiempo que un ejecutivo permanece en un cargo y en la organización, ya que este factor puede considerarse como la perspectiva que un ejecutivo o empleado tiene de hacer carrera en la organización. Su permanencia o cambio de posición tiene relación con mantener valores y modificar prácticas y procedimientos.

Cuarto principio, la competencia técnica y profesional de sus miembros, conocida como El "ancla de carrera ", la cual está relacionada con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas que cada persona ha desarrollado en relación a sus propias experiencias. Generalmente el ancla de carrera está fundamentada en la competencia técnica y la profesional, sin embargo, muy pocos profesionales tienen oportunidades de acceder a los puestos tops, ocasionando alta rotación de profesionales jóvenes, capacitados profesionalmente, pero con expectativas que no cuadran con la de la organización o la realidad.

Quinto principio, el liderazgo direccionado a lograr el cambio cultural adecuado para la organización.

Sexto principio, los diagnósticos preventivos, que son procedimientos recomendados para minimizar el efecto que traen las desgracias a la organización.

Tipos de cultura organizacional

Robbins (1994) determinó la cultura organizacional entre débil y fuerte.

Cultura Fuerte, es aquella que delineados sus valores y definidos sus objetivos. Se trabaja en equipo y logran consenso para el logro de las metas de la organización. Los miembros de este tipo de cultura están cohesionados, existe fidelidad y compromiso. Son organizaciones que no tienen problemas con la rotación de personal, ya que sus miembros se sienten a gusto en su lugar de trabajo y no buscan cambios, logran empoderarse de sus roles por la confianza y apertura de sus jefes.

Cultura Débil, es aquella que no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían en base a sus propios principios, no hay trabajo en equipo ni lo hacen con un solo fin, por lo tanto, son escasas sus oportunidades de desarrollar ideas innovadoras. En este tipo de cultura el control es absoluto, existe alta rotación de personal y usualmente la prioridad de la empresa es el nivel de producción más no el bienestar del personal. (p. 22)

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Como son las habilidades directivas de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec 2018?

Problema específico 2

¿Cómo es la cultura organizacional de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018?

Problema específico 5

¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018?

Problema específico 6

¿Cuál es la relación entre las habilidades específicas de comunicación y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral de Reniec – 2018?

1.5. Justificación del estudio**Justificación teórica**

El presente tema de investigación se justifica porque proporcionará un aporte teórico acerca de las habilidades directivas y cultura organizacional, pues se considera un tema de gran importancia para propiciar una cultura saludable que permita el desarrollo e incremento en el desempeño y crecimiento cultural de los trabajadores en las organizaciones públicas. Así también permitirá desarrollar y cultivar las habilidades directivas de los altos funcionarios.

Justificación práctica

La investigación proporcionará resultados válidos y confiables procesados en forma científica los cuales proporcionaran información relevante a las instituciones públicas especialmente a todas las gerencias del Reniec, así como incrementar, desarrollar y fortalecer las habilidades directivas de los de los altos directivos de este sector.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Las habilidades directivas se relacionan con la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Las habilidades directivas de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec son buenas según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec 2018.

Hipótesis específica 2

La cultura organizacional de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec es buena según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

Hipótesis específica 3

Las habilidades personales se relacionan con la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec 2018

Hipótesis específica 4

Las habilidades interpersonales se relacionan con la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

Hipótesis específica 5

Las habilidades grupales se relacionan con la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

Hipótesis específica 6

Las habilidades específicas de comunicación se relacionan con la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

1.7. Objetivos**Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Describir las habilidades directivas de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec 2018.

Objetivo específico 2

Describir a cultura organizacional de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec es buena según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre las habilidades personales y la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y la cultura

organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

Objetivo específico 5

Determinar la relación entre las habilidades grupales y la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

Objetivo específico 6

Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018.

II. Método

2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es de tipo no experimental, puesto que no se manipuló ni se sometió a prueba ninguna de las variables de investigación y es de corte transversal, porque se efectuó la recolección de datos en un determinado tiempo, me respaldo en:

Carrasco (2015) definió que la investigación no experimental “es aquella cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p.71).

Así mismo Hernández, et al., (2014) señalaron que la investigación no experimental implica “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.152).

Por lo que desde mi punto de vista mi investigación es sin duda, no experimental, puesto que las variables de trabajo no fueron objetos de controles previos o colectivos en el desarrollo de la investigación, dejando que los eventos observados muestren datos sin manipulación.

Adicionalmente, la presente investigación es de corte transversal debido a que la información ha sido recogida en un solo momento, al respecto Carrasco (2015), definió el diseño transversal “como estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (p.72).

Es preciso resaltar que el nivel de la presente investigación es descriptivo correlacional, considerando que se describen las variables tal cual se encuentran sin someterlas a ningún tipo de variación y al mismo tiempo se busca determinar la relación que existe entre ambas (habilidades directivas y cultura organizacional).

Al respecto Carrasco (2015), indicó que el nivel correlacional “permite al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudian” (p.73)

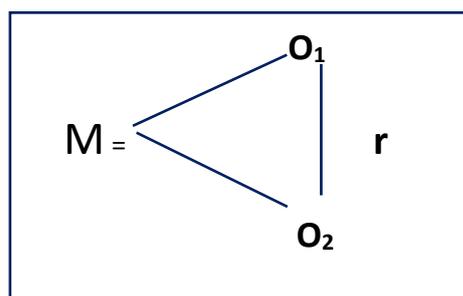


Figura 1. Esquema de investigación correlacional

Donde:

M: Trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec

O1: Observación de la variable Habilidades directivas

r: Relación entre variables

O2: Observación de la variable Cultura organizacional

Se desarrolló una investigación básica de nivel descriptivo y correlacional. Básica, porque busca nuevos conocimientos sin un fin práctico inmediato; está dedicada a ampliar los conocimientos relacionados las variables habilidades directivas y la cultura organizacional.

Descriptiva, pues se describió a cada una de las variables de estudio tal y cual se presentaron al momento de la investigación.

Correlacional, porque midió el nivel de relación que existía entre las habilidades directivas y la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC- 2018

2.2. Variables y operacionalización

Variable: Habilidades Directivas

El concepto de habilidades directivas o gerenciales ha sido analizado por Whetten y Cameron quienes después de una amplia investigación sintetizaron 60 habilidades gerenciales o directivas en 13 habilidades gerenciales y las clasificaron

en cuatro grupos, en este proceso definieron la habilidad y las habilidades gerenciales o directivas.

Whetten et al., (2011) refieren que en sí misma “la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos” (p. 327); así también precisaron que:

Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. (p. 8)

Así también los autores mencionados líneas arriba manifestaron que, aunque no existen dos puestos directivos idénticos, las investigaciones que se resumen destacan 13 habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica directiva eficaz, estas habilidades son las que siguen:

i) Habilidades personales (desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas); ii) Habilidades interpersonales (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos); iii) Habilidades de grupo (facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, Liderar el cambio positivo) y iv) Habilidades específicas de comunicación (elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas; y conducción de reuniones de trabajo). (p.27)

En consecuencia, para la investigación de esta tesis tendremos en cuenta cuatro grupos de habilidades directivas o gerenciales que vienen a ser las dimensiones de esta investigación y que involucran 13 indicadores o habilidades directivas.

Operacionalización de la variable Habilidades directivas.

Esta variable presenta, en cuanto a su organización cuatro dimensiones: Habilidades personales, Habilidades interpersonales, Habilidades grupales y Habilidades específicas de comunicación; que son evaluadas por un total de trece indicadores: i) Desarrollo del autoconocimiento, ii) Manejo del estrés personal, iii) Solución analítica y creativa de problemas, iv) Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, v) Ganar poder e influencia, vi) Motivación de los demás, vii) Manejo de conflictos, viii) Facultamiento y delegación, ix) Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, x) Liderar el cambio positivo, xi) elaboración de presentaciones orales y escritas, xii) Realización de entrevistas, xiii) Conducción de reuniones de trabajo.

Luego, en razón a lo expuesto por Whetten y Cameron, en esta investigación se medirá el nivel de las habilidades gerenciales de los gerentes o directivos de los trabajadores del Registro Electoral del RENIEC 2018; dicha medición se realizó en razón a los trece indicadores de esta variable con los cuales se construyó veinticinco ítems que se formularon para obtener respuestas en la escala politómica, utilizándose para ello la conocida técnica de la encuesta.

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento Manejo del estrés personal Solución analítica y creativa de problemas	1-6	nunca=1 casi nunca=2 a	
Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo Ganar poder e influencia Motivación de los demás Manejo de conflictos	7-14	veces=3 casi siempre=4 siempre=5	Bueno (92 – 125) Regular (58 – 92) Malo (25 – 58)
Habilidades grupales	Facultamiento y delegación Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo Liderar el cambio positivo	15- 20		
Habilidades específicas de comunicación	Elaboración de presentaciones orales y escritas Realización de entrevistas Conducción de reuniones de trabajo	21-25		

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 2

Operacionalización de la *variable cultura organizacional*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
Representaciones visibles	Identidad	1-9		
	Participación		nunca=1	
Valores y creencias expuestas	Ritos y creencias		casi nunca=2	Bueno (95 – 130)
	Visión	10-17	a veces=3	
Supuestos compartidos	Misión y objetivos		casi siempre=4	Regular (60 – 95)
	Principios y Actividades conjuntas	18-26	siempre=5	Malo (26 –61)

Fuente: *Adaptada de la Tesis “Cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la sede Ugel N° 06 Ate Vitarte Lima PERÚ 2015*

Como se puede observar en la tabla 2, la variable cultura organizacional contiene respecto tres dimensiones: Representaciones visibles (los artefactos), las creencias y valores expuestos y los supuestos compartidos.

El autor Schein quien fundamenta esta variable, que permite medir la cultura organizacional de gerentes y trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC 2018; la cual se realizó en razón de 8 indicadores con las cuales se construyó 26 ítems que se formularon para obtener respuestas a nivel políticas con técnica de encuesta

2.3. Población, muestra y muestreo

Población

Para la presente investigación la población está representada por el conjunto de trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC, concordante con los siguientes puntos de vista:

Carrasco (2015) definió a la población como “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.236).

En tanto, Arias (2014) manifestó que “la población es el conjunto de elementos con características que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación” (p.98).

Por otro lado, Ramírez (1997), afirmó que la “muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p.26).

En este sentido considerando que para este trabajo de investigación el número de elementos que constituyen la población es de 250 y al ser ésta una cantidad manejable se trabajará con todos éstos, por lo tanto, esta investigación presenta una muestra censal en concordancia con lo afirmado por Ramírez.

