



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y clima organizacional en los
colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C.

Lima, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de Talento Humano

AUTOR:

Br. Katy Lisbet Rojas Nieto

ASESOR:

Dr. Flores Sotelo, William Sebastian

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2017

Página del jurado

Dra. Gladys Sánchez Huapaya

Presidente

Mgr. Miluska Vega Guevara

Secretaría

Dr. William Flores Sotelo

Vocal

Dedicatoria

A mí amado Dios por darme fuerzas y perseverancia.

A mi Esposo por ser quien motivo mi crecimiento académico y profesional.

A mis Padres por motivar mi superación constante.

Mis hermanos Kelly, Karin, Paul y mis bellos sobrinos, motivo de inspiración y ejemplo.

Agradecimiento

A Dios, por su amor inmerecido, por toda su provisión en la culminación de mis estudios.

A la Universidad Cesar Vallejo por una educación accesible a todos y de calidad.

A mi asesor William Flores, por su apoyo constante en la realización de la investigación.

A mi empresa Samper Head Hunting por las facilidades en la investigación realizada.

A mi Esposo, por brindarme su apoyo en todo tiempo.

Declaración de autoría

Yo, Katy Lisbet Rojas Nieto, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión de talento humano, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting SAC, Lima - 2017” presentada, en 168 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión de talento humano, 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, 17 de junio de 2017

Por Katy Lisbet Rojas Nieto

DNI. 42021407

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis Habilidades gerenciales y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting SAC, Lima-2017, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de maestro en Gestión de Talento Humano.

En el presente trabajo, se estudia la relación de las habilidades gerenciales y clima organizacional. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Lima, 17 de junio de 2017

Por Katy Lisbet Rojas Nieto

Índice

Pág.

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción.	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación Teórica	22
1.3 Justificación	40
1.4 Problema	41
1.5 Hipótesis	49
1.6 Objetivos	51
II. Marco metodológico	53
2.1 Variables	54
2.2 Operacionalización de variables	54
2.3 Método de la investigación.	61
2.4 Tipo de Investigación	61
2.5 Diseño de la Investigación.	61
2.6 Población	63

2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
2.8	Métodos de análisis de datos	72
2.9	Aspectos éticos	73
III.	Resultados	74
IV.	Discusiones	98
V.	Conclusiones	103
VI.	Recomendaciones	106
VII.	Referencias bibliográficas	109
	Anexos	114

Lista de tablas

Tabla 1: Operacionalización de la variable habilidades gerenciales.	55
Tabla 2: Operacionalización de las variables clima organizacional.	56
Tabla 3: Cantidad de ítems por dimensiones: variable habilidades gerenciales.	57
Tabla 4: Escala de medición: variable habilidades gerenciales.	57
Tabla 5: Variables, dimensiones e indicadores: variable habilidades gerenciales.	58
Tabla 6: Cantidad de Ítems por dimensiones: variable clima organizacional.	59
Tabla 7: Escala de medición: variable clima organizacional.	59
Tabla 8: Variables, dimensiones e indicadores: variable clima organizacional.	60
Tabla 9: Escala de medición: variable habilidades gerenciales.	64
Tabla 10: Niveles de habilidades gerenciales.	65
Tabla 11: Niveles de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales.	66
Tabla 12: Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales.	66
Tabla 13: Escala de medición y rangos: variable clima organizacional.	67
Tabla 14: Niveles de clima organizacional.	68
Tabla 15: Niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional.	68
Tabla 16: Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional.	68
Tabla 17: Expertos validadores de los instrumentos.	69
Tabla 18: Criterios de evaluación por expertos.	69
Tabla 19: Alfa de cronbach: variable habilidades gerenciales.	70
Tabla 20: Alfa de cronbach: dimensiones de la variable habilidades gerenciales.	71
Tabla 21: Alfa de cronbach: variable clima organizacional.	71
Tabla 22: Alfa de cronbach: dimensiones de la variable clima organizacional.	72

Tabla 23: Descripción de los niveles de habilidades gerenciales.	75
Tabla 24: Descripción de los niveles de la dimensión desarrollo de autoconocimiento de Habilidades gerenciales.	76
Tabla 25: Descripción de los niveles de la dimensión manejo de estrés de habilidades gerenciales.	77
Tabla 26: Descripción de los niveles de la dimensión solución creativa de problemas de habilidades gerenciales.	78
Tabla 27: Descripción de los niveles de la dimensión comunicación con apoyo de habilidades gerenciales.	79
Tabla 28: Descripción de los niveles de la dimensión ganar poder e influencia de habilidades gerenciales.	80
Tabla 29: Descripción de los niveles de la dimensión motivar a los demás de habilidades gerenciales.	81
Tabla 30: Descripción de los niveles de la dimensión manejo de conflictos de habilidades gerenciales.	82
Tabla 31: Descripción de los niveles de la dimensión Facultamiento y delegación de habilidades gerenciales.	83
Tabla 32: Descripción de los niveles de la dimensión formación de equipos efectivos de habilidades gerenciales.	84
Tabla 33: Descripción de los niveles de la dimensión liderar un cambio positivo de habilidades gerenciales.	85
Tabla 34: Descripción de los Niveles de la Clima organizacional.	86
Tabla 35: Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Habilidades gerenciales y Clima organizacional.	87
Tabla 36: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión desarrollo de autoconocimiento y el clima organizacional.	88
Tabla 37: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión manejo de estrés en habilidades gerenciales y el clima organizacional.	89
Tabla 38: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión solución	

creativa de problemas y clima organizacional.	90
Tabla 39: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión comunicación con apoyo y clima organizacional.	91
Tabla 40: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión ganar poder e influencia y clima organizacional.	92
Tabla 41: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión motivar a los demás y clima organizacional.	93
Tabla 42: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión manejo de conflictos y clima organizacional.	94
Tabla 43: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión facultamiento y delegación y clima organizacional.	95
Tabla 44: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión formación de equipos efectivos y clima organizacional.	96
Tabla 45: Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión de liderar un cambio positivo y clima organizacional.	97

Lista de figuras

Figura 1: Diseño de investigación	62
Figura 2: Niveles de habilidades gerenciales.	75
Figura 3 Niveles de desarrollo de autoconocimiento	76
Figura 4: Niveles de manejo de estrés	77
Figura 5: Niveles de solución creativa de problemas	78
Figura 6: Niveles de comunicación con apoyo	79
Figura 7: Niveles de ganar poder e influencia	80
Figura 8: Niveles de motivar a los demás	81
Figura 9: Niveles de manejo de conflictos	82
Figura 10: Niveles de facultamiento y delegación	83
Figura 11: Niveles de formación de equipos efectivos	84
Figura 12: Niveles de liderar un cambio positivo	85
Figura 13: Niveles de la clima organizacional.	86

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo establecer la relación que existe entre habilidades gerenciales y el clima organizacional en los colaboradores de Samper Head Hunting S.A.C, Lima, 2017

Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo y de tipo correlacional, ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos variables. La presente investigación posee un diseño NO experimental. La población de estudio estuvo conformada por 150 colaboradores de la empresa Samper Head Hunting SAC. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable 1: habilidades gerenciales y de la variable 2: clima organizacional fueron cuestionarios.

En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado un $Rho = 0.698$ que determinó Existe relación significativa entre las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting SAC, Lima, 2017, siendo el índice de correlación 69.8%. La relación confirma: a mayor habilidad gerencial, mayor el desarrollo en el Clima organizacional.

Palabras claves: habilidades gerenciales, clima organizacional, colaboradores, relación, desarrollo.

Abstract

The present research aims to establish the relationship between Management skills and organizational climate in collaborators in the employees of the company of Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017.

Regarding the methodology, it was carried out under the scheme of the hypothetical deductive and correlational method, since its purpose is to know the relationship or degree of association that exists between two variables. The present research has an experimental design. The study sample consisted of 150 employees from the administrative area. The instrument used to collect data from the variable 1: Management skills was a questionnaire and to collect data from the variable 2: Organizational climate was an observation sheet.

Based on the results obtained, a $Rho = 0.698$ has been demonstrated that determined a significant relationship between Management skills and Organizational climate in collaborators in the employees of the company of Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017, with a correlation index of 69.8%. The relationship confirms: the greater the managerial skills, the greater the development in the organizational climate.

Keywords: Managerial skills, organizational climate, collaborators, relationship, development.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales.

Gómez (2012) en la tesis *Perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México*. El objetivo general de la presente investigación fue determinar el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y crecimiento de la participación del mercado en los hoteles Gran Turismo ubicados en la Cd de México . El problema general observado fue ¿Cuál es el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y crecimiento de la participación del mercado en hoteles Gran Turismo ubicados en la Cd de México?. La metodológica de la investigación de tipo descriptivo con un diseño no experimental y enfoque cuantitativo, población objetivo 80 gerentes de los 7 hoteles, tamaño de muestra es 76 gerentes, instrumento utilizado fueron encuestas. Resultado obtenido aplicando el SPSS fue una correlación de 0.400 entre habilidades gerenciales y desempeño laboral, situaciones de conflicto un 75% indica buen manejo, una correlación de 0.459, comunicación el 59% indica que es comunicativo, una correlación de 0.423 Como conclusión, que las competencias que actualmente poseen los directivos son: relaciones humanas: comunicación interpersonal, desarrollo de subordinados, formación de equipos, toma de decisiones participativa y manejo de conflictos; de acuerdo a proceso interno: planeación, organización, control, eliminación de los excesos de información, presentación de la información de manera escrita, análisis de la información mediante el pensamiento crítico; en base a metas racionales: iniciativa, establecimiento de metas, habilidad para delegar eficientemente, automotivación, motivación hacia los demás, manejo de tiempo y estrés y por ritmo de acuerdo a sistemas abiertos: adaptabilidad al cambio, pensamiento creativo, manejo del cambio, liderazgo, negociación y acuerdo, presentación oral de ideas.

Herrera (2012) en la tesis *Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para Servifaconza, Quito, Pichincha*. El objetivo general de la presente investigación fue es crear un

sistema organizacional donde se desarrolle y se defina toda la gestión de la gerencia y la alta dirección en SERVIFACONZA, enfocada a la subsistencia de gerencias, valoración de cargos y evaluación del desempeño, definiendo procedimientos y desarrollando normas que ayuden a la empresa a una correcta administración a fin de conseguir el desempeño más óptimo . El problema general observado fue identificar cuáles son las falencias que impiden un adecuado manejo de los sistemas gerenciales que intervienen en cada uno de los procesos que integran a la empresa para su completo desenvolvimiento. La metodológica de la investigación es de tipo documental y las técnicas generales que se utilizan para la recopilación de los datos son la investigación documental, la entrevista y la observación directa, la muestra es todo el personal de la empresa. Como conclusión, obtenida en la investigación se evidencia que el personal directivo no tiene claro la misión y visión de la empresa, de esta manera es imposible llegar a definir una estrategia hacia el personal, competencia y proveedores. Se deberá empezar por definir modernamente todos estos elementos que hacen que una empresa tenga prestigio. Recomienda hacer uso de los indicadores de gestión para su aplicación en la empresa. Que el personal directivo cumpla con los objetivos y las iniciativas estratégicas sugeridas en esta investigación, ya que estos están alineados con la misión y visión de la empresa. Realizar campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa.

Williams (2013) en la tesis *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* de Monterrey, México. El objetivo general de la presente investigación fue conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal . El problema general observado fue ¿Cuál es la percepción del talento humano de una dependencia municipal en relación al clima laboral?. La metodológica utilizada fue de diseño transversal descriptivo. Se aplicó un instrumento de encuesta a la muestra de 20 empleados. El resultado obtenido del análisis estadístico es 46% como aceptable en el clima organizacional y los 54% por debajo de lo aceptable. Como conclusión, que el clima laboral se encuentra en un 46% como aceptable, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación

la de motivación con un 17%. Recomienda diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca, Implementar formación y desarrollo en base a temáticas de comportamiento organizacional. Rediseñar políticas y códigos de comportamiento, a fin de establecer lineamientos específicos. Fomentar una cultura de evaluación cada 6 meses en cuanto a su desempeño y clima laboral siguiendo indicadores pertinentes y estandarizados.

Coronado (2014) en la tesis *diagnóstico del clima organizacional del departamento delegacional de personal del IMSS en Nuevo León, Monterrey, México*, El objetivo general de la presente investigación fue conocer las características del clima organizacional que prevalece en el Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León . El problema general observado fue ¿Cuáles son las características del Clima organizacional que prevalece en el Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León?. La metodológica para esta investigación es tipo correlacional y se realizó una encuesta Likert como instrumento de recolección de datos. La encuesta fue aplicada a 39 personas de la categoría de confianza. Los resultados de la investigación arrojaron que el Clima organizacional se percibe en un 71%, el cual es un nivel medio bajo en comparación del nivel esperado (100%). La dimensión más alta fue la de relaciones interpersonales (76%) y la más baja la de remuneración (59%). Como conclusión, en el diagnóstico de CO que se realizó en esta investigación se arrojó un 71% como percepción general en el departamento Delegacional de Personal, lo cual indica que si existen oportunidades de mejora. Sin embargo, es necesario resaltar de nuevo que las encuestas sólo se aplicaron al personal de confianza, es por ello que no se puede decir que sea la misma percepción de todo el departamento. Recomienda que los empleados participen en la toma decisiones, el impartir cursos tanto para el personal directivo como para subordinados, el hecho de la periodicidad de las acciones de mejora; es decir, no sólo se realizan una vez, sino se programan periódicamente para darles un seguimiento adecuado y, por último, la labor tan especial del líder, de ser agente de cambio e influencia positiva para cada una de las personas a su cargo.

Mejía (2014) en la tesis *Análisis del liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito, desde el 2012*, El objetivo general fue efectuar un análisis del liderazgo como habilidad gerencial en las empresas textiles con el fin de establecer el tipo de liderazgo y los factores que más incidencia tienen en el crecimiento de dichas empresas. El problema general observado fue ¿De qué forma el liderazgo utilizado en las empresas textiles se encuentra relacionado con el grado de crecimiento de éstas?. La metodología que se utilizó es mixta inductivo deductivo con un diseño no experimental transversal de tipo explorativo, descriptivo y correlacional se tomó una muestra no probabilística conformada por 4 empresas textiles conformada por 80 sujetos entre gerentes o jefes de área y subordinados. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Como resultado se obtuvo una correlación 0.216 en liderazgo transaccional, 0.298 en liderazgo transformacional y - 0.390 en liderazgo LF. Como conclusión, en el Análisis del Liderazgo se encontró que utilizan con mayor frecuencia comportamientos del liderazgo transformacional, sin embargo el liderazgo transaccional y liderazgo Laissez Faire también es utilizado, aunque en menor medida. El liderazgo que produce un mayor efecto en el crecimiento empresarial es el liderazgo transformacional, mientras que el liderazgo Laissez faire produce un efecto negativo sobre el crecimiento empresarial. Recomienda hacer un estudio que profundice los factores de la satisfacción Laboral, hacer un especial énfasis en mejorar constantemente la comunicación dentro de las organizaciones, analizar el crecimiento empresarial combinado con otros parámetros de medición; realizar capacitaciones para el desarrollo del liderazgo que permitan mejorar los métodos o estilos de liderazgo de la organización con el fin de orientar la empresa hacia el crecimiento a través de un buen direccionamiento.