Cabe precisar que para establecer la población de la presente investigación se ha considerado los siguientes criterios:

Criterios de inclusión

Que las personas encuestadas laboren en la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC en el año 2018.

Que acepten ser encuestados

Criterios de exclusión

Que las personas encuestadas no laboren en la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC en el año 2018.

Que no acepten ser encuestados

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica de recolección de datos

Para la presente investigación la técnica de recolección utilizada será la encuesta, la misma que contiene 25 preguntas para la variable 1 (habilidades directivas) y 26 preguntas para la variable 2 (cultura organizacional).

Al respecto, Velázquez y Rey (2013) definieron que la encuesta “es el método de recopilación de datos acerca de hechos, objetivos, opiniones, conocimientos, basados en una interacción directa (entrevista) o indirecta (cuestionario) entre el investigador y el encuestado” (p.167).

Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado para la elaboración de la presente investigación es el cuestionario.

Al respecto Arias (2014) precisó que: “los cuestionarios denominados también cédulas, consiste en forma impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador” (p.224).

El instrumento empleado para el presente estudio comprendió de un total de 50 preguntas, siendo el cuestionario de habilidades directivas con 25 ítems y el cuestionario de Cultura organizacional estuvo comprendido por 26 ítems, ambos cuestionarios prevén respuestas politómicas teniendo como escala de valores “Nunca” (1) y “Casi siempre” (2), a veces (3), casi nunca (4) y siempre (5).

Instrumento de la variable 1 habilidades directivas

Se desarrolló bajo el enfoque de David A. Whetten de profesión sociólogo y de Kim S. Camerón de profesión profesor.

Ficha Técnica de la variable 1: Habilidades directivas

Nombre: Habilidades directivas

Autor: Ana María Aldave Terrones

Procedencia: Lima – Perú, 2018.

Objetivo: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional según los trabajadores del Registro electoral del RENIEC 2018.

Número de ítem: 25

Aplicación: Directa

Población/muestra : 60 usuarios.

Administración: Individual.

Lugar: Gerencia de Registro Electoral del Reniec

Duración: 20 minutos en promedio.

Programa Estadístico: SPSS-23

Estructura: Para la valoración de la variable habilidades directivas, la encuesta consta de 25 ítems con preguntas politómicas que han sido elaboradas a partir de 13 indicadores y 4 dimensiones. La presentación de cada ítem es en forma de pregunta abierta. La escala de valores es “Nunca” (1) y “Casi siempre” (2), a veces (3), casi nunca (4) y siempre (5). El nivel y rango son bajo (1), medio (2) y alto (3).

Tabla 3

Tabla de valoración de categorías del instrumento Habilidades Directivas

Categoría	Valoración
Siempre	5
Casi nunca	4
A veces	3
Casi siempre	2
Nunca	1

Fuente: propia

Instrumento de la variable 2: Cultura organizacional

Se desarrolló bajo el enfoque de Edgar H. Schein de profesión psicólogo.

Ficha Técnica de la variable 2 cultura organizacional

Nombre: Cultura organizacional

Autor: adecuado por Gladys Quispe Berrocal

Procedencia: Lima – Perú, 2018.

Objetivo: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia de Registro Electoral del Reniec, 2018. .

Número de ítems: 26

Aplicación: Directa

Población/muestra : 60 usuarios.

Administración: Individual.

Lugar: Gerencia de Registro Electoral del Reniec

Duración: 20 minutos en promedio.

Programa Estadístico: SPSS-23

Estructura: Para la valoración de la variable cultura organizacional, la encuesta consta de 26 ítems con preguntas politómicas que han sido elaboradas a partir de 8 indicadores y 3 dimensiones. La presentación de cada ítem es en forma de pregunta cerrada. La escala de valores es “Nunca” (1) y “Casi siempre ”(2), a veces(3), casi nunca(4) y siempre (5). El nivel y rango son bajo (1), medio (2) y alto (3).

Tabla 4

Tabla de valoración de categorías del instrumento Cultura Organizacional

Categoría	Valoración
Siempre	5
Casi nunca	4
A veces	3
Casi siempre	2
Nunca	1

Fuente: propia

Validación y Confiabilidad de instrumento

Validez

Hernández et al., (2014) señalaron que la validez: “se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir” (p.62).

El proceso de validación utilizado en la presente investigación fue la opinión de juicio de tres expertos, quienes respondieron el cuestionario de consulta que indaga sobre la validez del instrumento propuesto. Los profesionales que validaron el instrumento son docentes universitarios e investigadores con el grado de Magíster y Doctor respectivamente de la escuela de Posgrado de la Universidad

Cesar Vallejo, quienes tienen la solvencia profesional y moral para efectuar dicha evaluación.

Tabla 5

Promedio de valoración de juicios de expertos del instrumento

Validadores	Resultado
Dr. Luis Alberto Nuñez Lira	Aplicable
Dra. Gliria Mendez Ilizarbe	Aplicable
Mg. Miluska Rosario Vega Guevara	Aplicable

Luego de verificar la opinión de expertos, se concluye que el resultado de la valoración es aplicable, lo que evidencia que el instrumento está bien estructurado y que contiene ítems válidos y por lo tanto es confiable para su aplicación. En consecuencia, la aplicación de ambos instrumentos fue de fácil desarrollo por parte de los encuestados.

Confiabilidad del instrumento

Según Hernández et al., (2014) precisaron que la confiabilidad es: “el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición, a los mismos individuos u objetos, produce resultados iguales” (p.262).

Con la finalidad de determinar el índice de confiabilidad del instrumento de medición con el coeficiente Rho Spearman se empleó dos cuestionarios que comprenden 51 preguntas, de las cuales 25 ítems corresponde a la variable habilidades directivas y 26 ítems pertenecen a la variable de cultura organizacional, ambos cuestionarios presentan respuestas con escala de valores politómicas, el instrumento se aplicó a los 60 trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC, con el resultado de los cuales se elaboró una base de datos, y finalmente se aplicó el estadístico de Rho Spearman.

Prueba de Validez y Confiabilidad – Coeficiente alfa de Cronbach

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el estudio presentaban ítems con opciones en escala Likert, por lo que se empleó el

coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento. Para determinar el coeficiente de confiabilidad, se aplicó la prueba piloto, después de analizó mediante el alfa de Cronbach con la ayuda del software estadístico SPSS versión 23.

Según Hogan (2004), la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.

La confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable

Alrededor de 0.7, se considera baja

Inferior a 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja.

Tabla 6

Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	N.º Ítems
Habilidades directivas	0.960	25

En función del resultado obtenido del juicio de expertos que consideraron el instrumento aplicable y el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach igual a 0.960.

Tabla 7

Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	N.º Ítems
Cultura Organizacional	0.940	26

En función del resultado obtenido del juicio de expertos que consideraron el instrumento aplicable y el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach igual a 0.940.

2.5. Métodos de análisis de datos

En relación al análisis de datos Hernández et al., (2014) explicaron que en el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, además el análisis es bastante estandarizado (siguiendo un orden: primero, análisis de confiabilidad y validez; segundo, estadística descriptiva.)

La información que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos se trabajó en Excel y el software estadístico (SPSS 23); el mismo que procesa los datos, analiza los cálculos y entrega información de relevancia para la investigación descriptiva.

2.6. Aspectos éticos

Las consideraciones éticas para la elaboración del presente trabajo de investigación son las siguientes:

Discreción en cuanto a la información proporcionada por los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec a quienes se realizó la encuesta.

Cabe resaltar que el presente trabajo de investigación ha cumplido con los requerimientos y criterios establecidos por la Universidad Cesar Vallejo, así mismo se ha respetado la autoría de la información bibliográfica, en consecuencia, se hace referencia a los autores con sus respectivos datos de editorial.

III. RESULTADOS

3.1. Estadística descriptiva: Análisis de datos

Los resultados obtenidos después del procesamiento de la base de datos a través del software estadístico (SPSS 23), fueron los siguientes:

Variable: Habilidades directivas

Tabla 8

Distribución de frecuencia y porcentaje de la Variable: Habilidades directivas

		Frecuencia	
		a	Porcentaje
Válido	Regular	7	11.7
	Buena	53	88.3
	Total	60	100.0

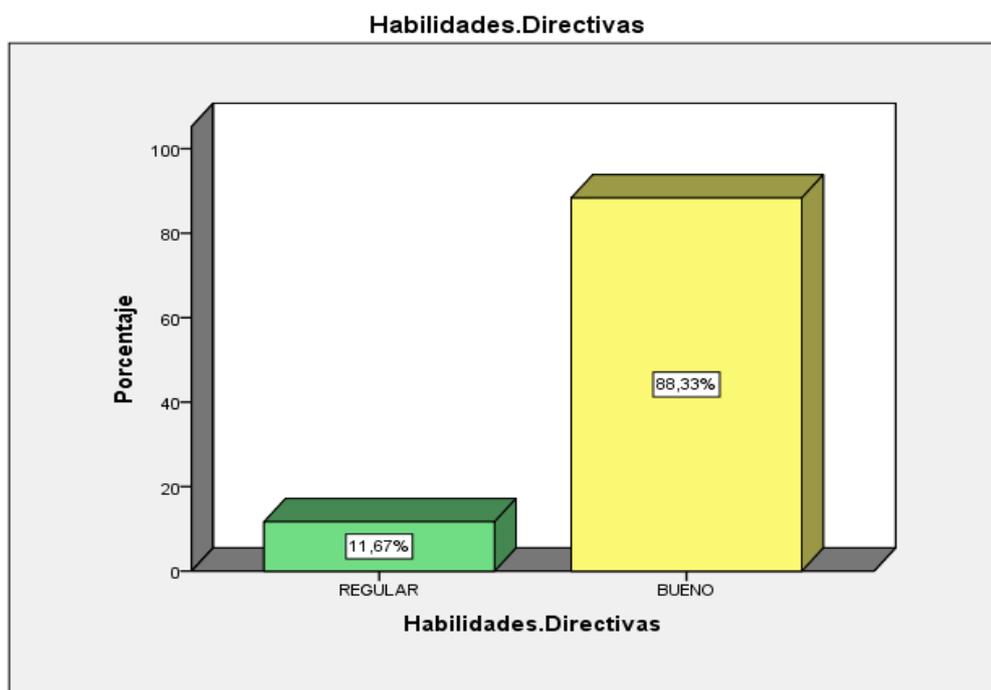


Figura 1. Variable: Habilidades directivas.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 8 y la figura 1, respecto a la variable de habilidades directivas, el 11.70% de trabajadores la consideraron regular, por otro lado, el 88.30% de trabajadores apreciaron las habilidades directivas como buena.

Dimensión 1: Habilidades personales

Tabla 9

Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión: Habilidades personales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	2	3.3
	Bueno	58	96.7
	Total	60	100.0

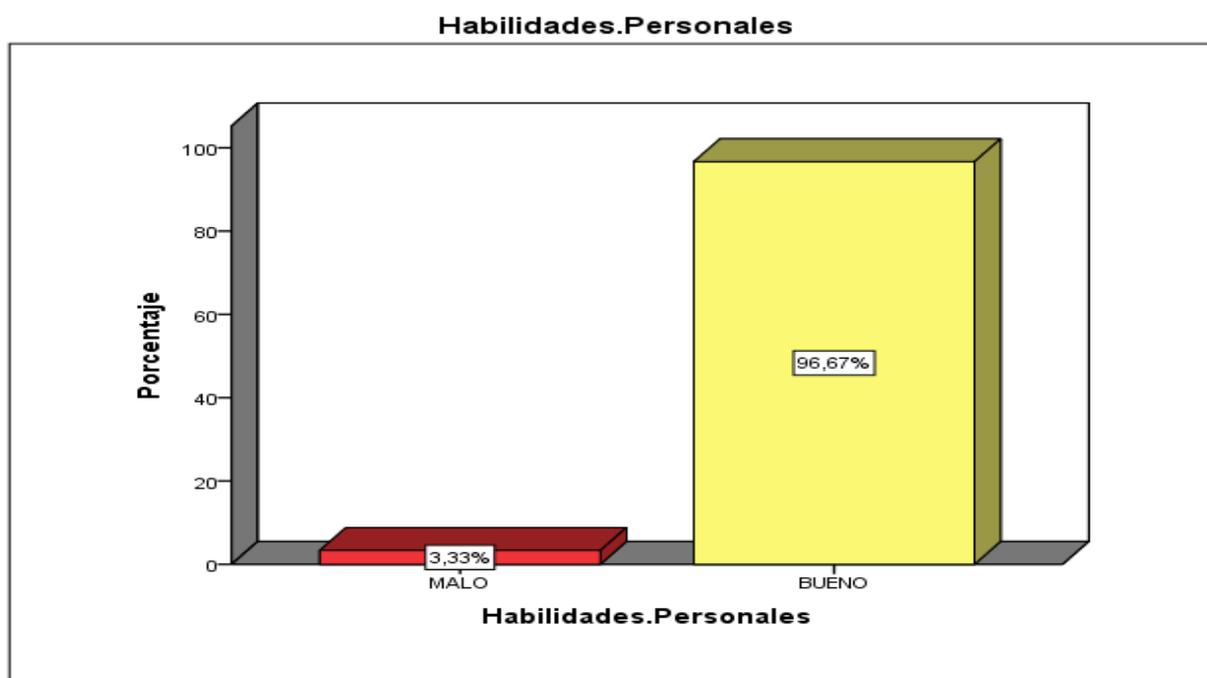


Figura 2. Dimensión: Habilidades personales

Interpretación: De acuerdo a la tabla 9 y la figura 2, sobre la Dimensión Habilidades personales el 3,30 de trabajadores la consideraron malo, por otro lado, el 96,70% de trabajadores apreciaron las habilidades personales como bueno.

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Tabla 10

Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión: Habilidades interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	2	3.3
	Regular	17	28.3
	Bueno	41	68.3
	Total	60	100.0

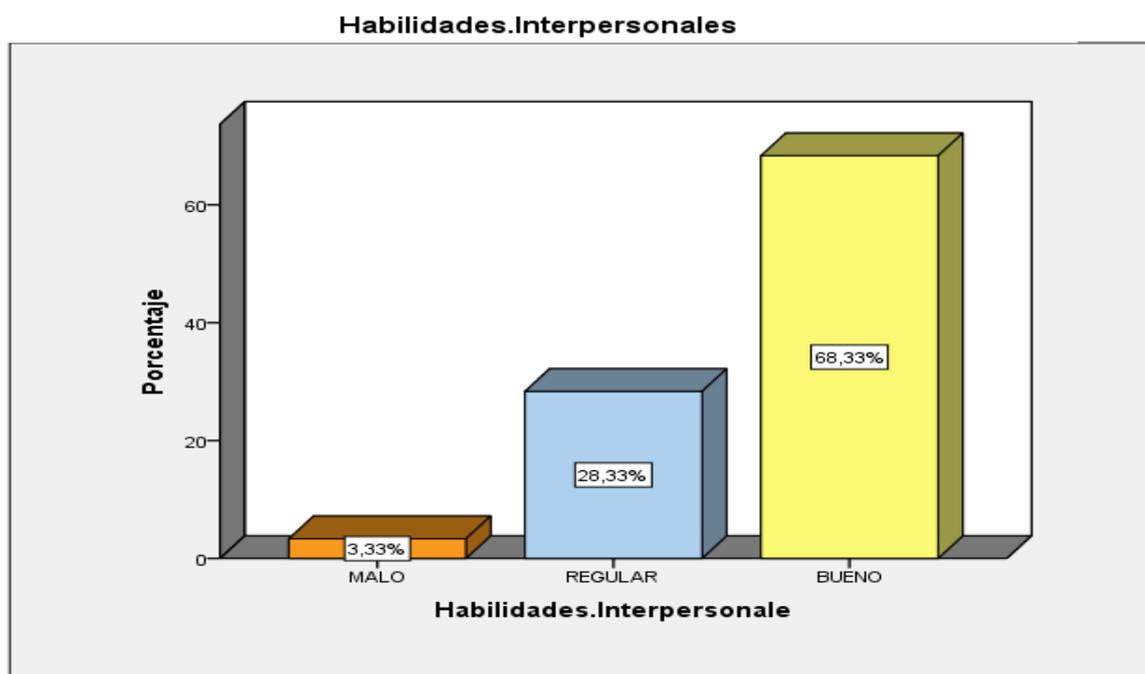


Figura 3. Dimensión: Habilidades interpersonales

Interpretación: De acuerdo a la tabla 10 y la figura 3, sobre la Dimensión Habilidades interpersonales el 3,30% de trabajadores la consideraron como malo, por otro lado, el 96,60% (28,30% + 68,30%) de trabajadores apreciaron las habilidades interpersonales como regular y bueno.

Dimensión 3: Habilidades grupales

Tabla 11

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión Habilidades Grupales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	2	3.3
	Regular	13	21.7
	Bueno	45	75.0
	Total	60	100.0

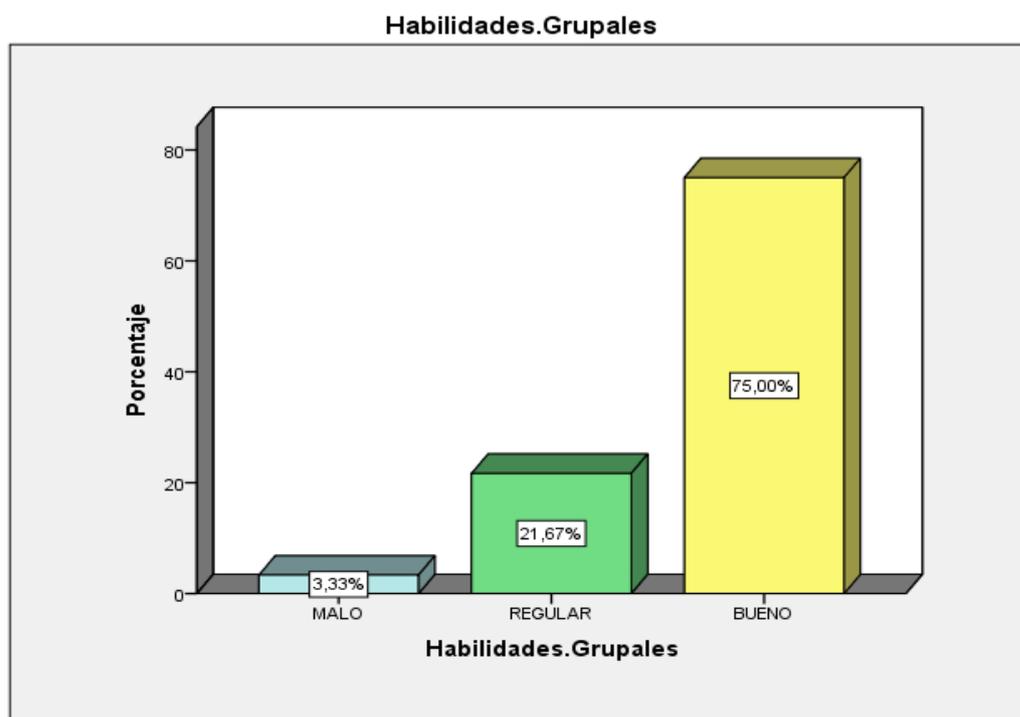


Figura 4. Dimensión: Habilidades grupales

Interpretación: De acuerdo a la tabla 11 y la figura 4, sobre la dimensión habilidades grupales el 3,30% de trabajadores la consideraron malo, por otro lado, el 96,70% (21,70% + 75,00%) de trabajadores apreciaron las habilidades grupales de manera bueno y regular.

Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación

Tabla 12

Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión: H. específicas de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	13	21.7
	Bueno	47	78.3
	Total	60	100.0

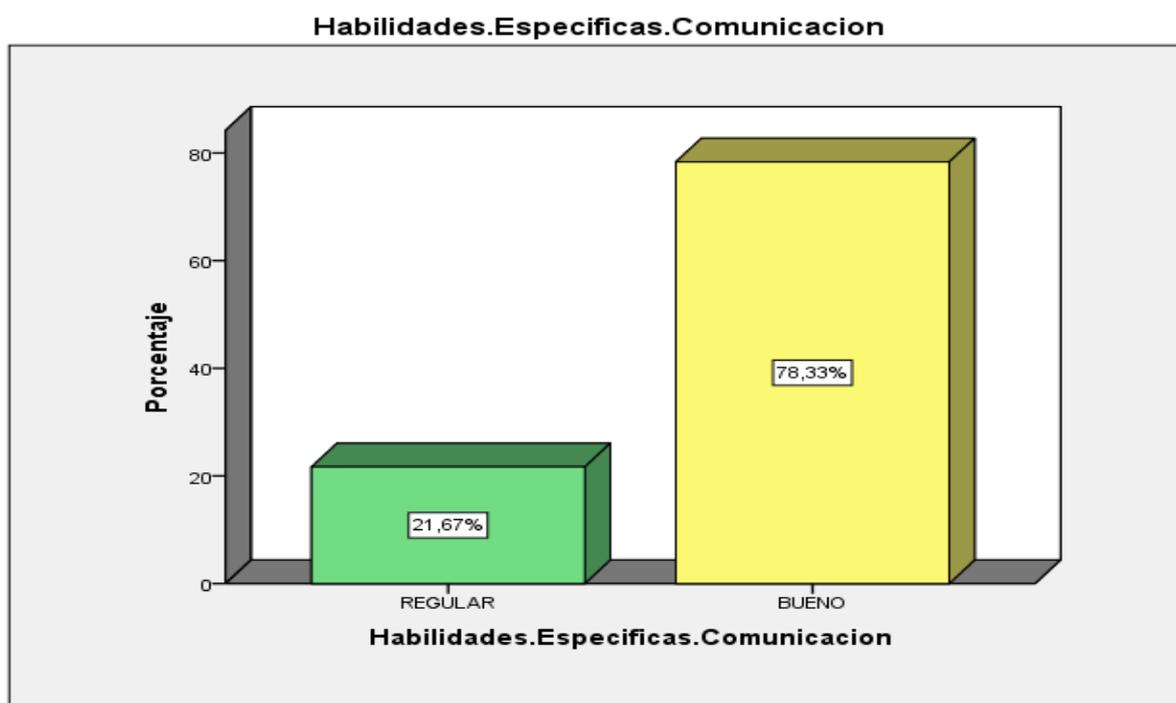


Figura 5. Dimensión: Habilidades específicas de comunicación

Interpretación: De acuerdo a la tabla 12 y la figura 5, sobre la Dimensión Habilidades específicas de comunicación el 21,70% de trabajadores la consideraron regular, por otro lado, el 78,30 de trabajadores apreciaron las habilidades específicas de comunicación de bueno.

Variable: Cultura organizacional

Tabla 13

Distribución de frecuencia y porcentaje de la variable: cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	2	3.3
	Regular	11	18.3
	Bueno	47	78.3
	Total	60	100.0

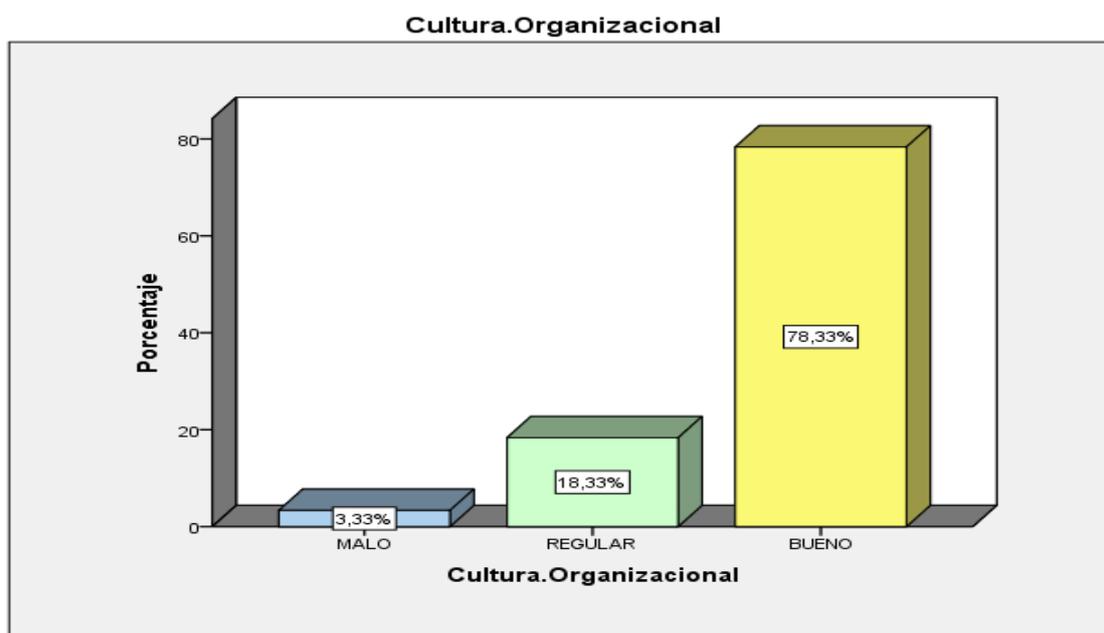


Figura 6. Variable: Cultura Organizacional.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 13 y la figura 6, sobre la variable Cultura organizacional el 3,30% de trabajadores la consideraron malo, por otro lado, el 96,60% (18,30% + 78,30%) de trabajadores apreciaron la cultura organizacional de manera regular y bueno.

3.2. Estadística inferencial: Prueba y contrastación de hipótesis.

Se mostró la tabla que contiene la interpretación del coeficiente de correlación, elaborada por Bisquerra (2009).

Tabla 14

*Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman:
Escala de correlación según el rango de valores.*

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De -0.91 a -1		Correlación muy alta
De -0.71 a -0.90		Correlación alta
De -0.41 a -0.70	Negativa / relación inversa	Correlación moderada
De -0.21 a -0.40		Correlación baja
De 0 a -0.20		Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20		Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40	Positiva / relación directa	Correlación baja
De 0.41 a 0.70		Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Nota: Adaptado de Bisquerra (2009, p.212). "Metodología de la investigación educativa"

Prueba de la hipótesis general

Ho: No existe correlación entre las variables Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

H1: Existe correlación entre las variables Habilidades directivas y Cultura organizacional según los trabajadores según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Tabla 15

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis general.

			Correlaciones	
			Habilidades Directivas	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1.000	,613**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,613**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 15, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a 0,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la hipótesis nula Hoy se demuestra que existe relación directa y significativa entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.613$, cifra que nos indica que la correlación es moderada según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Prueba de la Hipótesis específica 1

Ho: No existe correlación entre la Habilidades personales y Cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

H1: Existe correlación entre Habilidades personales y Cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Tabla 16

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis específica 1.

		Correlaciones		
			Habilidades Personales	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Personales	Coeficiente de correlación	1.000	,540**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,540**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 16, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a ,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la hipótesis nula Ho y se demuestra que existe relación directa y significativa entre habilidades personales y cultura organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.540$, cifra que nos indica que tienen una correlación moderada según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Prueba de la Hipótesis específica 2

Ho: No existe correlación entre Habilidades interpersonales y Cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

H1: Existe correlación entre Habilidades interpersonales y Cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Tabla 17

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis específica 2.

		Correlaciones		
			Habilidades Interpersonales	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales	Coeficiente de correlación	1.000	,539**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,539**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 17, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a ,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la hipótesis nula Ho y se acepta la hipótesis alterna, así se demuestra que existe relación directa y significativa entre habilidades interpersonales y cultura organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.539$, cifra que nos indica que tienen una correlación moderada según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Prueba de la Hipótesis específica 3

Ho: No existe correlación entre la Habilidades grupales y Cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

H1: Existe correlación entre Habilidades grupales y Cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Tabla 18

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis específica 3.

			Correlaciones	
			Habilidades Grupales	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Grupales	Coeficiente de correlación	1.000	,518**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,518**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 18, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a ,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la hipótesis nula Ho y se demuestra que existe relación directa y significativa entre habilidades grupales y cultura organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.518$, cifra que nos indica que tienen una correlación moderada según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Prueba de la Hipótesis específica 4

Ho: No existe correlación entre Habilidades específicas de comunicación y cultura según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral de Reniec, 2018.

H1: Existe correlación entre Habilidades específicas de comunicación y Cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral de Reniec, 2018.

Tabla 19

Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis específica 4

			Correlaciones	
			H. Específicas de Comunicación	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Específicas de Comunicación	Coeficiente de correlación	1.000	,587**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
Cultura Organizacional	Habilidades Específicas de Comunicación	Coeficiente de correlación	,587**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: En la tabla 19, se observa que la significancia bilateral o p-valor es igual a ,000 que es menor al valor crítico $\alpha = 0.01$; Entonces, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna, es así como se demuestra que existe relación directa y significativa entre habilidades específicas de comunicación y cultura organizacional, siendo el Rho de Spearman $r_s = 0.587$, cifra que tienen una correlación moderada según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

IV. Discusión

El problema general de la presente investigación fue absolver la pregunta ¿Cuál es la relación entre las variables Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018? Para responder dicha pregunta el objetivo general fue determinar si existe correlación entre las variables materia de estudio.

Cabe señalar que no se ha ubicado ninguna tesis donde se halle las dos variables de estudio en mención es por ello que a continuación desarrollaremos su discusión sobre los resultados obtenidos en forma teórica y descriptiva.

Los resultados obtenidos evidenciaron que existe relación entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional, al respecto concuerdo con los resultados obtenidos por Sánchez (2016) quien en su tesis doctoral: *Caracterización de la Cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato, México*. Obtuvo por resultados que en las IES incluidas en la investigación, coexisten los diferentes de cultura, pero impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad. Sin embargo, en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. Otro resultado de la investigación, es que la mayoría de las instituciones participantes muestran congruencia entre: las culturas declarada y la vivida, entre el perfil cultural encontrado en los diferentes niveles de la organización y entre la cultura encontrada en cada una de las dimensiones que la caracterizan, lo que les representa una fortaleza.

En esta investigación se ve plasmado en el resultado de la presente investigación ya que luego de aplicar el estadístico Rho de Spearman el resultado arrojado es de 0.613 , lo que indica que existe correlación moderada entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional, al respecto coincido con los resultados del investigador Sandoval (2016) en su tesis titulada: *Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de una entidad pública*, para

optar el grado de Maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. El objetivo de estudio fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de una entidad pública. Finalmente, los resultados estadísticos evidenciaron que existe un coeficiente de correlación $r = ,551^{**}$, un nivel de significación de 0,000, donde $p < 0,05$. Por tanto se concluyó que existe una correlación positiva y moderada entre la variable cultura organizacional y motivación laboral.

Concuero con el resultado del investigador Mijichich (2016) en su tesis titulada: Competencias Directivas y Habilidades Sociales de los Directores del distrito de Comas 2015. El objetivo fue determinar la relación entre competencias directivas y habilidades sociales, estudio hecho en el ámbito de la UGEL 04. El desarrollo de la investigación fue sustantivo descriptivo de diseño no experimental transversal correlacional. Finalmete, los resultados estadísticos determinaron una relación directa estadísticamente significativa entre variables probandose que existe relación directa entre las variables y esta relación es de una magnitud moderada.