Sandoval (2016) indica en la tesis de *clima organizacional de la corporación nacional de telecomunicaciones empresa pública agencia Esmeraldas*, Esmeralda, Ecuador. El objetivo general de la presente investigación fue Analizar el clima organizacional de la corporación nacional de telecomunicaciones empresa pública agencia Esmeraldas centro, para contribuir en el desempeño laboral de los trabajadores . El problema general observado fue ¿Qué factores intervienen en el

clima laboral de la CNT EP Agencia Esmeraldas Centro?. La metodológica de la investigación realizada es de tipo descriptiva y de campo, aplicando el método inductivo-deductivo y estadístico, en la investigación se aplicó los instrumentos de observación directa, entrevista, encuestas, la técnica documental. La población es de 66 trabajadores y se utilizó a los 66 como muestra. El resultado obtenido, 52% indican que el clima organización es bueno, 29% el malo, el 16% es muy bueno y 3% excelente. Como conclusión, se pudo identificar los factores que actualmente se encuentran afectando el clima organizacional esto se refiere en gran parte, a la falta de motivación a los trabajadores, inexistencia de incentivos, inadecuados canales de comunicación, además un porcentaje alto considera no recibe un trato equitativo, desarrollando sus actividades diarias en un ambiente de injusticia. Recomienda realizar un plan de intervención para el mejoramiento del Clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, y lograr así favorecer el rendimiento de las actividades diarias de los trabajadores, así como remediar las problemáticas manifestadas, partiendo del análisis y gestión de la satisfacción laboral.

Antecedentes nacionales.

Mazuelos (2013) *en la tesis la Importancia de los valores en el clima organizacional en los trabajadores marítimos del Callao*, Lima, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue determinar la medida en que los valores instrumentales influyen en el clima laboral de los trabajadores marítimos del Callao. . El problema general observado fue ¿De qué manera los valores instrumentales influyen en el clima laboral de los trabajadores marítimos del callao?. La metodológica utilizada aplicada de diseño descriptivo, se aplicó el instrumento de encuesta para una muestra de 250 de una población 1348 y se llegó a las siguientes Resultado Según la percepción un 56% de trabajadores responde un nivel de ambición alto, un 18% que responde que existe una relación muy alta, el 10% revela que se encuentra algo indiferente con el tema; el 13% no encuentra relación y percibe un nivel bajo; sin embargo un 3% manifiesta no existir relación entre el que trabaja con su ambición, frente a las fuerzas motivadoras que impulsen el trabajo y el clima laboral que debe reinar. Como conclusión, se ha determinado que los arraigos particulares

de los valores instrumentales influyen en el buen clima laboral de los trabajadores, estos valores también influyen favorablemente en la motivación de los trabajadores. Recomienda para lograr que una organización se encuentre de manera óptima se necesita que se hallen establecidas los lineamientos de la cultura organizacional con la aplicación de los valores instrumentales.

Echegaray (2014) en la tesis, *relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la Cmac Tacna en el año 2013*, Juliaca, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue determinar cómo se relaciona el clima organizacional de la CMAC Tacna y la satisfacción del cliente. El problema general observado fue ¿Cómo se relaciona el clima organizacional de la CMAC TACNA y la satisfacción del cliente? La metodológica fue de tipo básica y de nivel descriptiva – correlacional, de diseño no experimental de tipo transeccional y correlacional. La muestra fue de 50 trabajadores analistas de créditos. El resultado de las pruebas t de Student para correlación muestran valores de P menores que 0,01 ($P < 0,001$) para cada una de las hipótesis planteadas en la investigación, lo que indica una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente (0.56). El resultado estadístico de las encuestas indico un 60% clima organizacional saludable y el 4% considera no saludable. Recomienda que la empresa considere la atención en los factores, remunerativos, innovación y recompensa con la finalidad de alcanzar mayor armonía en el clima y satisfacción en los clientes.

Fuentes, Talavera y Pizarro (2015) *En la tesis se estudió de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros s.a. De la agencia descentralizada sur Tacna – Moquegua, 2015*. El objetivo general de la presente investigación fue determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios en la satisfacción de los empleados . El problema general observado fue ¿Cómo incide las competencias y habilidades gerenciales en la satisfacción del empleado, en la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur en el año 2015? La metodológica utilizada en este trabajo de carácter descriptivo

correlacional. Instrumento utilizado fue encuesta, cuestionario estructurado, entrevista y ficha de datos, proporcionados por la Agencia Descentralizada. Para ello, participaron 25 empleados, conformados por un Gerente de Agencia, tres Gerentes de Unidad y veintiún asesores de seguros. Como conclusión, se evidencia que las competencias y habilidades gerenciales influyen en el grado de satisfacción laboral, así mismo, se encontró que la variación de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios, explican conjuntamente alrededor del 67,38 % de la variación en la satisfacción de los empleados de la empresa. Recomienda Se considera como propuesta de mejora, desarrollar un proyecto de capacitación piloto

Balboa (2017) En la tesis *de competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Pocollay – Tacna*, El objetivo general de la presente investigación fue determinar si las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional El problema general ¿De qué manera las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad de Pocollay – Tacna?. La metodológica El tipo de investigación es básico. El diseño es no experimental y transeccional. La muestra estuvo constituida por 68 servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Como conclusión, El estudio determinó que las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay, debido a que el coeficiente de Spearman es 0,653 y el p valor es 0,00 menor que el nivel de significancia. Recomienda elaborar un modelo estratégico de competencias gerenciales, orientado a los funcionarios de las municipalidades, con el objetivo de optimizar la cultura organizacional

1.2 Fundamentación Teórica

Conceptualización de habilidades gerenciales.

Concepto de habilidades.

La RAE define la habilidad como capacidad y disposición para algo; gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a

caballo, etc.

Según Madrigal (2009), las Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Según Whetten y Cameron (2011), la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos.

Concepto de habilidades gerenciales.

Según Griffin (2011) define las habilidades gerenciales o habilidades directivas se refieren a las capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización; éstas son «técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo.

Según Madrigal (2009), Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. El objetivo principal del directivo o gerente es que conozca, analice, descubra y desarrolle sus habilidades para alcanzar objetivos determinados en coordinación con su esfuerzo

Según Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A

diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual, de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas, y ese resultado es el principal objetivo de este libro.

En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, para motivar a los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de habilidades tales como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento. En otras palabras, los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

Modelo teórico de habilidades gerenciales.

El modelo de Katz (1974), quien precisa que el éxito de un directivo depende más de su desempeño, de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el directivo logra y no de lo que representa. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el directivo tiene y utiliza. Katz también indicó que existen tres habilidades importantes para el desempeño directivo exitoso: técnica, humana y conceptual.

Habilidades técnicas, se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales, incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Esta habilidad es relativamente fácil de trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.

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. Por ejemplo, el desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas.

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 le permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales

El modelo de Madrigal (2009), quien define habilidad como el talento y capacidad que tiene una persona para realizar determinadas actividades en el ámbito empresarial, donde se considera la habilidad de un gerente en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos

establecidos. Además considera que es necesario que los gerentes cuenten con las herramientas necesarias para aplicar su potencial, con la finalidad de motivar a su personal en la realización de sus actividades. El modelo consiste principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos.

El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso

El directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados, por lo tanto, deberán desarrollar sus habilidades técnicas, interpersonales y sociales. Madrigal, recomienda empezar a capacitar a los funcionarios con el propósito de que aprendan a reconocer sus propias habilidades, las desarrollen y las potencialicen. Asimismo, esto les permitirá reconocer las habilidades y competencias de sus subalternos, con la finalidad de que sean capaces de implementar un proyecto orientado a desarrollar y fomentar un país competitivo, de tal manera, asume que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo. Además, presenta once habilidades directivas generales, como habilidades técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales.

Modelo de Whetten y Cameron (2011), En las habilidades gerenciales tienen tres puntos muy importantes, en primer lugar, los principios conductuales deben estar basados en la teoría de las ciencias sociales y en resultados confiables de investigación. Las generalizaciones de sentido común y las recetas del tipo corrección aparecen con regularidad en la literatura popular de la administración.

Para garantizar la validez de las directrices conductuales que se indican, el enfoque del aprendizaje debe incluir conocimiento con bases científicas acerca de los efectos de los principios de administración presentados.

Segundo, los individuos deben estar conscientes del nivel actual de competencia de sus habilidades y estar motivados para mejorar a partir de ese nivel para beneficiarse con el modelo. La mayoría de la gente recibe muy poca retroalimentación acerca del nivel de sus habilidades. La mayoría de las organizaciones consideran algún tipo de evaluación anual o semestral (por ejemplo, las calificaciones de un curso escolar o las entrevistas de evaluación del desempeño en las empresas), pero estas evaluaciones son poco frecuentes y tienen un alcance limitado, y no evalúan el desempeño en las áreas más importantes de las habilidades. Por consiguiente, para ayudar a que una persona entienda qué habilidades debería mejorar y por qué, el modelo debe incluir una actividad de evaluación. Además, para la mayoría de la gente, el cambio es incómodo, por lo que evita tomar el riesgo de desarrollar nuevos patrones de comportamiento. Una actividad de evaluación dentro del modelo de aprendizaje ayuda a motivar a estas personas a cambiar al hacer evidentes sus fortalezas y debilidades. La gente, entonces, conoce dónde residen sus debilidades y qué necesita mejorar. Las actividades de evaluación a menudo toman la forma de instrumentos de autoevaluación, estudios de casos o problemas que ayudan a poner de relieve las fortalezas y debilidades personales en alguna área específica de habilidades.

Tercero, el modelo de aprendizaje necesita un componente de aplicación. La mayoría de los cursos de habilidades administrativas se llevan a cabo en un salón de clases donde la retroalimentación es inmediata, y es relativamente seguro intentar nuevos comportamientos y cometer errores. Por ello, transferir el aprendizaje a un entorno de trabajo real a menudo es problemático. Los ejercicios de aplicación ayudan a trasladar el aprendizaje del salón de clases a ejemplos del mundo real de la administración. Los ejercicios de aplicación a menudo toman la forma de una intervención fuera de la clase, una actividad de asesoría, un análisis personal a través de la escritura de un diario o una intervención centrada en un

problema, que el alumno tiene que analizar para determinar su grado de éxito o fracaso.

En evidencia a lo precisado, Whetten y Cameron (2011) sugieren un modelo de aprendizaje de cinco pasos, para ellos, es el más eficaz para ayudar a los individuos a mejorar sus habilidades directivas.

El paso 1, Evaluación de habilidades, por medio de instrumentos de encuesta y representación de roles, con el objetivo de evaluar los niveles actuales de competencia de las habilidades y del conocimiento de los principios conductuales.

El paso 2, Aprendizaje de habilidades, por medio de textos escritos y guías de comportamientos, con el objetivo de enseñar los principios correctos y presentar fundamentos para las guías de comportamiento.

El paso 3, Análisis de habilidades, por medio de casos, con el objetivo de Brindar ejemplos de desempeño de habilidades adecuadas e inadecuadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan. Este paso también ayuda a demostrar cómo las guías de comportamiento pueden adaptarse a diferentes estilos y circunstancias personales.

El paso 4, Práctica de habilidades, por medio de Ejercicios, Simulaciones y Representación de roles, con el objetivo de Practicar guías de comportamiento. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda.

Finalmente, el paso 5, Aplicación de habilidades, por medio de Tareas (conductuales y Escritas), con el objetivo de Transferir el aprendizaje a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal constante.

Es por ello que para el enfoque de las habilidades o competencia se iniciara con la evaluación de las habilidades de individuo, para ello Whetten y Cameron (2011) clasificaron de la siguiente manera:

La parte I, las habilidades personales: desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que las llamemos habilidades personales. Esto incluye en realidad un grupo de comportamientos

relacionados, no solamente una simple habilidad. Estos grupos de comportamientos interrelacionados comprenden la habilidad directiva global, ya que cada grupo de habilidades se relaciona y se traslapa con otras habilidades directivas, de manera que cada una depende, por lo menos parcialmente, del éxito en el desempeño de las demás.

La parte II se refiere a las habilidades interpersonales: establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas. Desde luego, existe cierta superposición entre ellas, así que, para desempeñar cualquier habilidad eficazmente, depende de muchas áreas de habilidad.

La parte III Las habilidades grupales: facultamiento y de legación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. Al igual que ocurre con todas las habilidades que se estudian en el modelo, existe una superposición entre las habilidades grupales, y entre éstas y las habilidades personales e interpersonales.

El modelo de habilidades gerenciales que consideraremos para esta investigación, es el propuesto por Whetten y Cameron (2011) porque es más completo y establece con precisión las habilidades que debe desarrollar un directivo en una organización, como habilidades intrapersonales, interpersonales y grupales. También resaltan que dichas habilidades poseen ciertas características como, por ejemplo, que son conductuales, controlables y desarrollables, aparte de que están interrelacionadas y superpuestas.

Dicho modelo tiene un enfoque muy importante hacia las relaciones humanas y se ajusta más a lo que buscamos con este trabajo, ya que considera variables sencillas que pueden ser entendidas por los colaboradores. Además, las habilidades gerenciales están relacionadas inevitablemente con la interacción con otros individuos y el mal manejo de las mismas pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de los objetivos planteados dentro de una organización.

Dimensiones de la variable habilidades gerenciales.

Según Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales pueden medirse a partir de diez dimensiones (a) desarrollo de autoconocimiento, (b) manejo de estrés, (c) solución creativa de problemas, (d) comunicación con apoyo, (e) ganar poder e influencia, (f) motivar a los demás, (g) manejo de conflictos, (h) facultamiento y delegación, (i) formación de equipos efectivos, (j) Liderar el cambio positivo.

A continuación, se describe cada dimensión,

Dimensión 1. Desarrollo de autoconocimiento.

Whetten y Cameron (2011) indican:

El autoconocimiento es un componente fundamental y un prerrequisito del éxito en la administración. La relación entre las cinco áreas críticas del autoconocimiento y estos resultados directivos se resume: autoevaluación, Inteligencia emocional, valores, actitudes hacia el cambio y estilo cognitivo. (p. 82 y 83)

Dimensión 2. Manejo de estrés.

Whetten y Cameron (2011) indican:

Existen cuatro tipos de factores de estrés (de tiempo, de encuentro, situacionales y anticipatorios), que ocasionan reacciones fisiológicas, psicológicas y sociales negativas en los individuos. Estas reacciones son moderadas por la elasticidad que los individuos han desarrollado para manejar el estrés. La mejor forma de manejar el estrés consiste en eliminarlo mediante la administración del tiempo, la delegación, la colaboración, la competencia interpersonal, el rediseño del trabajo, el establecimiento de prioridades, la fijación de metas y los pequeños triunfos. (p. 145)

Dimensión 3. Solución creativa de problemas.

Whetten y Cameron (2011) indican:

Son técnicas eficaces para la solución de problemas, basada en un enfoque sistemático y lógico. Estudia un modelo bien desarrollado para resolver problemas, el cual consiste en cuatro etapas separadas y en secuencia: definir un problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar la mejor solución, y poner en práctica la solución elegida. (p. 174 y 280)

Dimensión 4. Comunicación con apoyo.

Whetten y Cameron (2011) indican:

Esta habilidad podría implicar una amplia gama de actividades, desde la escritura y la conversación, hasta el lenguaje corporal. Aunque las habilidades en cada una de estas actividades son importantes para la mayoría de los directivos, la comunicación interpersonal, es decir, cara a cara, es el principal factor para pronosticar el éxito administrativo, es por ello que los directivos eficaces se adhieren a los principios de la comunicación de apoyo y, por lo tanto, garantizan una mayor claridad y entendimiento de los mensajes y, al mismo tiempo, hacen sentir a otras personas aceptadas, valoradas y apoyadas. (p. 239 y 264)

Dimensión 5. Ganar poder e influencia

Whetten y Cameron (2011) indican:

Que el directivo debe establecer una base de poder para que el trabajo se realice y para obtener compromisos en relación con objetivos importantes. Sin embargo, el poder sin influencia no es suficiente. Por consiguiente, es importante convertir el poder en influencia mediante la selección de una estrategia de influencia adecuada y su ejecución, de forma tal que se reduzca la resistencia. (p. 308)

Dimensión 6. Motivar a los demás.

Whetten y Cameron (2011) indican:

La motivación es importante, porque hace explícita nuestra suposición de que los individuos en un inicio están motivados para trabajar arduamente y desempeñarse bien. Debemos recordar que la motivación se manifiesta como un esfuerzo en el trabajo, y que ese esfuerzo está constituido por deseo y compromiso. Esto significa que los empleados motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible. (p. 351)

Dimensión 7. Manejo de conflictos.

Whetten y Cameron (2011) indican:

El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. Un modelo del manejo del conflicto, contiene cuatro elementos: 1. diagnóstico de las fuentes del conflicto y de las consideraciones situacionales relacionadas; 2. selección de una estrategia adecuada para manejar el conflicto, con base en los resultados del diagnóstico y en combinación con las preferencias personales; 3. la implementación eficaz de la estrategia, especialmente el proceso de solución del problema en colaboración, que deberá conducir a 4. Al éxito en la resolución del conflicto. (p. 401)

Dimensión 8. Facultamiento y delegación.

Whetten y Cameron (2011) indican:

El facultamiento significa ayudar a desarrollar en las demás sensaciones de autoeficacia, autodeterminación, control personal, significado y responsabilidad. Los empleados facultados son más productivos, más sanos a nivel psicológico y físico, son proactivos e innovadores, persistentes en el trabajo, eficaces en sus relaciones interpersonales, intrínsecamente motivados, y más comprometidos que los empleados. (p. 472)

Dimensión 9. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

Whetten y Cameron (2011) indican:

La importancia de adquirir habilidades para dirigir y participar en equipos. Es por ello el desarrollo de los tres tipos de habilidades de equipo: diagnóstico y facilitación del desarrollo de los equipos, liderar un equipo y ser un miembro eficaz de uno de ellos. (p. 517)

Dimensión 10. Liderar un cambio positivo.

Whetten y Cameron (2011) indican:

Consiste en facilitar y alentar las siguientes características: Ser una fuente de energía, Asegurarse de establecer una atmósfera de compasión, perdón y gratitud que conduce a niveles más altos de éxito e Identificar y dar retroalimentación a las personas por sus fortalezas y competencias únicas. (p. 550)

Conceptualización de clima organizacional.

Concepto de clima organizacional.

Para Likert (1967), Señaló que el clima organizacional o de los sistemas de organización, constituye que el comportamiento obtenido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las situaciones organizacionales que éstos perciben, además de sus capacidades, información, esperanzas y valores. De modo que, la reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de ésta.

Para Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional

involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Según Patlán & Flores (2013), El Clima organizacional es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador-entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización.

Modelo teórico de clima organizacional.

El Modelo Teórico de Toro (1992), Este modelo define al clima organizacional, como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

Para analizar el nivel del clima organizacional, el autor propone una encuesta validado por ECO, dicha encuesta, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión cuenta con 49 ítems. Con este modelo se mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos. Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

El modelo teórico de Likert (1967), consiste en el análisis y diagnóstico del sistema organizacional basada sobre variables causales, intermediarias y finales, las cuales permite identificar y determinar diferentes tipos de clima, que a su vez permiten hacer una representación concreta y dinámica de los diversos y posibles climas dentro de una organización. A continuación, definiremos estas variables que determinan las características propias de una organización:

Las variables causales, son independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Incluyen solo variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización. Comprende la estructura organizativa y administrativa, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Se distinguen porque pueden ser modificadas por los miembros de la organización que a la vez pueden agregar nuevos componentes y si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Por el contrario, las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa e incluyen las motivaciones, las actitudes, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Estas son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa. Por último, las variables finales que a diferencia de las variables causales son dependientes y resultan del efecto conjunto de las anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la empresa como: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. La combinación de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima como el de tipo autoritario y tipo participativo.

Dentro del Clima tipo autoritario, está el sistema I, de autoritarismo explotador, donde la organización no les tiene confianza a sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cumbre, trabajan en un entorno de miedo y son pocas las interacciones que tienen los jefes con ellos. En cambio, en el sistema II, autoritarismo paternalista, si se confía en los empleados, las decisiones se toman en la cima y en niveles inferiores y las recompensas son utilizadas para motivar a los empleados.

Y dentro del Clima tipo participativo, está el sistema III, Consultivo, existe confianza entre la dirección y los subordinados, las decisiones se toman en la cumbre y algunas veces en los niveles inferiores, para motivar a los empleados se

usan las recompensas, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con mucha responsabilidad. Este tipo de clima se percibe un ambiente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar. El sistema IV, participación de grupo, a dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización. (Liker, 1967)

El modelo teórico de Litwin y Stringer (1968), define al clima organizacional como una herramienta capaz de medir el desarrollo de los objetivos fundamentales dentro de una organización, por lo tanto, conociendo el nivel del clima organizacional se identificará las características más resaltantes en una organización con proporción a sus miembros y las actividades dentro de dicha organización. El conocer del clima organizacional es la columna medular, ya que existe retroinformación constante y asertivo de los procesos que establecen los comportamientos organizacionales, además permite tomar las decisiones oportunas y hacer cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de sus miembros o en la estructura organizacional de uno o más de los subsistemas que las componen. Asimismo, es importante Identificar cual es el nivel del Clima organizacional dentro de una organización, ya que permitiría identificar los procesos deficientes y efectuar los cambios y correcciones oportunas, gestionando los elementos más importantes de la estructura de la organización.

Los autores, sostienen también que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones); de ahí que estudiando el clima puede accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que esos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones. Este comportamiento y reacciones tienen una variedad de consecuencias para la organización, ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Por consiguiente, para la evaluación del clima organizacional, se utilizará el modelo de la teoría de Litwin y Stringer (1967), en este modelo se establece nueve factores que, a criterio de los autores antes mencionados, repercuten en la generación del Clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Con ello intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Dimensiones de la variable clima organizacional.

Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional puede medirse a partir de nueve dimensiones (a) estructura (b) responsabilidad (c) recompensa (d) desafíos (e) relaciones (f) cooperación (g) estándares (h) conflictos (i) identidad.

A continuación, se describe cada dimensión,

Dimensión 1. Estructura.

Litwin y Stringer (1968) indican:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida en que la

organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado. (p. 143)

Dimensión 2. Responsabilidad.

Litwin y Stringer (1968) indican:

Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, lo que genera en ellos un sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (p.143)

Dimensión 3. Recompensa.

Litwin y Stringer (1968) indican:

Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se lo impulse a mejorar en el mediano plazo. (p.143)

Dimensión 4. Desafío / Riesgos.

Litwin y Stringer (1968) indican:

Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que requiere el trabajo. Corresponde a las metas que éstos tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. Dicho de otro modo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos

propuestos, los desafíos ayudaran a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización. (p.143)

Dimensión 5. Relaciones.

Litwin y Stringer (1968) indican:

Es la percepción por parte de los miembros de la organización a cerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos grupos dentro de la misma. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad. (p.143)

Dimensión 6. Cooperación.

Litwin y Stringer (1968) indican: “Es el sentimiento de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores”. (p.143)

Dimensión 7. Estandares.

Litwin y Stringer (1968) indican: “Esta dimensión se refiere a cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad”. (p.143)

Dimensión 8. Conflicto.

Litwin y Stringer (1968) indican:

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír deferentes opiniones, énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un

determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas evita que se genere el conflicto. (p.143)

Dimensión 9. Identidad.

Litwin y Stringer (1968) indican: Es el sentirse identificado con la organización, es el sentimiento de pertenencia, es decir, de que uno pertenece a la organización, que es un miembro valioso del equipo de trabajo, de compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma organización, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones. (p.143)

1.3 Justificación

Teórica.

Este trabajo de investigación se apoya en teorías importantes y se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales, y como se percibe en el clima laboral de la empresa SamperHH, cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta para ser incorporado como conocimiento a los futuros líderes o directivos en formación, ya que se estaría demostrando la importancia de desarrollar las habilidades gerenciales para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores.

Práctica.

La presente investigación va permitir, de acuerdo con los objetivos del estudio la mejora de las habilidades gerenciales frente al clima organizacional, el aporte ayudara a una mejor toma de decisiones de la organización. La investigación realizada identifica los problemas en el habilidades gerenciales y clima organizacional del personal de la empresa SamperHH, por consecuencia esto permitirá a los directivos o funcionarios, evaluarse y capacitarse en desarrollar y fortalecer sus habilidades gerenciales, y de esta forma mejorar el clima

organizacional y si es posible dar solución a los problemas que fueron identificados para un adecuado ambiente de trabajo y lograr los objetivos como empresa.

Metodológica.

La presente investigación ha seguido rigurosamente la metodología establecida para la investigación científica, de la cual se ha identificado la problemática en la Empresa Samperhh, en las habilidades gerenciales y al respecto se formularon las posibles soluciones a través de las hipótesis, luego se ha determinado los propósitos que persigue el trabajo por intermedio de los objetivos.

Los elementos se han desarrollado en base a las variables e indicadores de la investigación. Todo lo anterior tiene el sustento en una metodología de investigación que identifica el tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra a aplicar; así como también las técnicas e instrumentos para recopilar, analizar e interpretar la información.

1.4 Problema

Planteamiento del problema

Desde finales del siglo XX la globalización es de mucha importancia para todos los países y esto ha ido de la mano con las habilidades gerenciales. Por eso, los profesionales de hoy deben poseer perfiles apropiados ya que las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades, pero más que eso, exigen profesionales capaces de liderar grupos altamente capacitados. Los Tratados de Libre Comercio (TLC) y la construcción de bloques económicos entre dos o más países, hace que inevitablemente se genere una necesidad apremiante de desarrollar habilidades gerenciales en los líderes, para que formen en las empresas una calidad superior en la fabricación de sus productos, en la venta de sus servicios y formación y de desarrollo de sus colaboradores.

Las organizaciones deben ser administradas eficientemente y los ejecutivos que la dirigen deben conocer a fondo el factor humano que hay en ellas, siendo necesario saber administrar a las personas y al mismo tiempo relacionarse con ellas. Por eso, es importante para un gerente desarrollar competencias que mejoren día a día el Clima organizacional, ya que estas competencias hacen que ellos puedan dirigir una empresa obteniendo beneficios no solo económicos sino de desarrollo personal.

Respecto a esto, la mayoría de autores consideraron que las habilidades gerenciales sí influyen en el clima laboral de las organizaciones y que los gerentes deben manejar habilidades como motivación, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de personal e inteligencia emocional para que la empresa logre una excelente gestión humana. Lo cual no quiere decir que los gerentes deben tener todas las competencias; pero sí deben desarrollar muchas de éstas para estar atentos al aprendizaje y desarrollo de sus habilidades, ya que son ellos quienes logran el crecimiento o declive de sus empresas.

Igualmente, han tratado de identificar cuáles son las habilidades necesarias que debe tener un gerente, sin embargo, han ido evolucionando, habilidades que antes no eran importantes hoy los directivos deben manejarlas día a día para poder resolver conflictos y tomar decisiones favorables para sus organizaciones.

Por eso hacer una investigación sobre clima organizacional y habilidades gerenciales como factores relacionados no es nada nuevo, pero de estas variables depende en gran medida el éxito de una empresa. No obstante, el clima está determinado por los comportamientos de las personas de mando de todos los niveles, ya que las actuaciones de los jefes modulan el clima de los equipos de trabajo y de la empresa. En consecuencia, si el jefe da un trato despectivo y poco participativo, deberá esperar de sus colaboradores respuestas poco comprometidas, defensivas, tal vez agresivas. Si el jefe miente delante de sus colaboradores, promete cosas que no cumple, oculta sus méritos, no podrá esperar respuestas de cooperación al esfuerzo y menos lealtad hacia él, hacia el trabajo y la empresa.

En definitiva, la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores

organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima organizacional refleje la interacción entre características personales, organizacionales y gerenciales.

En el contexto nacional, las habilidades gerenciales, a medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de las empresas latinoamericanas en poseer directivos con alto desarrollo de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. Los países en vía de desarrollo, como el Perú, en un intento para competir, han introducido técnicas y prácticas de gestión extranjeras, pero continúan desconociendo las causas y fuentes reales de los problemas que generan una ineficacia y una ineficiencia que no le permiten siquiera ser competitivas en el ámbito local, seguramente por desconocer esas habilidades gerenciales propias de los líderes. Existen problemas por la falta de capacidad y habilidad de los directivos actuales, para hacer frente al sufrimiento de la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado, donde sólo sobrevivirá quien logre liderar el mercado. Este vertiginoso crecimiento y los cambios en las demandas tendrán como resultado el desarrollo de nuevas relaciones entre las personas y sus ambientes de trabajo. Estas necesidades llevarán a aprender nuevas maneras de usar las habilidades gerenciales que se tienen, sino la de desarrollar otras nuevas, todo esto conlleva al fortalecimiento de las habilidades gerenciales de los directores, gerentes o gestores de las empresas quienes, debido a las circunstancias que los rodean están obligados a manejar un alto nivel de eficiencia.

Según, Garcia (2006) a diferencia del gerente o supervisor tradicional que vigila el trabajador de otros, cuando se piensa en un líder-facilitador de equipos imaginamos el perfil de un motivador, instructor y mentor de desarrollo. Actuamente, una de las grandes preocupaciones de la empresa es tener buenos líderes que gestionen y saquen adelante los proyectos. El gran reto a la hora de realizar un proyecto es satisfacer al cliente, productividad y velocidad de respuesta, es necesaria la capacitación de los actuales gerentes o supervisores. Es obvio que un directivo tiene unas características personales básicas, pero a través de la

formación y desarrollando las capacidades y comportamiento de un líder, se puede llegar a perfeccionar estas características personales. Uno de los problemas de la gerencia actual es la improvisación de los directivos en las empresas y organizaciones. Muchas veces sólo porque alguien tiene una carrera profesional le ofrecen un puesto directivo, el cual es aceptado sin menoscabo, pero ya en funciones se hace evidente que la persona no está preparada para ello, situación que pocas veces es aceptada por el mismo directivo; al no aceptarla, no se capacita ni se desarrolla, y con esto genera un problema en la organización. Por tanto, una de las principales habilidades que debe desarrollar toda persona que dirige, son las habilidades interpersonales, las cuales refuerzan la comunicación con sus jefes, sus colegas, subordinado, y todas las personas del entorno. Según Madrigal (2009) para las personas que aspiran a tener éxito, es necesario tener más que las habilidades como la administración del tiempo, la delegación, la solución de problemas, la negociación y la agresividad; es necesario, también, tener la dedicación, el liderazgo y la habilidad para fijar y lograr objetivos, además de correr riesgos. Los cambios en los valores, la tecnología, la disponibilidad del trabajo, las fuerzas de trabajo, los estilos de vida, las actitudes públicas, la participación en las familias, la globalización, los requisitos legales, la reorganización de las compañías, el énfasis en el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores hoy día son factores que afirman las oportunidades de los nuevos profesionales para competir y sobrevivir en tiempo difíciles.