V. Conclusiones

Primera

Del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman $r_s = 0,613$ cifra que nos indica que la correlación es moderada, la primera conclusión obtenida es que existe correlación entre las variables Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Segunda

Los resultados obtenidos evidencian que las habilidades directivas de la Gerencia del Registro Eletoral del Reniec, se encuentran en un nivel bueno ya que representan el 88.3%, porcentaje que indica que el gerente posee habilidades personales, interpersonales , grupales y específicas de comunicación buenas, según los trabajadores de la Gerencia del Registro Eletoral del Reniec, 2018.

Tercera

Los resultados obtenidos evidencian que la cultura organizacional de la Gerencia del Registro Eletoral del Reniec, se encuentran en un nivel bueno ya que representan el 78.3%, porcentaje que indica que la cultura organizacional de la Gerencia del Registro Eletoral del Reniec esta fortalecida puesto que sus valores y creencias expuestas, representaciones visibles y supuestos compartidos estan bien simentados y son los pilares de una buena cultura.

Cuarta

Existe correlación entre la dimensión de Habilidades personales y la variable Cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Eletoral del Reniec, 2018, puesto que el valor de Rho de Spearman $r_s = 0,540$, cifra que nos indica que la correlación es moderada, es decir que los trabajadores consideran que los gerenciadore de la Gerencia del Registro Eletoral del Reniec, cuentan con habilidades personales, es decir poseen actitudes y aptitudes para manejar sus emociones,inteligencia emocional, estrés y resolución de conflictos.

Quinta

Existe correlación entre Habilidades interpersonales y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Eletoral del Reniec- 2018; puesto que

el valor de Rho de Spearman $r_s = 0,548$, cifra que nos indica que la correlación es moderada, es decir existe un manejo en términos moderados respecto a conducir grupos de personas , resolver conflictos laborales, entre otros..

Sexta

Existe correlación entre Habilidades grupales y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018; puesto que el valor de Rho de Spearman $r_s = 0,518$, cifra que nos indica que la correlación es moderada, por consiguiente, los trabajadores manifestaron que los gerentes realizan poco trabajo en equipo y la delegación de funciones es regular. Cabe precisar que esta dimensión obtuvo menor puntuación respecto al valor de Rho de Spearman

Septima

Existe correlación entre Habilidades específicas de comunicación y cultura organizacional de los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018, puesto que el valor de Rho de Spearman $r_s = 0,587$ cifra que nos indica que la correlación es moderada, según los resultados obtenidos los trabajadores manifiestan que los gerentes poseen habilidades de comunicación Así también vale precisar que esta dimensión obtuvo mayor puntuación respecto a los valores obtenidos de Rho de Spearman.

VI.Recomendaciones

Primera

Teniendo en cuenta que existe correlación moderada entre las habilidades directivas y cultura organizacional, se sugiere que los gerentes asistan a capacitaciones para mejorar y fortalecer sus habilidades que poseen.

Segunda

Se recomienda que los gerentes asistan a talleres de coaching, liderazgo y temas que involucren el desarrollo, mejoramiento y crecimiento de sus habilidades directivas..

Tercera

Del mismo modo, se sugiere que los gerentes sean ejemplo a seguir, que exista coherencia de lo que dicen y hacen, pues solo así se conducirá al desarrollo de una cultura fuerte.

Cuarta

Se sugiere que los gerentes asistan a talleres de coaching para que de esta manera tengan un mejor control sus emociones, inteligencia emocional, estrés y resolución de conflictos.

Quinta

Se recomienda realizar eventos de confraternidad con el fin de integrar y motivar a los trabajadores, propiciando un clima laboral favorable.

Sexta

Se recomienda realizar talleres que permitan desarrollar y fortalecer las habilidades grupales como el trabajo en equipo, delegación de funciones y otros.

Séptima

Se sugiere realizar reuniones de trabajo que permitan involucrar más a los trabajadores con el avance y logro de las metas trazadas, así como también realizar encuestas anónimas y sugerencias con el fin de mejorar la comunicación.

VII.Referencias

Referencias

- Aburto, H. (2011). *Las Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis Doctoral). Instituto Politécnico Nacional. Michoacan, México. Recuperado desde: <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, F. (2014). *Metodología de la investigación*. Séptima Edición. México. Editorial Trillas.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Segunda Edición. Madrid, España. Editorial
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Novena Edición. Lima, Perú. Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos humanos*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Chung, V. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016*. (Tesis doctoral). Universidad Peruana Unión. Recuperado el 12 de diciembre del 2017 desde: http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/733/V%C3%A1ctor_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1
- Gervacio, H. (2008). Propuesta de un programa de desarrollo de habilidades directivas para los productores de Amaranto de la delegación Xochimilco. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. Xochimilco, México. Recuperado desde: <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/4060/1/PROPUESTAPROGRAMA.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.

- Marchetta, S. (2012). *La influencia de la cultura organizacional en la gestión de modernización del gobierno local: El caso de la Municipalidad de Tigre*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 02 de enero del 2018 desde: <http://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/741/3/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20AyPP%20Marchetta%20Silvia%20.pdf>
- Montaña y Alonso (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones caso empresa sector financiero* (Tesis de Maestría) Universidad del Rosario Bogotá Colombia <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf>.
- Overall, A. (2013). *Cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este*. (Tesis doctoral). Universidad de Jaén, Perú. Recuperado el 22 de diciembre del 2017 desde: <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/526/6/9788484398028.pdf>
- Sánchez, M. (2016). *Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación del Estado de Guanajuato*. (Tesis doctoral) Universidad Autónoma de Querétaro. Santiago de Queretaro, Mexico. Recuperado de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/4715/1/RI001759.pdf>
- Sandoval, R. (2016). *Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de una entidad pública*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. Lima, Perú.
- Schein, E. (1988). *Organizational culture and leadership*. Tercera edición. Recuperado desde: <https://es.scribd.com/doc/93346458/LIBRO-Cultura-Organizacional-Schein>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. (Tercera edición). San Francisco: JosseyBass

- Simbrón, M. (2014). *Cultura organizacional y su incidencia en el grado de compromiso laboral de los docentes - UNSCH, Ayacucho – 2011*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga. Ayacucho, Perú. Recuperado el 10 de diciembre del 2017 desde: <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/1387>
- Tejada, Y. (2012). *Cultura organizacional: Herramientas y actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales*. (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperada el 27 de diciembre del 2017 de: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/606882/11/Tejada_RY.pdf
- Velázquez, A. y Rey, N. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Primera Edición. Lima, Perú. Editorial San Marcos.
- Vilca, P. (2013). *La cultura organizacional y el compromiso laboral del personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, en el 2010*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna, Perú. Recuperado el 16 de diciembre del 2017 desde: <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/661/TM0108.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava Edición. Editorial Pearson.

Anexos

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA: HABILIDADES DIRECTIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DEL REGISTRO ELECTORAL DEL RENIEC 2018

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables				
<p>GENERAL ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores del registro electoral del RENIEC 2018?</p> <p>ESPECIFICO 1 ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y cultura organizacional según los trabajadores del registro electoral del RENIEC 2018?</p> <p>ESPECIFICO 2 ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y cultura organizacional según los trabajadores del registro electoral del RENIEC 2018?</p>	<p>GENERAL Determinar la relación entre las habilidades directivas y el cultura organizacional según los trabajadores del registro electoral del RENIEC 2018</p> <p>ESPECIFICO 1 Determinar la relación entre las habilidades personales y la cultura organizacional según los trabajadores del registro electoral del RENIEC 2018</p> <p>ESPECIFICO 2 Determinar la relación entre las</p>	<p>GENERAL Las habilidades directivas se relacionan con la cultura organizacional según los trabajadores del registro electoral del RENIEC 2018</p> <p>ESPECIFICO 1 Las habilidades personales se relacionan con la cultura organizacional según los trabajadores del registro electoral del RENIEC 2018.</p> <p>ESPECIFICO 2 Las habilidades interpersonales</p>	Variable 1				
			HABILIDADES DIRECTIVAS				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Valores	Nivel y Rango
			Habilidades personales	1. Desarrollo del autoconocimiento 2. Manejo del estrés personal. 3. Solución analítica y creativa de problemas.	P1-P6		Bueno (92 - 25)
Habilidades Interpersonales	4. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo 5. Ganar poder e influencia 6. Motivación de los demás 7. Manejo de conflictos	P7- P14		Regular (58 - 92)			
Habilidades grupales	8. Facultamiento y delegación	P15- P20		Malo (25- 58)			

cultura organizacional según los trabajadores del registro electoral del RENIEC 2018?	registro electoral del RENIEC 2018	electoral del RENIEC 2018.	Valores y creencias expuestas	4. Visión 5. Misión 6. Objetivos	P10-P17	Regular (60 - 95)
			Supuestos compartidos	7. Principios 8. Actividades conjuntas	P18-P26	Malo (26-61)

Tipo de Investigación:

Es **básica**, ya que tiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándolos al descubrimiento de principios y leyes. Sánchez y Reyes (2006, p.36).

Método:

El método empleado en nuestro estudio fue hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo.

Según Bernal (2006):” El **método hipotético deductivo** consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.” (p. 56).

Hernández (2010) **Enfoque cuantitativo**, porque se “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (p. 4).

Diseño:

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es **no experimental** “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Es **transversal** ya que su propósito es “describir variables y en un mismo momento” Sánchez y Reyes (2006, p.107).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

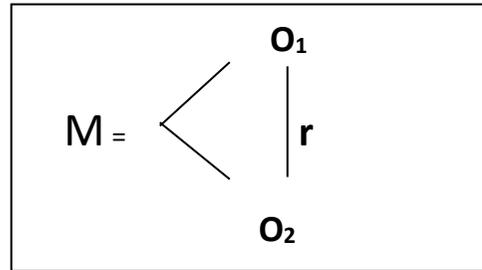


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

- M** : Trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC 2018
- O1** : Observación sobre las habilidades directivas
- r** : Relación entre variables.
- O2** : Observación sobre la cultura organizacional

Alcance:

La investigación es de nivel descriptivo **y correlacional** debido que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente se ha medido el grado de relación de las variables: Habilidades directivas y cultura organizacional.

Población:

La población estará conformada por 60 trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC 2018. La población es censal, al ser esta una población razonable para el estudio, en tal sentido esta investigación no tiene muestra ni muestreo.