Ruth Arroyo (2012) Las organizaciones, los jefes y los trabajadores necesitan técnicas conductuales demostradamente válidas y eficaces para el desarrollo organizacional, aplicadas en el clima de respeto, confianza, aceptación y logros que genera la actitud formativa. Mediante la retroalimentación de los logros de su equipo de trabajo, el jefe formativo ilumina el camino eficaz y eficiente hacia la consecución de las metas institucionales. Su inteligencia emocional y habilidad social para destacar principalmente lo positivo de los trabajadores, promueve el clima laboral de confianza y colaboración que orienta y estimula el desarrollo organizacional en la dirección deseada, El y su equipo de trabajo avanzan comprometidamente en la consecución de metas comunes. El jefe formativo es mucho más que un jefe, es el líder formador, que dignifica a su equipo de trabajo y que toda organización, todo trabajador, necesita y merece tener.

Vera y Requejo (2015) preciso que existen empresas donde el personal no es necesariamente lo principal para ellos, porque no se les toma en cuenta y solo se les utiliza como medio para producir. También, los resultados del estudio realizado acerca de las capacidades gerenciales en empresas familiares peruanas, indicaron que las capacidades sí influyen en el desempeño de estas empresas, ya que dan una solución, sea exitosa o no, entre los vínculos exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que persisten en ella. De tal manera concluyó que los factores que contribuyen en la construcción de las capacidades gerenciales fueron: sucesión, liderazgo, capital humano, capital cognitivo, capital social y adaptabilidad. Sin embargo, Montalbetti (2016) mencionó que, en negocios familiares, la edad de los directivos y la experiencia son las variables que más influyen en el desarrollo de las habilidades. También la habilidad para recibir información o comunicarla en forma confiable, cuando son flexibles y creativos para resolver conflictos y cuando existe compromiso con todos los fines de la organización. Puesto que, lo que buscan las personas en una empresa es pertenecer a un ambiente donde puedan desempeñarse sin presiones y donde tengan voz de participación.

Al mismo tiempo, en una empresa familiar las habilidades individuales, el conocimiento de sus miembros, las tradiciones y el ciclo de vida de la familia tienen cierto impacto en el desarrollo de las capacidades gerenciales y por ende generan un buen desarrollo del Clima organizacional manteniendo la armonía familiar y minimizando las crisis. Pero, para Madrigal (2006) las habilidades que el directivo debe dominar son la comunicación, toma de decisiones, ser un líder en cada actividad que realice y saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

En la Empresa Samper Head Hunting SAC dedicada a la consultoría en búsqueda y selección de ejecutivos de mando medio alto, inicio sus labores en 2009, pero pese a ser una empresa especializada e RRHH esta no desarrolla un ambiente de clima organización innovadora, tenemos de información que se realizó una evaluación de desempeño en el año 2016, donde se preguntó sobre algunas habilidades directivas de sus gerentes y también se realizó preguntas referente al clima organizacional, el trabajo generó información importante. Pero no dieron

alcancen sobre los resultados a los trabajadores y tampoco se les dio la retroalimentación de la evaluación realizada. Los resultados de la evaluación son reservados por la gerencia sin tener mayor conocimiento. Es importante considerar cómo un factor que contribuyó a generar el problema del desconocimiento de las habilidades gerenciales, son los frecuentes cambios del personal directivo realizados desde el año 2014, los cuales involucraron a todos los niveles de mando desde el Gerente General, Sub gerentes, Coordinadores de plaza país, Consultores Senior y Ejecutiva de ventas.

La Empresa Samper Head Hunting SAC, ha tenido una alta rotación de su personal directivo en los últimos tres años. En el año 2014, el gerente general deja el cargo y los sucede su hijo, de esta manera inicia un cambio significativo en la empresa como ajustar los salarios, comisiones y gastos; también las rotaciones han sido reemplazados con personal no evaluado para dirigir un equipo, es decir sin las habilidades gerenciales necesarias para que una empresa obtenga resultado a largo plazo. La situación referida, ha generado estilos complejos de dirección con algunas deficiencias en la formación de sus elementos, impactando en la inconformidad del personal. Adicionalmente, durante el mismo periodo se presentaron problemas laborales que coadyuvaron a generar un Clima organizacional insatisfactorio, falta de comunicación asertiva y desintegración del equipo de trabajo. El personal directivo no tiene una formación teórico-práctica sólida respecto a las habilidades directivas que debe desarrollar y usar en el ejercicio de sus funciones con el personal de la estructura a su cargo. Por lo anterior, se considera de gran importancia contar con un diagnóstico actualizado de la situación que persiste en la empresa en estudio, respecto a las habilidades directivas y su repercusión en el Clima organizacional, con la finalidad de conocer la evolución que se ha tenido a través de los años transcurridos, saber si el Clima organizacional que persiste, sigue siendo insatisfactorio. Información reciente, permitirá tomar las acciones pertinentes de acuerdo a la situación que se encuentre.

De esta manera, el problema es que: “las habilidades gerenciales no son desarrolladas en la empresa Samper Head Hunting obteniendo de esta manera un clima organizacional insatisfactorio

Problema general.

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017?

Problemas específicos.***Problema específico 1.***

¿Qué relación existe entre desarrollo de autoconocimiento de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

Problema específico 2.

¿Qué relación existe entre manejo de estrés de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

Problema específico 3.

¿Qué relación existe entre solución creativa de problemas de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

Problema específico 4.

¿Qué relación existe entre comunicación con apoyo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

Problema específico 5.

¿Qué relación existe entre ganar poder e influencia de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

Problema específico 6.

¿Qué relación existe entre motivar a los demás de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

Problema específico 7.

¿Qué relación existe entre manejo de conflictos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

Problema específico 8.

¿Qué relación existe entre facultamiento y delegación de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

Problema específico 9.

¿Qué relación existe entre Formación de equipos efectivos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

Problema específico 10.

¿Qué relación existe entre liderar un cambio positivo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general.

Existe relación significativa entre Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.

Hipótesis específicos.

Hipótesis específicos 1.

Existe relación significativa entre desarrollo de autoconocimiento de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.

Hipótesis específicos 2.

Existe relación significativa entre manejo de estrés de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.

Hipótesis específicos 3.

Existe relación significativa entre solución creativa de problemas de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.

Hipótesis específicos 4.

Existe relación significativa entre comunicación con apoyo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.

Hipótesis específicos 5.

Existe relación significativa entre ganar poder e influencia de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.

Hipótesis específicos 6.

Existe relación significativa entre motivar a los demás de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.

Hipótesis específicos 7.

Existe relación significativa entre manejo de conflictos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.

Hipótesis específicos 8.

Existe relación significativa entre facultamiento y delegación de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.

Hipótesis específicos 9.

Existe relación significativa formación de equipos efectivos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Hipótesis específicos 10.

Existe relación significativa entre liderar un cambio positivo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general.

Establecer la relación que existe entre habilidades gerenciales y clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos.

Objetivos específicos 1.

Establecer la relación que existe entre desarrollo de autoconocimiento de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos 2.

Establecer la relación que existe entre Manejo de estrés de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos 3.

Establecer la relación que existe entre solución creativa de problemas de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos 4.

Establecer la relación que existe entre comunicación con apoyo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos 5.

Establecer la relación que existe entre Ganar poder e influencia de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos 6.

Establecer la relación que existe entre motivar a los demás de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos 7.

Establecer la relación que existe entre manejo de conflictos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos 8.

Establecer la relación que existe entre facultamiento y delegación de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos 9.

Establecer la relación que existe entre Formación de equipos efectivos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

Objetivos específicos 10.

Establecer la relación que existe entre Liderar un cambio positivo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Definición de la Variable 1: Habilidades gerenciales.

Whetten y Cameron (2011) define las habilidades gerenciales, 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

Definición de la Variable 2: Clima organizacional.

Litwin y Stringer (1968), definen el concepto de clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento.

2.2 Operacionalización de variables

Variable 1: habilidades gerenciales.

Para el recojo de información de la primera variable se utilizó un cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, dicho instrumento consta de 84 ítems, que facilitará la obtención de resultados que permitan conocer las habilidades gerenciales utilizados por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting SAC, Lima, 2017, según la tabla 3.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable habilidades gerenciales.

Dimensiones	Indicadores	Items	Niveles o Rango
1. Desarrollo de autoconocimiento	Autorevelación y apertura	1,2	Bueno [19; 26] Regular [12; 19> Malo [5; 12>
	Autoconocimiento	3,4,5	
2. Manejo de estrés	Eliminación de factores estresantes	6,7	Bueno [22; 30] Regular [14; 22> Malo [6; 14>
	Desarrollo de elasticidad	8,9	
	Manejo a corto plazo	10,11	
	Solución racional de problemas	12,13,14	
3. Solución creativa de problemas	Solución creativa de problemas	15,16,17,18,19	Bueno [44; 60] Regular [28; 44> Malo [12; 28>
	Promoción de innovación y creatividad	20,21,22,23	
	Coaching y orientación	24,25	
4. Comunicación con apoyo	Retroalimentación negativa eficaz	26,27,28	Bueno [33; 45] Regular [21; 33> Malo [9; 21>
	Comunicación con apoyo	29,30,31,32	
5. Ganar poder e influencia	Ganar poder	33,34,35,36,37	Bueno [30; 41] Regular [19; 30> Malo [8; 19>
	Ejercer influencia	38,39,40	
6. Motivar a los demás	Motivar a los demás	41,42,43,44,45,46,47,48,49	Bueno [33; 45] Regular [21; 33> Malo [9; 21>
7. Manejo de conflictos	Iniciar	50,51,52	Bueno [33; 45] Regular [21; 33> Malo [9; 21>
	Responder	53,54,55	
	Mediar	56,57,58	
8. Facultamiento y delegación	Facultar	59,60,61,62	Bueno [33; 45] Regular [21; 33> Malo [9; 21>
	Delegar	63,64,65,66,67	
9. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	Liderar equipos	68,69,70,71	Bueno [36; 49] Regular [23; 36> Malo [10; 23>
	Afiliación al equipo	72,73	
	Trabajo de equipo	74,75,76,77	
10. Liderar un cambio positivo	Promover una dirección positiva	78,79,80	Bueno [25; 34] Regular [16; 25> Malo [7; 16>
	Liderar un cambio positivo	81,82	
	Movilizar a los demás	83,84	

Tabla 2.

Operacionalización de las variables clima organizacional.

Dimensiones	Indicadores	Item	Nivel
01 Estructura	Definición de las tareas, obligaciones y políticas	14,33,41,47	Bueno [36; 49]
	Niveles de Toma de Decisión	24,28,42	Regular [23; 36>
	Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento	1,7,23	Malo [10; 23>
02 Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	2,15,34	Bueno [25; 34]
	Estándares de Excelencia	8	Regular [16; 25>
03 Recompensa	Grado de Flexibilidad	16,25,29	Malo [7; 16>
	Incentivos	3,35	Bueno [19; 26]
	Sanción, castigo	17,48	Regular [12; 19>
04 Desafío / Riesgo	Reconocimiento	43	Malo [5; 12>
	Cálculo de Toma de decisiones	26,39,44	Bueno [22; 30]
	Reto que se pone el trabajador	4,18,36	Regular [14; 22>
05 Relaciones	Buenas relaciones con los grupos de trabajo	5,19,30,37,45	Bueno [19; 26]
06 Cooperación			Regular [12; 19>
			Malo [5; 12>
07 Estándares de desempeño	Compañerismo, Ayuda mutua entre los integrantes	10,11,13	Bueno [11; 15]
	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización	27,38,50	Regular [7; 11>
08 Conflicto			Malo [3; 7>
	Niveles de Desempeño	9,20,31	Bueno [22; 30]
	Efectividad en la integración dentro de la organización	46	Regular [14; 22>
09 Identidad	Grado de tolerancia de diversas opiniones	12,21,40,49	Malo [6; 14>
	Grado de identificación	6	Bueno [19; 26]
	Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	22,32	Regular [12; 19>
			Malo [5; 12>
			Bueno [11; 15]
			Regular [7; 11>
			Malo [3; 7>

Tabla 3.

Cantidad de ítems por dimensiones: variable habilidades gerenciales.

Dimensiones	Ítems	Números de Ítems
Desarrollo de autoconocimiento	1-5	5
Manejo de estrés	6-11	6
Solución creativa de problemas	12-23	12
Comunicación con apoyo	24-32	9
Ganar poder e influencia	33-40	8
Motivar a los demás	41-49	9
Manejo de conflictos	50-58	9
Facultamiento y delegación	59-67	9
Formación de equipos efectivos	68-77	10
Liderar un cambio positivo	78-84	7
Total, de ítems		84

El cuestionario aplicado para recoger información respecto del habilidades gerenciales utilizados por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, 2017; tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 4.

Tabla 4.

Escala de medición: variable habilidades gerenciales.

Nivel	Puntaje
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

El cuestionario aplicado a los colaboradores de Samper Head Hunting, para recoger información respecto a las Habilidades gerenciales utilizados colaboradores empleados de la empresa Samper Head Hunting, Setiembre 2017, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 5.

Tabla 5.

Variables, dimensiones e indicadores: variable habilidades gerenciales.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Habilidades gerenciales	a. Desarrollo de autoconocimiento	1 Autorevelación y apertura
		2 Autoconocimiento
	b. Manejo de estrés	3 Eliminación de factores estresantes
		4 Desarrollo de elasticidad
		5 Manejo a corto plazo
	c. Solución creativa de problemas	6 Solución racional de problemas
		7 Solución creativa de problemas
		8 Promoción de innovación y creatividad
	d. Comunicación con apoyo	9 Coaching y orientación
		10 Retroalimentación negativa eficaz
		11 Comunicación con apoyo
	f. Ganar poder e influencia	12 Ganar poder
		13 Ejercer influencia
	g. Motivar a los demás	14 Motivar a los demás
	h. Manejo de conflictos	15 Iniciar
		16 Responder
		17 Mediar
	i. Facultamiento y delegación	18 Facultar
		19 Delegar
	j. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	20 Liderar equipos
		21 Afiliación al equipo
		22 Trabajo de equipo
	k. Liderar un cambio positivo	23 Promover una dirección positiva
		24 Liderar un cambio positivo
		25 Movilizar a los demás

Variable (2): Clima organizacional.

Para el recojo de información de la segunda variable se utilizó una encuesta a los colaboradores de la Samper Head Hunting SAC, dicho instrumento consta de 50 ítems, que facilitarán la obtención de datos que permitan conocer el *Clima organizacional* de los colaboradores empleados de la empresa Samper Head Hunting, Setiembre 2017, según la tabla 6.

Tabla 6.

Cantidad de Ítems por dimensiones: variable clima organizacional.

Dimensiones	Ítems	Número de Ítems
1. Estructura	1-8	8
2. Responsabilidad	9-15	7
3. Recompensa	16-21	6
4. Riesgo	22-26	5
5. Calidez	27-31	5
6. Apoyo	32-36	4
7. Normas	37-42	6
8. Conflicto	43-46	4
9. Identidad	47-50	4
	Total de Ítems	50

El cuestionario aplicado a los Colaboradores de las áreas administrativas, para recoger información respecto al *Clima organizacional* de SamperHH, setiembre 2017, tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 7.

Tabla 7.

Escala de medición: variable clima organizacional.

Índices	Puntaje
Totalmente en Desacuerdo.	1
En Desacuerdo	2
Indiferente	3
De Acuerdo	4
Totalmente De Acuerdo	5

El cuestionario aplicado a los Colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting SAC, para recoger información respecto del Clima organizacional de Colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, Lima, Setiembre 2017, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 8.

Tabla 8.

Variables, dimensiones e indicadores: variable clima organizacional.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	01. Estructura	1. Definición de las tareas, obligaciones y políticas 2. Niveles de Toma de Decisión 3. Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento
	02. Responsabilidad	4. Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas 5. Estándares de Excelencia 6. Grado de Flexibilidad
	03.Recompensa	7. Incentivos 8. Sanción, castigo 9. Reconocimiento
	04. Desafío / Riesgo	10. Cálculo de Toma de decisiones 11. Reto que se pone el trabajador
	05. Relaciones	12. Buenas relaciones con los grupos de trabajo
	06. Cooperación	13. Compañerismo, Ayuda mutua entre los integrantes
	07. Estándares de desempeño	14. Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización
	08. Conflicto	15. Niveles de Desempeño 16. Efectividad en la integración dentro de la organización 17. Grado de tolerancia de diversas opiniones
	09. Identidad	18. Grado de identificación 19. Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales

2.3 Método de la investigación

La investigación se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo. Según Sánchez (2011), el método hipotético deductivo consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles de la muestra si estos están de acuerdo con aquellas hipótesis planteadas. El método hipotético–deductivo tiene varios pasos esenciales: Observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de resultados comprobando la verdad de los enunciados.

Este método obliga al investigador a combinar la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación).

Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la metodología de la investigación es el enfoque cuantitativo. Enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

2.4 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo correlacional de corte transversal, Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que la investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.

Según su naturaleza, la presente investigación es de tipo de investigación es básica, con un nivel descriptivo, porque busca el progreso científico. Aumentar los conocimientos teóricos, se esfuerza por conocer y entender mejor algún asunto o problema. Sánchez (1998)

2.5 Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada según el diseño NO experimental de forma transaccional - correlacional.

No experimentales, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que las investigaciones no experimentales son: “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).

Los diseños transaccionales, son investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, según muestra la figura 1.

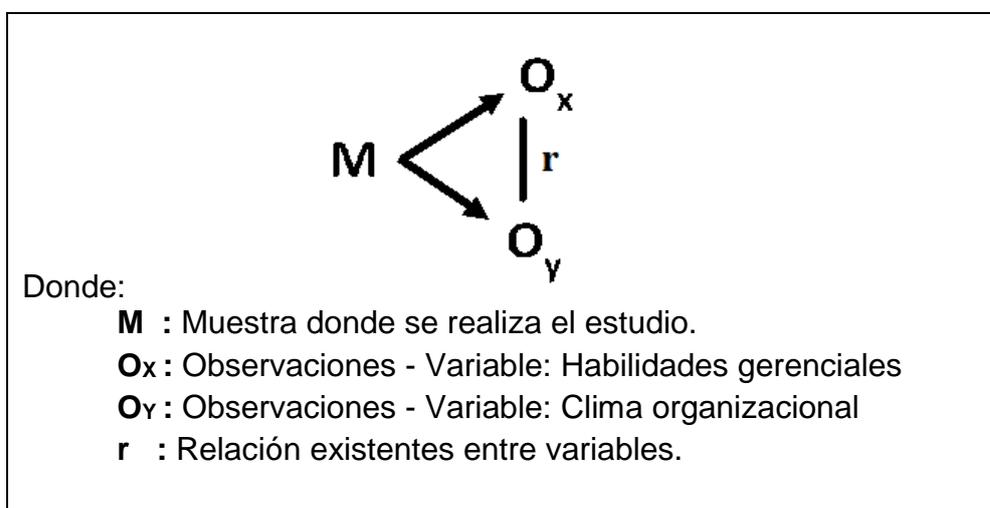


Figura 1: Diseño de investigación

Fuente: Hernández (2010) / Adaptado por el investigador

Investigación es correlacional, Hernández, Fernández y Baptista (2010), Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionados en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, este tipo de estudio tuvo como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

2.6 Población

Población.

Constituye todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características frecuentes dando origen a la investigación. Arias (2006), señala que es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación. Para el desarrollo de esta investigación, se necesitó realizar un estudio de la población de la empresa SamperHH, para poder saber cómo aplicar la propuesta y como afectaba y beneficiaba a cada integrante de la misma. Por consiguiente, la población de la presente investigación estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa Samper Head Hunting SAC integrada por 150 colaboradores, a continuación, el detalle.

Asistente de gerencia (2), Secretaria Recepción (8), Contador (2), Asistente contable (4), Auxiliar contable (5), Coordinadores financieros (8), Líder de plaza (8), Consultor Senior (16), Consultor Semi- Senior (16), Consultor Junior (17), Asistente de selección (19), Asistente comercial (10), Gerente comercial (12), Asesoría Legal (3), Ingeniero de sistemas (4), Asistente de oficina (8), Mensajería y tramites (8); siendo en Total 150 colaboradores de la empresa SamperHH SAC.

Población de estudio.

En vista de que la población es justa se consideró evaluar a toda la población, como un censo, para el estudio.

Para Hurtado (1998), consiste, en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la valides de los resultados.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Para recoger los datos de la variable (1) Habilidades gerenciales, se utilizó la técnica de la encuesta y para recopilar los datos de la variable (2) Clima organizacional se utilizó encuesta.

Instrumentos.

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable (1): Habilidades gerenciales y de la variable (2) Clima organizacional fueron cuestionario.

Instrumento	: Variable (1) Habilidades gerenciales
Nombre	: Cuestionario de Habilidades gerenciales.
Autor	: Whetten y Cameron (2011)
Objetivo	: Evaluar e identificar la percepción de las Habilidades gerenciales
Lugar	: Samper Head Hunting, Lima, 20 Setiembre
Forma	: Directa
Duración	: 20 minutos
Descripción	: Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual a colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A. de 84 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.
Escala de Medición	: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la tabla 09.

Tabla 9.

Escala de medición: variable habilidades gerenciales.

Índices	Puntaje
a) Siempre	5
b) Casi siempre	4
c) A veces	3
d) Casi nunca	2
e) Nunca	1

Proceso de Baremación.

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable (1) Habilidades gerenciales que consta de 84 ítems, según muestra la tabla 12.

- Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
 - Máximo puntaje= (5 x 84) = 420
 - Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
 - Mínimo puntaje= (1 x 84) = 84
 - Rango R = 420 - 84 = 336
 - Amplitud A = (336 / 3) = 112
 - Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>
- | | |
|-------------------|------------|
| Primer Intervalo | [84; 196 > |
| Segundo Intervalo | [196; 308> |
| Tercer intervalo | [308; 420> |

Tabla 10.

Niveles de habilidades gerenciales.

Nivel	Rango
a) Eficiente	[308 ; 420]
b) Regular	[196 ; 308>
c) Deficiente	[84 ; 196

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable habilidades gerenciales, según muestra la tabla 11.

Tabla 11.

Niveles de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
Cantidad de Ítems	5	6	12	9	8	9	9	9	10	7
Puntaje Máximo	25	30	60	45	40	45	45	45	50	35
Puntaje Mínimo	5	6	12	9	8	9	9	9	10	7
Rango	20	24	48	36	32	36	36	36	40	28
Amplitud (A)	7	8	16	12	11	12	12	12	13	9

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable habilidades gerenciales, se muestra en la tabla 12.

Tabla 12.

Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales.

Índices	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
a) Eficiente	[19;26]	[22;30]	[44;60]	[33;45]	[30;41]	[33;45]	[33;45]	[33;45]	[36;49]	[25;34]
b) Regular	[12;19>	[14;22>	[28;44>	[21;33>	[19;30>	[21;33>	[21;33>	[21;33>	[23;36>	[16;25>
c) Deficiente	[5;12>	[6;14>	[12;28>	[9;21>	[8;19>	[9;21>	[9;21>	[9;21>	10;23>	[7;16>

Instrumento : Variable (2) Clima organizacional

Nombre : Una Herramienta para medir el Clima organizacional

Autora : Litwin & Stringer (2001)

Objetivo : Evaluar e identificar el grado de Clima organizacional en los colaboradores de Samper Head Hunting SAC.

Lugar : Instalaciones Samperhh Lima, 20 Setiembre 2017

Forma : Directa

Duración : 18 minutos

Descripción : El instrumento es un cuestionario impreso de aplicación individual al colaborador por parte de la investigadora

cargo, consta de 50 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición : El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la Tabla 13.

Tabla 13.

Escala de medición y rangos: variable clima organizacional.

Índices	Puntaje
a) Totalmente de acuerdo	5
b) De acuerdo	4
c) indiferente	3
d) En desacuerdo	2
e) Totalmente en desacuerdo	1

Proceso de baremación.

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable (2) Clima organizacional, que consta de 50 ítems, según muestra la tabla 17.

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje = $(5 \times 50) = 250$

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje = $(1 \times 50) = 50$

Rango R = $250 - 50 = 200$

Amplitud A = $(250 / 3) = 67$

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [50; 117>

Segundo Intervalo [117; 183>

Tercer Intervalo [183; 250]

Tabla 14.

Niveles de clima organizacional.

Nivel	Rango
a) Eficiente	[183; 250]
b) Regular	[117; 183>
c) Deficiente	[50; 117>

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable clima organizacional según muestra la tabla 15.

Tabla 15.

Niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Cantidad de Ítems	10	7	5	6	5	3	6	5	3
Puntaje Máximo	50	35	25	30	25	15	30	25	15
Puntaje Mínimo	10	7	5	6	5	3	6	5	3
Rango	40	28	20	24	20	12	24	20	12
Amplitud	13	9	7	8	7	4	8	7	4

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable *clima organizacional*, se muestra en la tabla 16.

Tabla 16.

Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional.

Índices	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
a) Bueno	[36; 49]	[25; 34]	[19; 26]	[22; 30]	[19; 26]	[11; 15]	[22; 30]	[19; 26]	[11; 15]
b) Regular	[23; 36>	[16; 25>	[12; 19>	[14; 22>	[12; 19>	[7; 11>	[14; 22>	[12; 19>	[7; 11>
c) Malo	[10; 23>	[7; 16>	[5; 12>	[6; 14>	[5; 12>	[3; 7>	[6; 14>	[5; 12>	[3; 7>

Confiabilidad de los datos de los Instrumentos.

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable (1): Habilidades gerenciales, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, siendo el valor de 0.954 para los 84 ítems correspondientes, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 19.

Tabla 19.

Alfa de cronbach: variable habilidades gerenciales.

Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.954	84

La consistencia interna de los datos del cuestionario fue aplicado también para medir las dimensiones de la variable (1): Habilidades gerenciales, mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus estilos, siendo el valor de 0.637 para los 5 ítems relacionados con el desarrollo de autoconocimiento; 0.585 para los 6 ítems relacionados con la manejo de estrés; 0.647 para los 12 ítems correspondientes con la Solución creativa de problemas, 0.626 para los 9 ítems correspondientes con la comunicación con apoyo; 0.749 para los 8 ítems correspondientes con la ganar poder e influencia; 0.628 para los 9 ítems correspondientes con la motivar a los demás; 0.720 para los 9 ítems correspondientes con la motivar a los demás; 0.634 para los 9 ítems correspondientes con el facultamiento y delegación; 0.681 para los 10 ítems correspondientes a la formación de equipos efectivos; 0.524 para los 7 ítems correspondientes a la formación de equipos efectivos, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 20.

Tabla 20.

Alfa de cronbach: dimensiones de la variable habilidades gerenciales.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Desarrollo de autoconocimiento	0.637	5
Manejo de estrés	0.585	6
Solución creativa de problemas	0.647	12
Comunicación con apoyo	0.626	9
Ganar poder e influencia	0.749	8
Motivar a los demás	0.628	9
Manejo de conflictos	0.720	9
Facultamiento y delegación	0.634	9
Formación de equipos efectivos	0.681	10
Liderar un cambio positivo	0.524	7

La consistencia interna del cuestionario aplicado para medir la variable (2): Clima organizacional, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, cuyo valor es de 0.914, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 21.

Tabla 21.

Alfa de cronbach: variable clima organizacional.

Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.914	50

La consistencia interna de los datos del cuestionario fue aplicado también para medir las dimensiones de la variable (2): Clima organizacional, mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus estilos, siendo el valor de 0.685 para los 10 ítems relacionados con la estructura; 0.632 para los 7 ítems relacionados con la responsabilidad; 0.593 para los 5 ítems correspondientes a la recompensa; 0.486 para los 6 ítems correspondientes con el riesgo, 0.519 para los 5 ítems correspondientes con la calidez; 0.283 para los 3 ítems

correspondientes con el apoyo; 0.510 para los 6 ítems correspondientes con las normas; 0.428 para los 5 ítems correspondientes con los conflictos; 0.281 para los 3 ítems correspondientes con la identidad; lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 22.

Tabla 22.

Alfa de cronbach: dimensiones de la variable clima organizacional.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Estructura	0.685	10
Responsabilidad	0.632	7
Recompensa	0.593	5
Riesgo	0.486	6
Calidez	0.519	5
Apoyo	0.283	3
Normas	0.510	6
Conflicto	0.428	5
Identidad	0.181	3

2.8 Métodos de análisis de datos

Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió al análisis estadístico respectivo. Los datos fueron tabulados y se presentan las tablas y figuras de distribución de frecuencias. Los datos fueron tabulados en el software estadístico SPSS V 24.

Debido a que las variables son cualitativas, se empleó, para la contrastación de las hipótesis la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que es una medida de correlación para variables que requiere mínimamente de un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos de la muestra puedan ordenarse por rangos.

El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 24, se tabularon los datos, se determinaron los rangos para cada variable, así mismo las frecuencias por dimensiones.

2.9 Aspectos éticos

La presente investigación se realizó de acuerdo a las características y se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con colaboradores; por lo tanto, la investigación contó con la autorización correspondiente de la Gerencia de la Empresa Samper Head Hunting SAC.

Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; resguardando los datos recogidos sin juzgar la información obtenida.

III. Resultados

3.1 Descripción de resultados

Descripción de la Variable 1: Habilidades gerenciales

Tabla 23.