ANEXO 2

Operacionalización de la variable: Habilidades directivas

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CATEGORIA
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1. El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal 2. Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales	Nunca=1
	Manejo del estrés personal	3. El jefe evita realizar las actividades apurado y ni dice que le falta tiempo 4. Trata de escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante	
	Solución analítica y creativa de problemas	5. Las decisiones que toma tienen sentido/lógica 6. Aplica métodos de solución creativa para resolver situaciones difíciles	
Habilidades Interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	7. El jefe promueve el crecimiento interpersonal 8. Hace que se promuevan relaciones positivas y firmes con los trabajadores	Casi nunca=2
	Ganar poder e influencia	9. Todos los trabajadores sienten que son tratados justamente por su jefe 10. Demuestra hacer un buen trabajo para beneficio de la organización, por eso todos lo aprecian y respetan.	
	Motivación de los demás	11. Cuando los trabajadores logran sus metas el jefe los incentiva, los motiva. 12. Propone planes de capacitación y apoyo para los trabajadores.	A veces=3
	Manejo de conflictos	13. Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto.	

		14. Propone mas de una alternativa para solucionar un conflicto.	
Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	15. Delega funciones apropiadamente 16. Los trabajadores percibimos la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo.	Casi siempre=4
	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	17. El líder logra que los trabajadores se protejan y se apoyen entre sí. 18. El trabajo en equipo logra un vínculo familiar muy fuerte dentro de la organización..	
	Liderar el cambio Positivo	19. Brinda oportunidades para que los miembros se desarrollen y aporten sus enseñanzas. 20. Promueve el cambio positivo aun en los peores momentos.	
Habilidades específicas de comunicación	Elaboración de presentaciones orales y escritas	21. Conoce bien el material de sus presentaciones (PPT) , por ende son fáciles de entender. 22. Cuando el jefe expone, su presentación es con estilo y da gusto escucharle y nadie se le duerme	Siempre=5
	Realización de entrevistas	23. El jefe pregunta como va mi trabajo,me doy cuenta que conoce lo que hago.	
	Conducción de reuniones de trabajo	24. En las reuniones de trabajo, el jefe como líder se asegura de facilitar la discusión más que dominarla. 25. Hace preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o términos extraños	

Operacionalización de la variable: Cultura organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CATEGORIA
Representaciones visibles	Identidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. El logotipo de la institución es un símbolo con el cual me identifico. 2. El lema institucional es un símbolo institucional que representa a los que laboran en ella. 3. El uniforme institucional es un símbolo institucional con el cual me identifico 4. Los héroes o santos nacionales que representan son festejados en las fechas cívicas. 	nunca=1
	Participación	<ol style="list-style-type: none"> 5. Me identifico con el himno de la institución. 6. La celebración del aniversario institucional tienen características que nos identifican como institución 7. Participo de las actividades institucionales porque me identifico con ellas. 	casi nunca=2
	Ritos y creencias	<ol style="list-style-type: none"> 8. Las manifestaciones de ritos y creencias son respetadas por los demás. 9. Los ritos y creencias de nuestra institución nos diferencian de las otras. 	
Valores y creencias expuestas	Visión	<ol style="list-style-type: none"> 10. La visión como meta institucional. 11. Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro. 	

		12. La misión institucional es coherente con la visión institucional.	a veces=3
	Misión	13. La misión institucional permite direccionar las actividades significativas 14. Los objetivos institucionales, responden a la misión y visión institucional	
	Objetivos	15. Los objetivos estratégicos son compartidos. 16. Conseguir los objetivos institucionales garantiza el logro de los aprendizajes.	
Supuestos compartidos	Principios	17. Los principios éticos orientan el queacer de la institución Hay puestos de trabajo que deben crearse. 18. Los valores institucionales nos ayudan al logro de nuestros objetivos. 19. Las actividades institucionales se rigen por los principios de esta.	casi siempre=4
	Actividades conjuntas	20. Las acciones la desarrollamos en forma conjunta. 21. Hay un acuerdo institucional para el desarrollo de las actividades. 22. Nuestras opiniones y pensamientos están dirigidos al logro de metas y objetivos. 23. Las discrepancias de ideas no detienen nuestro interés por la institución. 24. Trabajo en forma grupal con la intención de sacar adelante la institución. 25. Actuamos en forma conjunta para lograr las metas objetivos institucionales.	siempre=5

ANEXO 3

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Presentación: Estimado Señor(a) con la presente encuesta se pretende obtener información respecto de las Habilidades de los directivos según los trabajadores del Registro Electoral del RENIEC 2018, para lo cual solicitamos su colaboración.

Si considera que **siempre** se cumple la pregunta o afirmación de la tabla, marque un aspa en el casillero correspondiente al número cinco; si su respuesta es **casi siempre**, marque el casillero cuatro, si su respuesta es **a veces**, marque el casillero 3; si es **casi nunca**, el casillero 2 y si es **nunca**, marque el casillero 1.

Datos informativos:

Nivel educativo: Primaria (), Secundaria (), Superior (), Otros (.....)

Edad:..

Fecha ___/___/2018; Sexo: (F) (M); Escala:

N(nunca)	CN (casi nunca)	AV (a veces)	CS (casi siempre)	S (siempre)
1	2	3	4	5

Marcar la respuesta con una (X) ó (+)

HABILIDADES DIRECTIVAS						
Dimensión 1: HABILIDADES PERSONALES		1	2	3	4	5
1	El jefe demuestra cortesía y respeto a todo el personal					
2	Sus decisiones son llevadas con ética y valores morales.					
3	El jefe evita realizar las actividades apurado y ni dice que le falta tiempo					
4	Trata de escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante					
5	Las decisiones que toma tienen sentido/lógica					
6	Aplica métodos de solución creativa para resolver situaciones difíciles					

Dimensión 2: HABILIDADES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5
7	El jefe promueve el crecimiento interpersonal.					
8	Hace que se promueva relaciones positivas y firmes con los trabajadores					
9	Todos los trabajadores sienten que son tratados justamente por su jefe					
10	Demuestra hacer un buen trabajo para beneficio de la organización, por eso todos lo aprecian y respetan.					
11	Cuando los trabajadores logran sus metas el jefe los incentiva, los motiva.					
12	Propone planes de capacitación y apoyo para los trabajadores.					
13	Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto.					
14	Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.					
Dimensión 3: HABILIDADES GRUPALES		1	2	3	4	5
15	Delega funciones apropiadamente					
16	Los trabajadores percibimos la confianza que el jefe tiene en su equipo de trabajo.					
17	El líder logra que los trabajadores se protejan y se apoyen entre sí.					
18	El trabajo en equipo logra un vínculo familiar muy fuerte dentro de la organización.					
19	Brinda oportunidades para que los miembros se desarrollen y aporten sus enseñanzas.					
20	Promueve el cambio positivo aun en los peores momentos.					

Dimensión 4: HABILIDADES ESPECIFICAS DE COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
21	Conoce bien el material de sus presentaciones (PPT) , por ende son fáciles de entender.					
22	Cuando el jefe expone, su presentación es con estilo y da gusto escucharle y nadie se le duerme.					
23	El jefe pregunta cómo va mi trabajo, me doy cuenta que conoce lo que hago.					
24	En las reuniones de trabajo, el jefe como líder se asegura de facilitar la discusión más que dominarla.					
25	Hace preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o términos extraños.					

¡Gracias por su participación

ANEXO 4

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Presentación: Estimado Señor(a) con la presente encuesta se pretende obtener información respecto de la Cultura Organizacional de los trabajadores del Registro Electoral del RENIEC 2018, para lo cual solicitamos su colaboración.

Si considera que **siempre** se cumple la pregunta o afirmación de la tabla, marque un aspa en el casillero correspondiente al número cinco; si su respuesta es **casi siempre**, marque el casillero cuatro, si su respuesta es **a veces**, marque el casillero 3; si es **casi nunca**, el casillero 2 y si es **nunca**, marque el casillero 1.

Datos informativos:

Nivel educativo: Primaria (), Secundaria (), Superior (), Otros (.....)

Edad:.....

Fecha ___/___/2018; Sexo: (F) (M);

Escala:

Marcar la respuesta con una (X) ó (+)

N (nunca)	CN (casi nunca)	AV (a veces)	CS (casi siempre)	S (siempre)
1	2	3	4	5

CULTURA ORGANIZACIONAL						
	Dimensión1: REPRESENTACIONES VISIBLES	1	2	3	4	5
1	El logotipo de la institución es un símbolo con el cual me identifico					
2	El lema institucional es un símbolo que representa a los que laboran en ella.					
3	El uniforme institucional es un símbolo institucional con el cual me identifico.					
4	Los héroes o santos nacionales que representan son festejados en las fechas cívicas.					
5	Me identifico con el himno de la institución.					

6	La celebración del aniversario institucional tiene características que nos identifican como institución.					
7	Participo de las actividades institucionales porque me identifico con ellas.					
8	Las manifestaciones de ritos y creencias son respetadas por los demás.					
9	Los ritos y creencias de nuestra institución nos diferencian de las otras.					
	Dimensiones 2: VALORES Y CREENCIAS EXPUESTAS	1	2	3	4	5
10	La visión institucional está acorde con los tiempos modernos.					
11	Asumo la visión como meta institucional.					
12	Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro.					
13	La misión institucional es coherente con la visión institucional.					
14	La misión institucional permite direccionar las actividades significativas.					
15	Los objetivos institucionales, responden a la misión y visión institucional.					
16	Los objetivos estratégicos son compartidos.					
17	Conseguir los objetivos institucionales garantiza el logro de los aprendizajes.					
	Dimensiones 3: SUPUESTOS COMPARTIDOS	1	2	3	4	5
18	Los principios éticos orientan el que hacer de la institución					
19	Los valores institucionales nos ayudan al logro de nuestros objetivos					
20	Las actividades institucionales se rigen por los principios de esta.					

21	Las acciones la desarrollamos en forma conjunta.					
22	Hay un acuerdo institucional para el desarrollo de las actividades.					
23	Nuestras opiniones y pensamientos están dirigidos al logro de metas y objetivos.					
24	Las discrepancias de ideas no detienen nuestro interés por la institución.					
25	Trabajó en forma grupal con la intención de sacar adelante la institución.					
26	Actuamos en forma conjunta para lograr las metas, objetivos institucionales.					

¡Gracias por su participación

Anexo 5



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

.....de.....del 2018

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. *Miluska Rosario Vega Guevara*

Especialidad del evaluador: **Metodología de la investigación, Metodóloga**

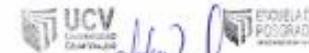
Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

DNI: *28284526*


Miluska Vega Guevara
 Mag. Miluska Vega Guevara
 CATEDRÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiente

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Luis Alberto Nuñez Lira.

DNI: *08012101*

Especialidad del validador:

Metodología, esp en gestión

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

.....de.....del 2018


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

DNI:.....