Descripción de los niveles de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (50-117)	97	64.67
Regular (117-183)	52	34.67
Eficiente (183-150)	1	0.67
Total	150	100

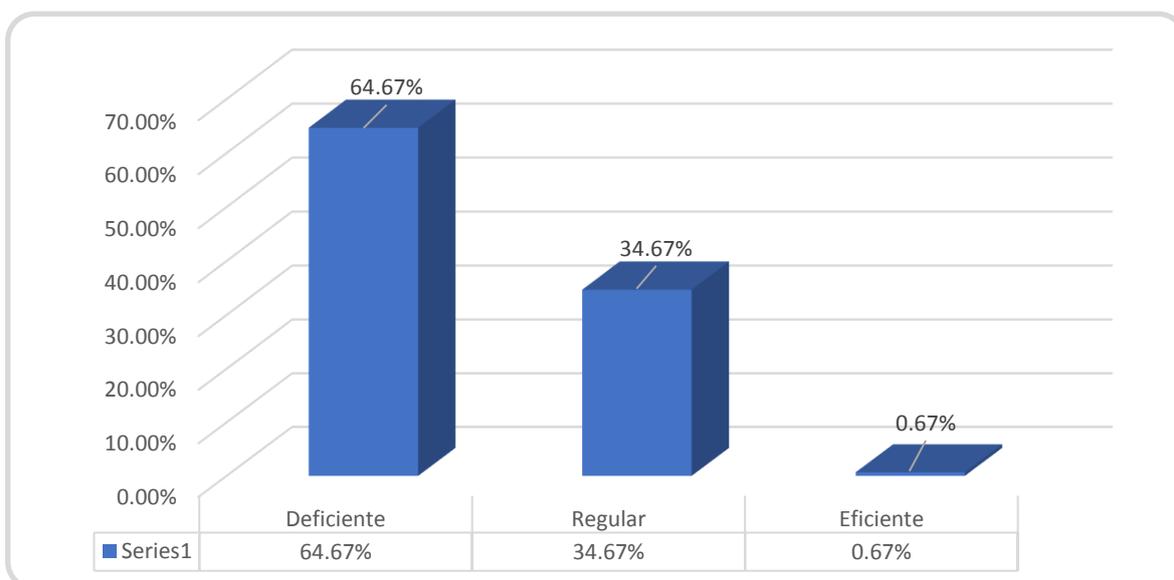


Figura 2: Niveles de habilidades gerenciales.

La tabla 23 y figura 2 relacionadas con los niveles de las Habilidades gerenciales se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 64.67% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera que las habilidades gerenciales son deficientes; el 34.67% considera que la habilidad gerencial es regular y el 0.67% considera como eficiente.

Tabla 24.

Descripción de los niveles de la dimensión desarrollo de autoconocimiento de Habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (5-12)	74	49.33
Regular (12-19)	71	47.33
Eficiente (19-26)	5	3.33
Total	150	100

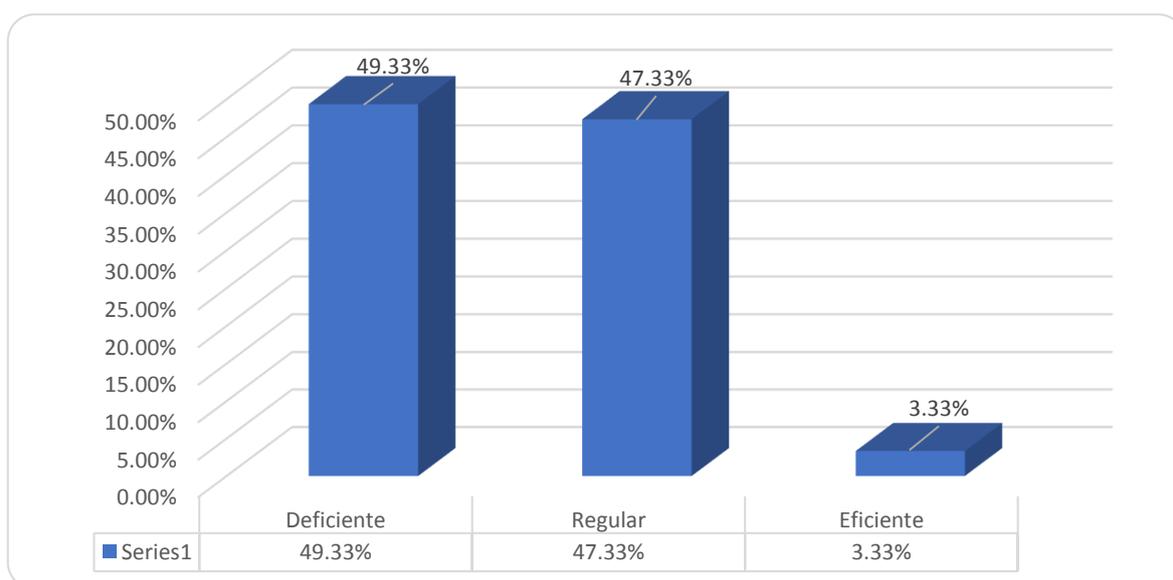


Figura 3 Niveles de desarrollo de autoconocimiento

La tabla 24 y figura 3 relacionadas con los niveles de las Habilidades gerenciales se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 49.33% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera que el desarrollo de autoconocimiento es deficiente; el 47.33% considera que el desarrollo de autoconocimiento es regular y el 3.33% considera como eficiente.

Tabla 25.

Descripción de los niveles de la dimensión manejo de estrés de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (6-14)	105	70.00
Regular (14-22)	43	28.67
Eficiente (22-30)	2	1.33
Total	150	100

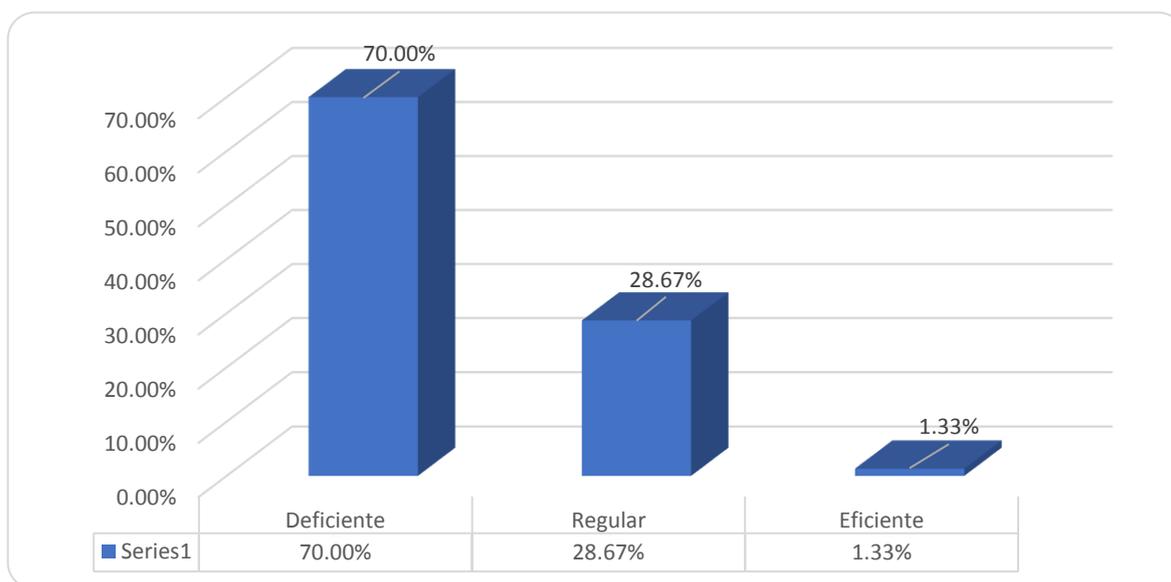


Figura 4: Niveles de manejo de estrés

La tabla 25 y figura 4 relacionadas con los niveles del manejo de estrés se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 70.00% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera que el manejo de estrés es deficiente; el 28.67% considera que el manejo de estrés es regular y el 1.33% considera como eficiente.

Tabla 26.

Descripción de los niveles de la dimensión solución creativa de problemas de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (12-28)	119	79.33
Regular (28-44)	30	20.00
Eficiente (44-60)	1	0.67
Total	150	100

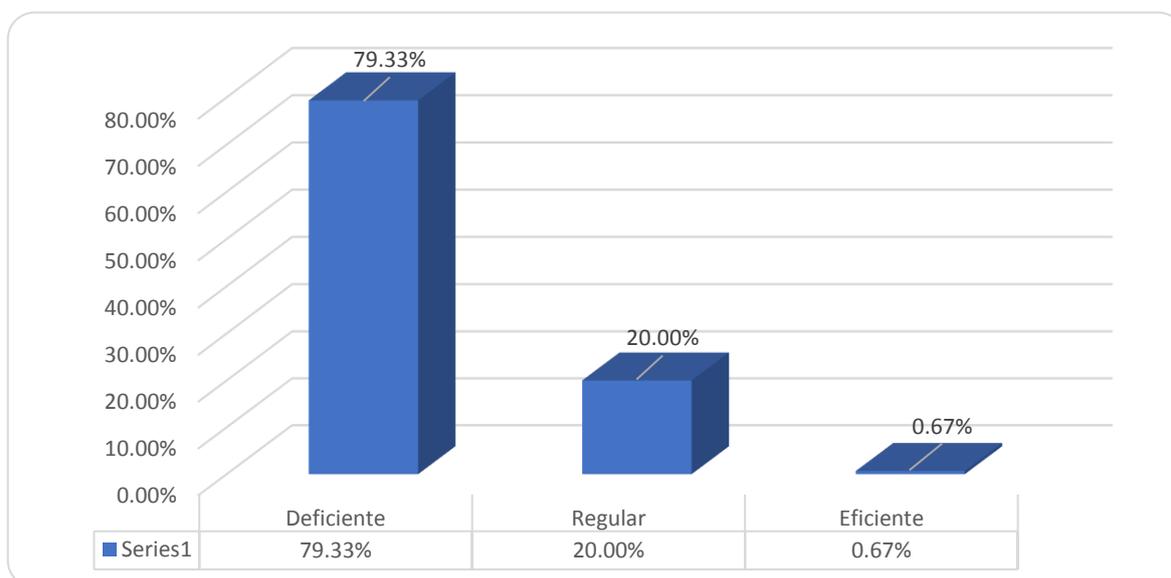


Figura 5: Niveles de solución creativa de problemas

La tabla 26 y figura 5 relacionadas con los niveles de solución creativa de problemas se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 79.33% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera de solución creativa de problemas es deficiente; el 20.00% considera que de solución creativa de problemas es regular y el 0.67% considera como eficiente.

Tabla 27.

Descripción de los niveles de la dimensión comunicación con apoyo de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia f	Porcentaje %
Deficiente (9-21)	127	84.67
Regular (21-33)	22	14.67
Eficiente (33-45)	1	0.67
Total	150	100

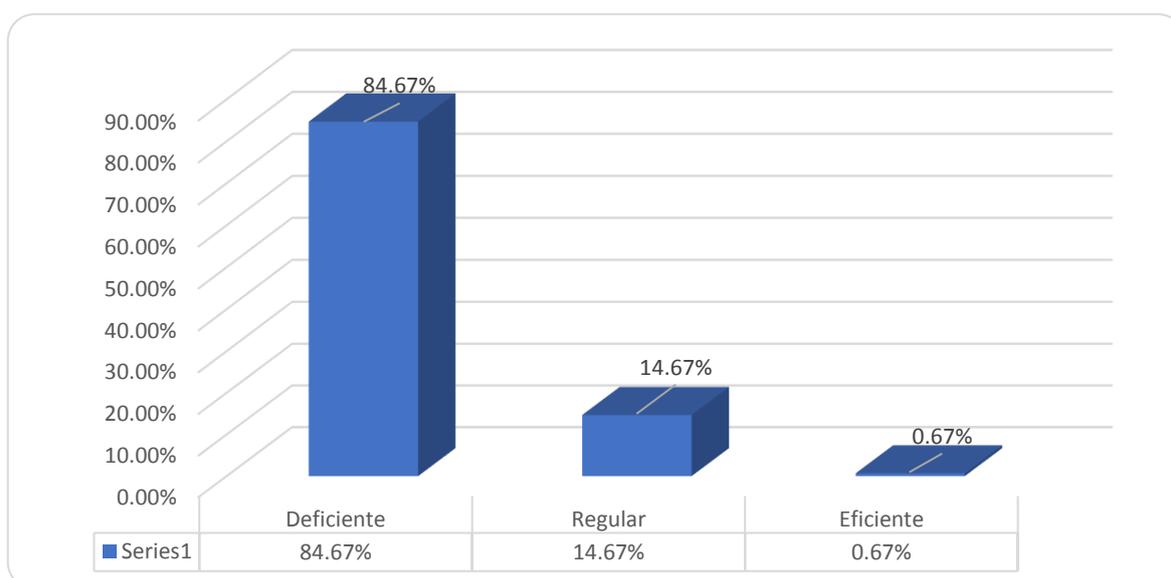


Figura 6: Niveles de comunicación con apoyo

La tabla 27 y figura 6 relacionadas con los niveles de comunicación con apoyo se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 84.67% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera de comunicación con apoyo es deficiente; el 14.67% considera que de comunicación con apoyo es regular y el 0.67% considera como eficiente.

Tabla 28.

Descripción de los niveles de la dimensión ganar poder e influencia de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (8-19)	69	46.00
Regular (19-30)	79	52.67
Eficiente (30-41)	2	1.33
Total	150	100

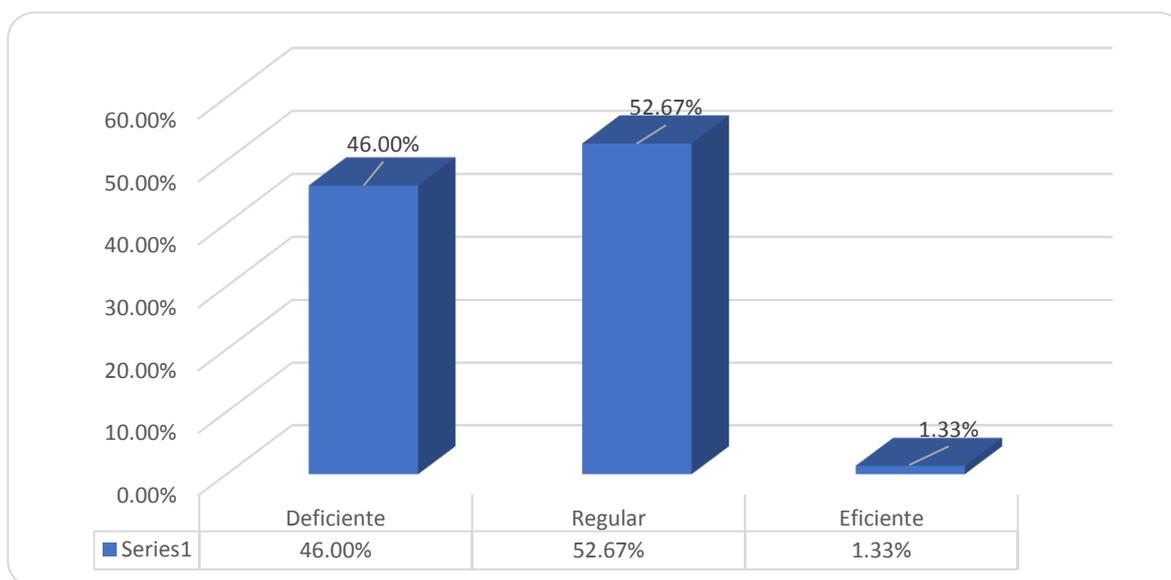


Figura 7: Niveles de ganar poder e influencia

La tabla 28 y figura 7 relacionadas con los niveles de ganar poder e influencia se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 46.00% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera de ganar poder e influencia es deficiente; el 52.67% considera que de ganar poder e influencia es regular y el 1.33% considera como eficiente.

Tabla 29.

Descripción de los niveles de la dimensión motivar a los demás de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (9-21)	108	72.00
Regular (21-33)	41	27.33
Eficiente (33-45)	1	0.67
Total	150	100

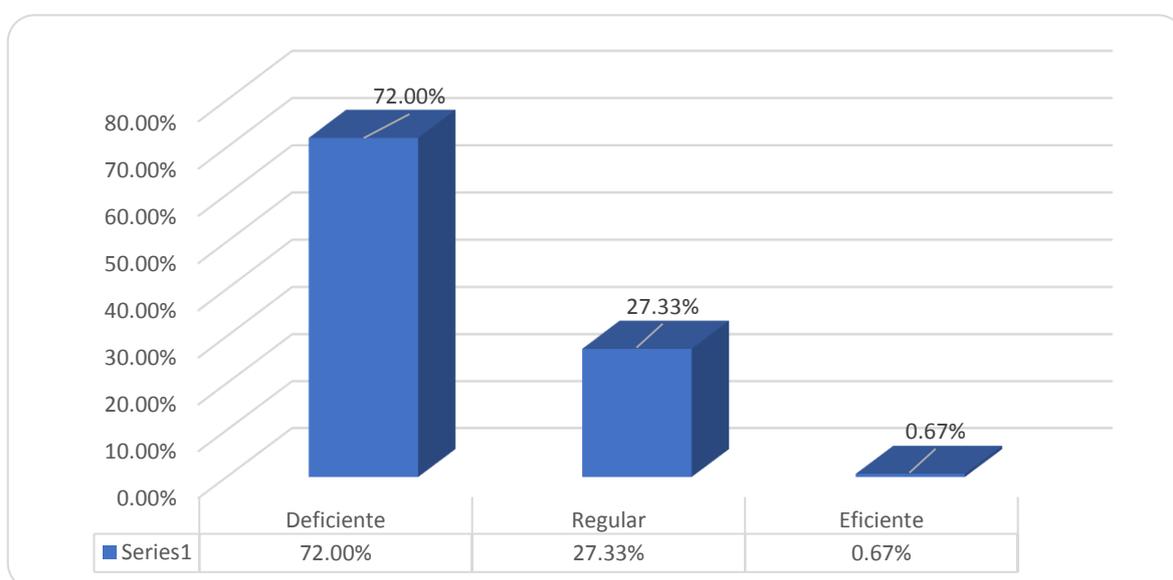


Figura 8: Niveles de motivar a los demás

La tabla 29 y figura 8 relacionadas con los niveles de motivar a los demás se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 72.00% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera de motivar a los demás es deficiente; el 27.33% considera que de ganar poder e influencia es regular y el 0.67% considera como eficiente.

Tabla 30.

Descripción de los niveles de la dimensión manejo de conflictos de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (9-21)	67	44.67
Regular (21-33)	80	53.33
Eficiente (33-45)	3	2.00
Total	150	100

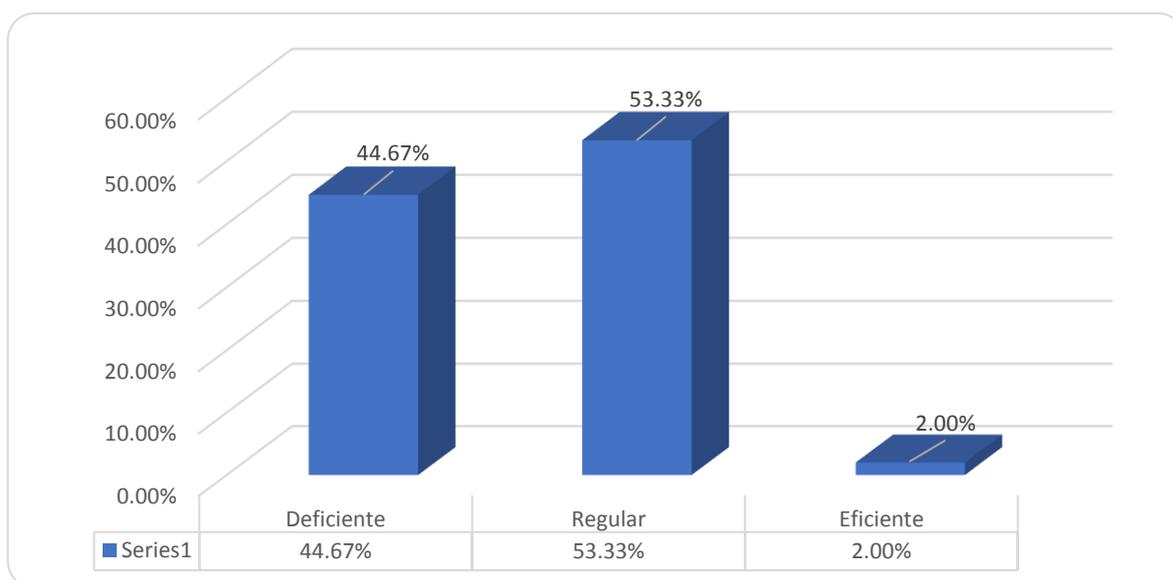


Figura 9: Niveles de manejo de conflictos

La tabla 30 y figura 9 relacionadas con los niveles de manejo de conflictos se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 44.67% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera de manejo de conflictos es deficiente; el 53.33% considera que el manejo de conflictos es regular y el 2.00% considera como eficiente.

Tabla 31.

Descripción de los niveles de la dimensión Facultamiento y delegación de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (9-21)	113	75.33
Regular (21-33)	36	24.
Eficiente (33-45)	1	0.67
Total	150	100

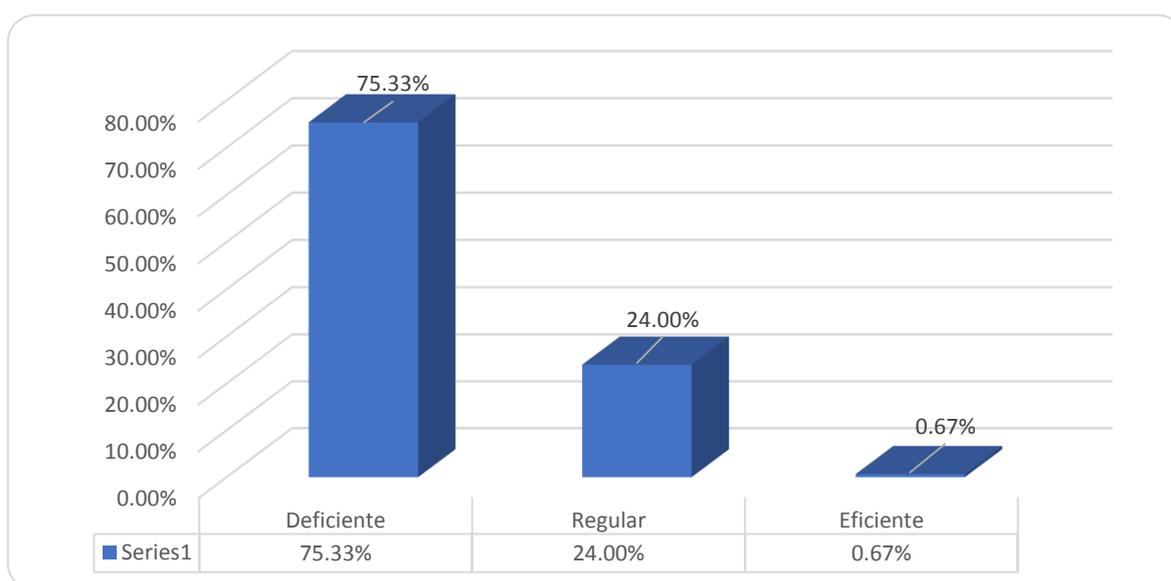


Figura 10: Niveles de facultamiento y delegación

La tabla 31 y figura 10 relacionadas con los niveles de facultamiento y delegación se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 75.33% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera de facultamiento y delegación es deficiente; el 24.00% considera que el facultamiento y delegación es regular y el 0.67% considera como eficiente.

Tabla 32.

Descripción de los niveles de la dimensión formación de equipos efectivos de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (10-23)	128	85.33
Regular (23-36)	21	14.00
Eficiente (36-49)	1	0.67
Total	150	100

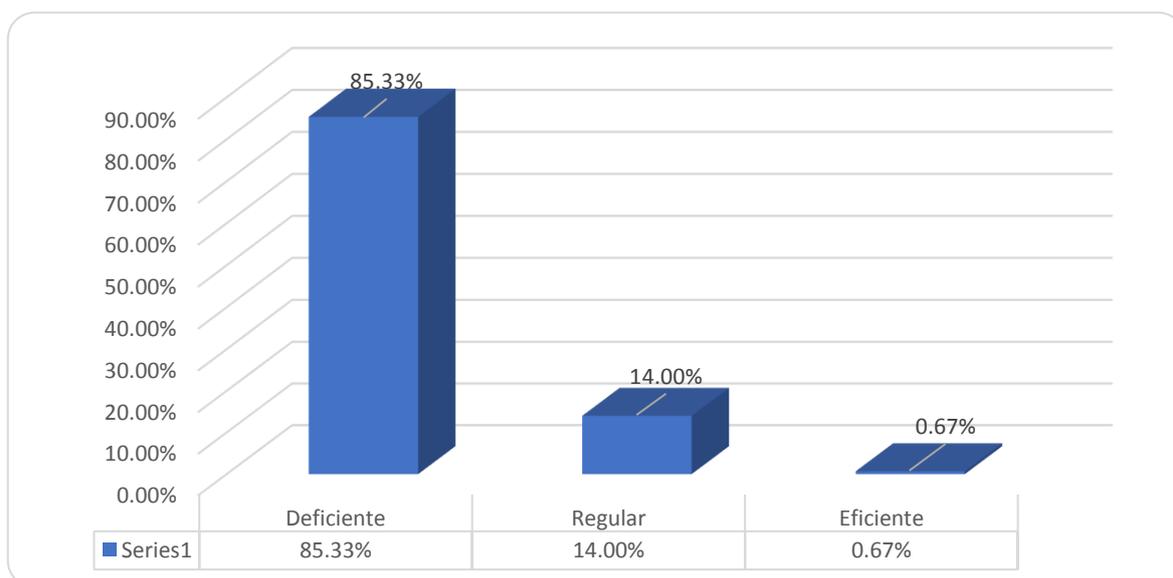


Figura 11: Niveles de formación de equipos efectivos

La tabla 32 y figura 11 relacionadas con los niveles de formación de equipos efectivos se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 85.33% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera de formación de equipos efectivos es deficiente; el 14.00% considera que la formación de equipos efectivos es regular y el 0.67% considera como eficiente.

Tabla 33.

Descripción de los niveles de la dimensión liderar un cambio positivo de habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (7-16)	114	76.00
Regular (17-25)	35	23.33
Eficiente (25-34)	1	0.67
Total	150	100

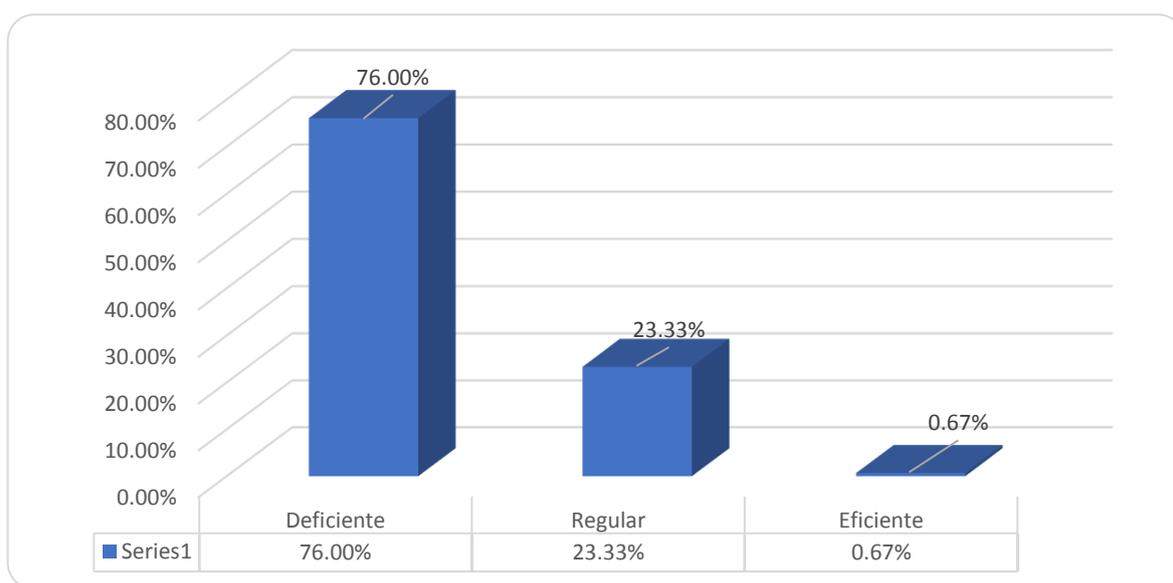


Figura 12: Niveles de liderar un cambio positivo

La tabla 33 y figura 12 relacionadas con los niveles de liderar un cambio positivo se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 76.00% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera de liderar un cambio positivo es deficiente; el 23.33% considera que el liderar un cambio positivo es regular y el 0.67% considera como eficiente.

Descripción de resultados de la Variable Clima organizacional.

Tabla 34.

Descripción de los Niveles de la Clima organizacional.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
	f	%
Deficiente (50-117)	68	45.33
Regular (117-183)	81	54.00
Eficiente (183-150)	1	0.67
Total	150	100

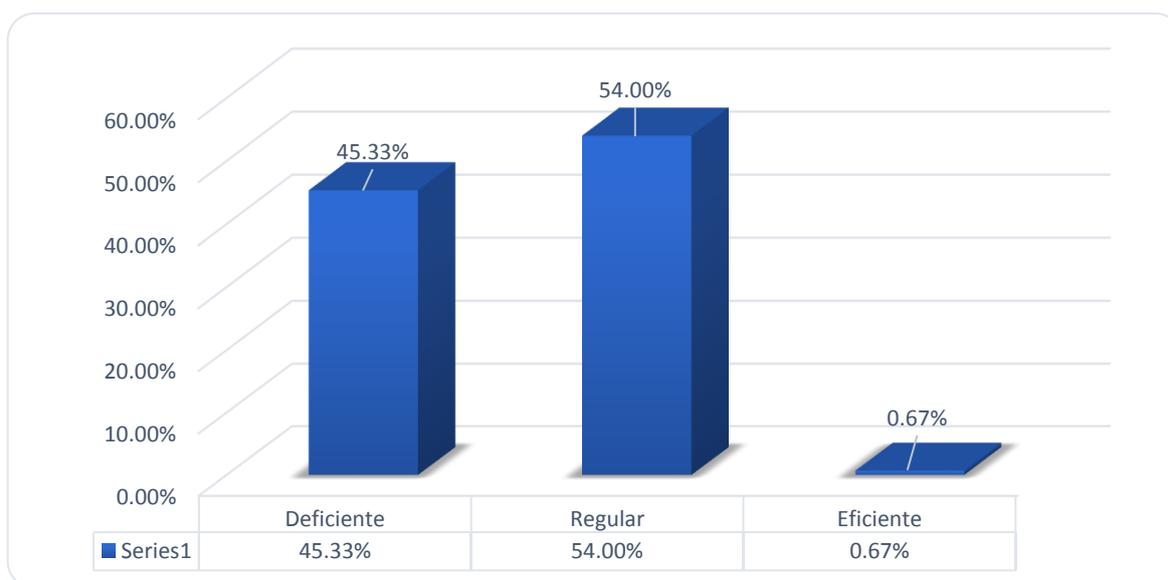


Figura 13: Niveles de la Clima organizacional.