Especialidad del validador: Metodóloga ; Mg en Exerencia Educativa ; Dra en Educación

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

.....de.....del 2018


Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Representaciones visibles							
1	¿ El logotipo de la institución es un símbolo con el cual me identifico?	///		///		///		
2	¿ El lema institucional es un símbolo que representa a los que laboran en ella?	///		///		///		
3	¿ El uniforme institucional es un símbolo institucional con el cual me identifico?	///		///		///		
4	¿ Los héroes o santos nacionales que representan son festejados en las fechas cívicas?	///		///		///		
5	¿ Me identifico con el himno de la institución?	///		///		///		
6	¿ La celebración del aniversario institucional tiene características que nos identifican como institución?	///		///		///		
7	¿ Participo de las actividades institucionales porque me identifico con ellas?	///		///		///		
8	Las manifestaciones de ritos y creencias son respetadas por los demás?	///		///		///		
9	¿ Los ritos y creencias de nuestra institución nos diferencian de las otras?	///		///		///		
	DIMENSIÓN 2: Valores y creencias expuestas	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿ La visión institucional está acorde con los tiempos modernos?	///		///		///		
11	¿ Asumo la visión como meta institucional?	///		///		///		
12	¿ Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro?	///		///		///		
13	¿ La misión institucional es coherente con la visión institucional?	///		///		///		
14	¿ La misión institucional permite direccionar las actividades significativas?	///		///		///		
15	¿ Los objetivos institucionales, responden a la misión y visión institucional?	///		///		///		
16	¿ Los objetivos estratégicos son comparidos?	///		///		///		
17	¿ Conseguir los objetivos institucionales garantiza el logro de los aprendizajes?	///		///		///		
	DIMENSIÓN 3: Supuestos compartidos	Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿ Los principios éticos orientan el que hacer de la institución?	///		///		///		
19	¿ Los valores institucionales nos ayudan al logro de nuestros objetivos?	///		///		///		
20	Las actividades institucionales se rigen por los principios de esta	///		///		///		
21	¿ Las acciones la desarrollamos en forma conjunta?	///		///		///		
22	¿ Hay un acuerdo institucional para el desarrollo de las actividades?	///		///		///		
23	¿ Nuestras opiniones y pensamientos están dirigidos al logro de metas y objetivos?	///		///		///		
24	¿ Las discrepancias de ideas no detienen nuestro interés por la institución?	///		///		///		
25	¿ Trabajó en forma grupal con la intención de sacar adelante la institución?	///		///		///		
26	¿ Actuamos en forma conjunta para lograr las metas, objetivos institucionales?	///		///		///		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

.....de.....del 2018

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. *Miluska Rosario Vega Guevara*

Especialidad del evaluador: **Metodología de la investigación, Metodóloga**

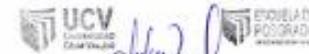
Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

DNI: *28284526*


Miluska
 Mag. *Miluska Vega Guevara*
 CATEDRÁTICA



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Representaciones visibles							
1	¿ El logotipo de la institución es un símbolo con el cual me identifico?	///		///		///		
2	¿ El lema institucional es un símbolo que representa a los que laboran en ella?	///		///		///		
3	¿ El uniforme institucional es un símbolo institucional con el cual me identifico?	///		///		///		
4	¿ Los héroes o santos nacionales que representan son festejados en las fechas cívicas?	///		///		///		
5	¿ Me identifico con el himno de la institución?	///		///		///		
6	¿ La celebración del aniversario institucional tiene características que nos identifican como institución?	///		///		///		
7	¿ Participo de las actividades institucionales porque me identifico con ellas?	///		///		///		
8	Las manifestaciones de ritos y creencias son respetadas por los demás?	///		///		///		
9	¿ Los ritos y creencias de nuestra institución nos diferencian de las otras?	///		///		///		
	DIMENSIÓN 2: Valores y creencias expuestas	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿ La visión institucional está acorde con los tiempos modernos?	///		///		///		
11	¿ Asumo la visión como meta institucional?	///		///		///		
12	¿ Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro?	///		///		///		
13	¿ La misión institucional es coherente con la visión institucional?	///		///		///		
14	¿ La misión institucional permite direccionar las actividades significativas?	///		///		///		
15	¿ Los objetivos institucionales, responden a la misión y visión institucional?	///		///		///		
16	¿ Los objetivos estratégicos son comparidos?	///		///		///		
17	¿ Conseguir los objetivos institucionales garantiza el logro de los aprendizajes?	///		///		///		
	DIMENSIÓN 3: Supuestos compartidos	Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿ Los principios éticos orientan el que hacer de la institución?	///		///		///		
19	¿ Los valores institucionales nos ayudan al logro de nuestros objetivos?	///		///		///		
20	Las actividades institucionales se rigen por los principios de esta	///		///		///		
21	¿ Las acciones la desarrollamos en forma conjunta?	///		///		///		
22	¿ Hay un acuerdo institucional para el desarrollo de las actividades?	///		///		///		
23	¿ Nuestras opiniones y pensamientos están dirigidos al logro de metas y objetivos?	///		///		///		
24	¿ Las discrepancias de ideas no detienen nuestro interés por la institución?	///		///		///		
25	¿ Trabajó en forma grupal con la intención de sacar adelante la institución?	///		///		///		
26	¿ Actuamos en forma conjunta para lograr las metas, objetivos institucionales?	///		///		///		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Luis Alberto Nuñez Lira.

DNI: *0 8012101*

Especialidad del validador:

Metodología, esp en gestión

.....de.....del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Representaciones visibles							
1	¿ El logotipo de la institución es un símbolo con el cual me identifico?	///		///		///		
2	¿ El lema institucional es un símbolo que representa a los que laboran en ella?	///		///		///		
3	¿ El uniforme institucional es un símbolo institucional con el cual me identifico?	///		///		///		
4	¿ Los héroes o santos nacionales que representan son festejados en las fechas cívicas?	///		///		///		
5	¿ Me identifico con el himno de la institución?	///		///		///		
6	¿ La celebración del aniversario institucional tiene características que nos identifican como institución?	///		///		///		
7	¿ Participo de las actividades institucionales porque me identifico con ellas?	///		///		///		
8	Las manifestaciones de ritos y creencias son respetadas por los demás?	///		///		///		
9	¿ Los ritos y creencias de nuestra institución nos diferencian de las otras?	///		///		///		
	DIMENSIÓN 2: Valores y creencias expuestas	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿ La visión institucional está acorde con los tiempos modernos?	///		///		///		
11	¿ Asumo la visión como meta institucional?	///		///		///		
12	¿ Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro?	///		///		///		
13	¿ La misión institucional es coherente con la visión institucional?	///		///		///		
14	¿ La misión institucional permite direccionar las actividades significativas?	///		///		///		
15	¿ Los objetivos institucionales, responden a la misión y visión institucional?	///		///		///		
16	¿ Los objetivos estratégicos son compartidos?	///		///		///		
17	¿ Conseguir los objetivos institucionales garantiza el logro de los aprendizajes?	///		///		///		
	DIMENSIÓN 3: Supuestos compartidos	Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿ Los principios éticos orientan el que hacer de la institución?	///		///		///		
19	¿ Los valores institucionales nos ayudan al logro de nuestros objetivos?	///		///		///		
20	Las actividades institucionales se rigen por los principios de esta	///		///		///		
21	¿ Las acciones la desarrollamos en forma conjunta?	///		///		///		
22	¿ Hay un acuerdo institucional para el desarrollo de las actividades?	///		///		///		
23	¿ Nuestras opiniones y pensamientos están dirigidos al logro de metas y objetivos?	///		///		///		
24	¿ Las discrepancias de ideas no detienen nuestro interés por la institución?	///		///		///		
25	¿ Trabajó en forma grupal con la intención de sacar adelante la institución?	///		///		///		
26	¿ Actuamos en forma conjunta para lograr las metas, objetivos institucionales?	///		///		///		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Gliria Susana Méndez Iliarbe

DNI:.....

Especialidad del validador: Metodóloga ; Mg en Gerencia Educativa ; Dra en Educación

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

.....de.....del 2018



Firma del Experto Informante.

ANEXO 6

Base de data de la Prueba piloto

N°	Variable 1:Habilidades directivas																								
	H. Personales					H. Interpersonales									H. Grupales					H. Esp. Comunicación					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	3	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	4	5	3	3	3	2	
2	4	5	2	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	1	
3	5	5	3	4	2	4	5	4	3	4	3	3	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	3	
4	5	5	3	4	1	5	3	4	2	5	3	4	4	4	3	4	4	5	1	5	5	5	4	4	
5	5	5	4	5	1	4	4	5	3	4	4	5	4	5	3	5	4	5	2	5	5	5	3	5	5
6	5	5	5	5	3	3	5	1	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3
7	5	5	3	4	3	5	3	2	5	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2
8	5	5	2	5	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	4	3	3	4
9	5	5	1	4	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5
10	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5
11	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
13	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
14	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
15	1	2	3	2	3	3	2	2	2	5	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2
16	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4
17	2	3	4	3	4	4	4	4	2	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
18	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
20	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5

N°	Variable 2:Cultura Organizacional																									
	Representaciones visibles									Valores y creencias expuestas									Supuestos compartidos							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	2	2	3	5	4	5	3	1	4	2	3	3
2	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	1	1	5	3	5	3	4	2	5	1	4	4
3	5	3	5	5	4	3	5	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	2	2	4	2	5	4
4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	3	5	3	5	4	4	4	1	2	5	2	2	3
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	5	2	4	4
6	4	3	4	5	5	5	4	4	3	5	5	3	3	3	1	1	2	3	5	3	1	1	4	1	5	3
7	3	3	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	2	1	5	5	3	5	3	2	3	1	4	4
8	4	4	4	5	3	3	3	5	4	5	4	5	3	3	3	2	4	3	4	3	1	1	3	1	3	3
9	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	1	5	4	5	4	5	2	4	2	2	4
10	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	1	2	5	3	4	1	2	5	2	2	3
11	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
12	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
13	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
14	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
15	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3
16	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4
17	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
18	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
19	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
20	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4

Anexo 7
Base de data Final

N°	V1: Habilidades Directivas																								
	H.Personales						H.Interpersonales								H.Grupales						H.Especificas de Comunicación				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	5	5	4	4	4	5	3	3	3	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5
2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
3	5	5	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
7	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
8	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5
9	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
10	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	4	2	1	2	1	3	3	3	2	3
11	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	4
18	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	3	4
19	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	2	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
23	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	5
25	5	4	4	4	3	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
26	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
28	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4
29	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	2	1	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3
32	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5
33	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5
34	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
35	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5

V2: Cultura Organizacional																										
N°	Representaciones visibles									Valores y creencias expuestas							Supuestos compartidos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
2	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	1	1	1	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	1	3	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
6	2	1	1	3	1	3	3	5	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
7	3	2	1	2	1	3	1	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
8	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
9	5	2	3	5	1	1	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
10	2	2	1	1	1	2	1	4	1	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	2	3	4	3
11	4	4	4	2	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
12	3	3	5	1	1	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	3	3	1	3	2	4	1	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
14	5	5	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
15	5	5	1	1	1	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
17	3	2	1	5	2	5	4	5	2	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	3	5	5
18	5	5	2	3	1	3	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5
19	5	4	5	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
20	5	5	5	3	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
22	4	4	5	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4
23	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5
24	5	5	5	4	2	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
25	5	5	1	1	1	4	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
26	3	3	4	4	2	2	3	4	2	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	2	1	1	1	1	3	3	2	1	3	4	2	3	2	1	1	3	2	1	3	2	2	1	1	5	5
29	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
30	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	4	5	2	1	5	3	1	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	4
32	4	5	5	5	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4
33	5	5	1	2	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
34	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	5	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4
35	5	5	5	3	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
36	5	2	2	3	2	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4
37	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
38	3	3	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5

Anexo 8

**Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la
Gerencia del Registro Electoral del RENIEC-2018**

Br. Ana María Aldave Terrones

Universidad Cesar Vallejo

1. Resumen

La presente investigación titulada "Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral de Reniec - 2018", se desarrolló en el primer trimestre del año 2018, se consideró como propósito general; determinar la correlación entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec - 2018.

Esta investigación fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y de alcance descriptivo correlacional, la población estudiada fue de 60 trabajadores pertenecientes a diferentes regímenes laborales, de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec. Con el fin de conocer la correlación entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual constaba de 25 preguntas para la variable habilidades directivas y 26 preguntas para la variable cultura organizacional, con preguntas politómicas, la misma que se aplicó a una población censal de 60 trabajadores de la unidad de análisis en mención.

Finalmente del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman $r_s = 0,540$ cifra que nos indica que la correlación es moderada, la primera conclusión obtenida es que existe correlación entre Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec - 2018; es decir que la relación es directamente proporcional entre ambas variables materia del presente estudio.

Palabras Claves: Habilidades, Habilidades directivas, cultura organizacional.

2. Abstract

The present investigation entitled "Managerial skills and organizational culture according to the workers of the Electoral Registry Management of Reniec - 2018", was developed in the first quarter of the year 2018, it was considered as a general purpose; determine the correlation between the managerial skills variables and organizational culture according to the workers of the Reniec Electoral Registry Management - 2018.

This investigation was of quantitative approach, non-experimental design, cross-section and correlational descriptive scope, the population studied was 60 workers belonging to different labor regimes, of the Reniec Electoral Registry Management. In order to know the correlation between the variable managerial skills and organizational culture, the survey was used as a data collection technique and as an instrument the questionnaire, which consisted of 25 questions for the directive skills variable and 26 questions for the culture variable organizational, with political questions, the same one that was applied to a census population of 60 workers of the mentioned analysis unit.

Finally, the result obtained from the application of the Rho statistic of Spearman $r_s = 0.540$ indicates that the correlation is moderate, the first conclusion is that there is a correlation between managerial skills and organizational culture according to the workers of the Reniec Electoral Registry Management 2018; that is to say that the relation is directly proportional between both variables matter of the present study.

Key words: Skills, managerial skills, organizational culture

3. Introducción

Actualmente en la mayoría de las organizaciones del sector público no se consideran los aspectos relacionados con la consolidación de las habilidades directivas ni a los relacionados con la cultura organizacional. En la actualidad las entidades públicas y sus gerencias y subgerencias, centran sus actividades en aspectos administrativos, pero no analizan los aspectos escondidos y complejos de la vida en los grupos, organizaciones y las profesiones. Así mismo, es escasa la participación de los directivos y trabajadores en el fortalecimiento de los vínculos de unión, identidad, adaptación, logros, metas, en lo institucional.

Así mismo, Huerta (2006) indicó que una habilidad directiva es: “el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas para conseguir los objetivos planificados” (p.54)

De acuerdo con Griffin y Van Fleet (2013) expusieron: como el conjunto de habilidades centrales formado por habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación de toma de decisiones y de gestión de tiempo.

Finalmente, Whetten y Cameron (2011) señalaron que las habilidades directivas de los directivos eficaces son: “Comunicación verbal, manejo del tiempo y del estrés, manejo de decisiones individuales, reconocimiento, definición y solución de problemas, motivación e influencia en los demás, delegación, establecimiento de metas y de una visión, autoconocimiento, formación de equipos, manejo de conflictos” (p.9).

El concepto de habilidades directivas o gerenciales ha sido analizado por Whetten y Cameron quienes después de una amplia investigación sintetizaron 60 habilidades gerenciales o directivas en 13 habilidades gerenciales y las clasificaron en cuatro grupos:

En cuanto a la cultura organizacional según el autor se refiere a la forma de ser de los individuos y si los educamos en su conjunto tendremos una organización lo cual conllevará a la empresa a tener éxitos o fracasos.

Por su parte, Ritter (2008) explicó que la cultura organizacional es: “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p53).

Según Chiavenato (2006) definió la cultura organizacional como: “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización” (p.319).

Así mismo, el investigador Schein (1984) manifestó que la cultura organizacional es:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo con la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (p.56)

Por su parte Schein (tercera edición) en su libro la cultura organizacional y liderazgo mencionó tres niveles de cultura: Representaciones visibles (los artefactos), las creencias y valores postulados y los supuestos subyacente” (p. 26). Del cual tomamos como base y desarrollaremos sus dimensiones que a continuación señalamos:

Finalmente, considerando que las variables habilidades directivas y cultura organizacional se formula los siguientes problemas de investigación ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018?

4. Metodología

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, es de tipo básica, diseño es de tipo no experimental, y de corte transversal, y de alcance descriptivo correlacional,. La población censal se conforma de 60 trabajadores

Con lo que respecta a los resultados obtenidos evidenciamos que existe relación entre las variables habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018 y es directamente proporcional.

5. Resultados

Los resultados se resumen en:

Tabla 1

Distribución de frecuencia de porcentaje de las variables y dimensiones

variable/dimensión	Bueno	Regular	Malo
Habilidades directivas	88.30%	11.70%	
Cultura Organizacional	78.30%	18.30%	3.30%
Habilidades personales	96.70%		3.30%
Habilidades interpersonales	68.30%	28.30%	3.30%
Habilidades grupales	75.00%	21.70%	3.30%
Habilidades específicas de comunicación	78.30%	21.70%	

Como se aprecia en la tabla anterior que tanto las variables habilidades gerenciales y cultura organizacional tienen un nivel bueno y alto siendo 88.30% y 78.30 % respectivamente, asimismo podemos ver que la dimensión habilidades personales tiene mejor ubicación con un mayor porcentaje de 96.70% bueno y alto. Finalmente se aprecia que las dimensiones habilidades grupales y específicas de comunicación también son buenas ambas

6. Discusión

El problema general de esta investigación fue resolver la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018? Y para responder a esta pregunta fue le determinar si existe correlación entre sus variables Hay que tener en cuenta que no se pudo encontrar investigaciones con las dos variables juntas en mención. Por ello se continúa con una discusión sobre resultados teóricos y descriptivos.

En cuanto al fundamento teórico de esta investigación se aprecia que las habilidades directivas inciden directamente con la cultura organizacional ya que depende de las habilidades personales interpersonales grupales y específicas de comunicación que posean los gerentes para dirigir la gestión pública eficientemente con una institución con fuerte cultura organizacional

5. Conclusiones

Se concluye que el resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman $r_s = 0,613$ cifra que nos indica que la correlación es moderada, es que existe correlación entre las variables Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018.

Los resultados obtenidos evidencian que las habilidades directivas de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, se encuentran en un nivel bueno ya que representan el 88.3%, porcentaje que indica que el gerente posee habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación buenas, según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec, 2018. Por

otra parte los resultados obtenidos evidencian que la cultura organizacional de la Gerencia del Registro Eletoral del Reniec, se encuentran en un nivel bueno también, ya que representan el 78.3%, porcentaje que indica que la cultura organizacional de la Gerencia del Registro Eletoral del Reniec esta fortalecida puesto que sus valores y creencias expuestas, representaciones visibles y supuestos compartidos estan bien simentados y son los pilares de una buena cultura.

.

Anexo 9

**Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Luis Alberto Nuñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del RENIEC – 2018”** de la estudiante **Ana Maria Aldave Terrones**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 23% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 09 de marzo de 2018

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Anexo 10

Feedback Studio - Mónica Fiestas

https://victorhugo.com/View/HTML/Feedback/Ido=1051336172&z=924735005

feedback studio TESIS_03.03.docx /0 13 de 13

Resumen de coincidencias

23 %

1	tesis.ipn.mx	1 %
2	repositorio.upeu.edu.pe	1 %
3	www.cuademodeempr...	1 %
4	es.scribd.com	1 %
5	fca.uaq.mx	1 %
6	repositorio.unbg.edu.pe	1 %

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec - 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública

AUTORA:
Dr. Ana María Aldave Terrones

ASESOR:
Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Página: 1 de 100 Número de palabras: 18931

208 a m. 04/10/18

Anexo 11

Ana
Salvatore



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

VISTO BUENO

ESCUELA DE POSGRADO

ANA MARIA ALDAVE TERRONES con DNI N° 10050485
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en AV. AN CON HZ 5 LOTE 18. ASOC.
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: del programa: MAESTRIA
(Promoción) (Nombre del programa)

GESTION PUBLICA identificado con el código de matrícula N°
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

EL VISTO BUENO PARA COMPASADO



Por lo expuesto, agradezco ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, de de 2018

ana
(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a.
- b.
- c.
- d.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 954133515
Email: a.aldave188@hotmail.com

Anexo 12



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ALDAVE TERRONES ANA MARIA

D.N.I. : 10070485

Domicilio : Av. Ancon N2.5 Lte 18

Teléfono : Fijo : Móvil : 959.133.515

E-mail : a_aldave188@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

 Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

 Tesis de Post Grado Maestría Doctorado

Grado : MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ALDAVE TERRONES ANA MARIA

Título de la tesis:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL
SEGUN LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DEL REGISTRO
ELECTORAL DEL RENIEC - 2018

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 11/06/18