La tabla 34 y figura 19 relacionadas con los niveles de clima organizacional se observa que de una muestra de 150 colaboradores el 45.33% de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, considera de clima organizacional es deficiente; el 54.00% considera que el clima organizacional es regular y el 0.67% considera como eficiente.

3.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 35.

Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Habilidades gerenciales y Clima organizacional.

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	0,698**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	150

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

La tabla 35 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre las dos variables habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva y moderada (Rho= 0,698 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva moderada y se confirma que a mayor Habilidades gerenciales, mayor es el Clima organizacional.

Hipótesis específicas.

Primera hipótesis específica.

HE₀₁: No Existe relación positiva y significativa entre el desarrollo de autoconocimiento en Habilidades gerenciales y la Clima organizacional laboral en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017

HE₁: Existe relación positiva y significativa entre el desarrollo de autoconocimiento en Habilidades gerenciales y la Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 36.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión desarrollo de autoconocimiento y el clima organizacional.

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	Desarrollo de autoconocimiento	Coeficiente de correlación	,644**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	150

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

La tabla 36 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión desarrollo de autoconocimientos en la habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva y moderada (Rho= 0,644 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir existe relación significativa entre la dimensión desarrollo de autoconocimientos en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva, moderada y se confirma que a mayor desarrollo de autoconocimientos en las habilidades gerencial mayor es el Clima Organizacional.

Segunda hipótesis específica.

HE₀₂: No Existe relación positiva y significativa entre el manejo de estrés en las habilidades gerenciales y el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

HE₂: Existe relación positiva y significativa entre manejo de estrés en las habilidades gerenciales y el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 37.

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión manejo de estrés en habilidades gerenciales y el clima organizacional.

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	Manejo de estrés	Coeficiente de correlación	0,579**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	150

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

La tabla 37 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión manejo de estrés en las habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación moderada (Rho= 0,579 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación significativa entre la dimensión manejo de estrés en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva, moderada y se confirma que a mayor manejo del estrés en las habilidades gerenciales, mayor es el clima organizacional.

Tercera hipótesis específica.

HE₀₃: No Existe relación significativa entre la solución creativa de problemas y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

HE₀₃: Existe relación significativa entre la solución creativa de problemas y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 38.

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión solución creativa de problemas y clima organizacional.

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	<i>solución creativa de problemas</i>	Coefficiente de correlación	0,606**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	150

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

La tabla 38 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión solución creativa de problemas en la habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva y moderada (Rho= 0,606 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación significativa entre la dimensión solución creativa de problemas en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva, moderada y se confirma que a mayor solución creativa de problemas en las habilidades gerenciales, mayor es el clima organizacional.

Cuarta hipótesis específica.

HE₀₄: No Existe relación significativa entre la comunicación con apoyo y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

HE₀₄: Existe relación significativa entre la comunicación con apoyo y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 39.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión comunicación con apoyo y clima organizacional.

			Clima organizacional
Rho de Spearman	comunicación	Coeficiente de correlación	0,509**
		Sig. (bilateral)	0,000
	con apoyo	N	150

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

La tabla 39 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión comunicación con apoyo en la habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva moderada (Rho= 0,509** siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación significativa entre la dimensión comunicación con apoyo en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva, moderada y se confirma que a mayor comunicación con apoyo en las habilidades gerenciales, mayor es el clima organizacional.

Quinta hipótesis específica.

HE₀₅: No Existe relación significativa entre ganar poder e influencia y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

HE₀₅: Existe relación significativa entre ganar poder e influencia y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 40.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión ganar poder e influencia y clima organizacional.

			Clima organizacional
Rho de	<i>Ganar poder e</i>	Coeficiente de correlación	0,678**
Spearman	<i>influencia</i>	Sig. (bilateral)	0,000
		N	150

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

La tabla 40 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión ganar poder e influencia en la habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva y moderada (Rho= 0,678 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir existe relación significativa entre la dimensión ganar poder e influencia en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. , Por lo tanto: la relación es positiva, moderada y se confirma que a mayor ganar poder e influencia en las habilidades gerenciales, mayor es la el clima organizacional.

Sexta hipótesis específica.

HE₀₆: No Existe relación significativa entre motivar a los demás y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

HE₀₆: Existe relación significativa entre motivar a los demás y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 41.

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión motivar a los demás y clima organizacional.

			Clima organizacional
Rho de	Motivar a los demás	Coefficiente de correlación	0,668**
Spearman		Sig. (bilateral)	0,000
		N	150

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

La tabla 41 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión motivar a los demás en la habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva y moderada (Rho= 0,668 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación significativa entre la dimensión motivar a los demás en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva, moderada y se confirma que a mayor motivar a los demás en las habilidades gerenciales, mayor es el clima organizacional.

Séptima hipótesis específica.

HE₀₇: No Existe relación significativa entre manejo de conflictos y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

HE₀₇: Existe relación significativa entre manejo de conflictos y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 42.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión manejo de conflictos y clima organizacional.

			Clima organizacional
Rho de	Manejo de	Coeficiente de correlación	0,663**
Spearman	conflictos	Sig. (bilateral)	0,000
		N	150

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

La tabla 42 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión manejo de conflictos en la habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva y moderada (Rho= 0,663 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación significativa entre la dimensión manejo de conflictos en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva, moderada y se confirma que a mayor manejo de conflictos en las habilidades gerenciales, mayor es el clima organizacional.

Octava hipótesis específica.

HE₀₈: No existe relación significativa entre el facultamiento y delegación y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

HE₀₈: Existe relación significativa entre la comunicación con apoyo y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 43.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión facultamiento y delegación y clima organizacional.

			Clima organizacional
Rho de	Facultamiento y delegación	Coeficiente de correlación	0,694**
Spearman		Sig. (bilateral)	0,000
		N	150

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

La tabla 43 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión facultamiento y delegación en la habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva y moderada (Rho= 0,694 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación significativa entre la dimensión facultamiento y delegación en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva y se confirma que a mayor facultamiento y delegación en las habilidades gerenciales, mayor es el clima organizacional.

Novena hipótesis específica.

HE₀₉: No Existe relación significativa entre la formación de equipos efectivos y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

HE₀₉: Existe relación significativa entre la formación de equipos efectivos y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 44.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión formación de equipos efectivos y clima organizacional.

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	Formación de equipos efectivos	Coeficiente de correlación	0,576**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	150

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

La tabla 44 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión formación de equipos efectivos en la habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva moderada (Rho= 0,576 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación significativa entre la dimensión formación de equipos efectivos en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva, moderada y se confirma que A mayor formación de equipos efectivos en las habilidades gerenciales, mayor es la el clima organizacional.

Decimo hipótesis específica.

HE₀₁₀: No Existe relación significativa entre liderar un cambio positivo y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

HE₀₁₀: Existe relación significativa entre liderar un cambio positivo y las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017.

Tabla 45.

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión de liderar un cambio positivo y clima organizacional.

			Clima organizacional
Rho de	Liderar un	Coefficiente de correlación	0,651**
Spearman	cambio positivo	Sig. (bilateral)	0,000
		N	150

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

La tabla 45 señala un coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión liderar un cambio positivo en la habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva y moderada (Rho= 0,651 siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación significativa entre la dimensión liderar un cambio positivo en las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva y se confirma que A mayor liderar un cambio positivo en las habilidades gerenciales, mayor es el clima organizacional.

IV. Discusiones

Después del análisis cuantitativo, en lo que respecta a la primera variable denominada habilidades gerenciales, que involucra a desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés, solución creativa de problemas, comunicación con apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás, manejo de conflictos, facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y liderar un cambio positivo se presenta los siguientes resultados:

Las habilidades gerenciales son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de la empresa, permiten que las personas encargadas de dirigir al personal sean altamente competentes, posibilitan que los que las aplican logren los objetivos y metas planteadas. El trabajo de los gerentes debe ser integral, capaz de lograr que los colaboradores realicen sus funciones gustosa y efectivamente, no solo por lo tienen que realizar.

Dentro del conjunto de habilidades de las que se mencionan, se encuentra el “*desarrollo de autoconocimiento*”, característica primordial en el desarrollo de cualquier puesto de alto mando, ya que ser un líder implica un sinfín de conocimiento que cada uno debe saber desarrollar, sin embargo en la empresa Samper head hunting SAC, los resultados arrojados en el trabajo de campo los colaboradores perciben que el 47% de los gerentes de la empresa tiene un nivel “regular y el 49% de un nivel deficiente y el 3% de un nivel eficiente.

Las metas asignada a un equipo de trabajo son importante, pero lo es mucho más que el gerente posea la habilidad de “*formar quipos efectivos*” y que éstas cumplan con los objetivos de la organización, sin embargo en la empresa Samperhh, los resultados arrojados en el trabajo de campo los colaboradores perciben que el 85% de los gerentes no consideran importante la formación de equipos efectivos, estos resultados se dan ya que el 75% de los directivos no consideran “*facultamiento y delegación*” de funciones apropiadamente, siendo esta habilidad importante para el desarrollo de la habilidad “*motivar a los demás*” por el buen trabajo que realizan, es por ello que solo el 2 % de los colaboradores perciben como eficiente, y un alarmante 42% de nivel deficiente la motivación que el gerente realiza. Sin embargo los colaboradores perciben el “*ganar poder e influencia*” en un 52% de un nivel regular, con ello se logra apreciar que el gerente podría percibir inestabilidad en el ganar poder si delega funciones.

Otras de las habilidades infaltables en los gerentes es la capacidad de “*comunicación con apoyo*”, Madrigal (2009) explica que muchas de las dificultades que se pueden encontrar en una empresa se deben a la mala red de comunicación que existe, ya que comunicar implica muchas situaciones entre ellas el organizar y mejorar las relaciones de trabajo. De acuerdo al trabajo de campo el 84% de los colaboradores percibe un deficiente comunicación, es por ello que cuando en la empresa sucede un problema el 79% de los colaboradores perciben una deficiente “*solución creativa de los problemas*” de parte del gerente.

Los directivos también deben ser expertos en “*manejar conflictos*”, ya que, al manejar recurso humano, en algún momento surgirá una dificultad, la cual puede afectar el desempeño de los involucrados, si ésta no se resuelve. Con respecto a esto, el trabajo de campo indica que el 2% de los gerentes tratan de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto, 53% tratan de hacerlo con frecuencia y 45% consideran que necesitan mejorar. Uno de los aspectos importantes para evitar los conflictos entre los colaboradores es que el jefe conozca las funciones que debe desempeñar cada uno de los colaboradores y busquen conseguir la armonía entre ellos.

En el estudio realizado los colaboradores indicaron la percepción del manejo de estrés de los gerentes, 70% consideran que su capacidad del “*manejo de estrés*” es deficiente, el 28% consideran que es regular, el 2% consideran que deben mejorar.

Molina (2000) comenta que las apresuradas modificaciones dentro del medio organizacional, han requerido métodos y estructuras empresariales que sean moldeables y que ofrezcan más capacidad de respuesta que el sistema acostumbrado, es aquí donde las habilidades que poseen los administradores de las diferentes instituciones deben ser explotadas, ya que cuando una organización está dispuesta a iniciar el proceso de cambio, necesita un agente de cambio, rol que debe ser tomado por los gerentes, los cual deben ser capaces de evaluar el pasado para modificar su actuar ante situaciones nuevas, elemento que 1% que los colaboradores perciben con mucho interés que el gerente “*lidere un cambio positivo*” y el 23% considera que el gerente tiene regular interés y el 76% percibe que los gerentes necesita mejorar en ese aspecto.

Es por ello precisar que los resultados obtenidos en la investigación realizada se evidencian lo planteado por Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales están relacionadas inevitablemente con la interacción con otros individuos y el mal manejo de las mismas pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de los objetivos planteados dentro de una organización.

Según Whetten y Cameron (2011) Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

En lo que respecta a los resultados de la segunda variable, denominada Clima organizacional: de los 150 colaboradores de la empresa Samper Head Hunting SAC perciben que el 68 (45.33%) presentan un nivel “*Deficiente*” en el clima organizacional; 81 (54.0%) percibe un nivel “*Regular*” en el clima organizacional; 1 (0.67%) percibe un nivel “*Eficiente*” en Clima organizacional valoración de “*Regular*”.

Litwin y Stringer (1968), indican que el clima organizacional es un referido a un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa e indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación.

Según los resultados obtenidos en la investigación se precisa lo indicado por los autores Litwin y Stringer (1968), ellos descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, es decir las habilidades gerenciales, estos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos.

Con respecto a la correlación, a través del Coeficiente de Correlación de Spearman se obtuvo una correlación moderada entre las dos variables y estadísticamente significativa ($Rho = 0.698$); y siendo el valor de $p = 0,000 > 0.05$); se confirma la hipótesis nula en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre las habilidades gerenciales y el Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Samper Head Hunting, 2017; y se rechaza la hipótesis alterna. Es decir, la relación es moderada, y se afirma: *a mayor Habilidad Gerencial, mayor es el Clima organizacional.*

Estos resultados coinciden con la investigación de Balboa (2017) En la tesis de *“Competencias gerenciales y su relación en la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Pocollay – Tacna”*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las competencias gerenciales y el clima organizacional en los colaboradores de la municipalidad de Pocollay – Tacna. Su investigación está basada en determinar si las habilidades gerenciales son las causales de un clima organizacional insatisfactorio. Y también en la tesis de Gómez (2013) quien en su investigación titulada *“Perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México”*, cuyo objetivo general fue determinar el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y crecimiento de la participación del mercado en los hoteles Gran Turismo. Su investigación está basado en establecer las competencias genéricas como innovador, negociador, productor, director, coordinador, monitor, facilitador y mentor, estas competencias se consideraron para fundamentar la propuesta del perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los ejecutivos de los hoteles Gran Turismo.

Con este resultado se respalda la relación significativa entre las habilidades y el Clima organizacional, en sus investigaciones con respecto las habilidades y el Clima organizacional, manifiestan que la variable habilidades gerenciales afectan de manera regular el Clima organizacional, ya que existe una vinculación directa moderada. Por consiguiente, se afirma que el impacto que tienen las variables mencionadas es el siguiente: el desarrollo de autoconocimiento afecta el Clima organizacional en 0.644, el manejo de estrés en 0.579, la solución creativa de problemas en 0.606, la comunicación con apoyo 0.509, en ganar poder e influencia en 0.678, motivar a los demás en 0.668, manejo de conflictos en 0.663, facultamiento y delegación en 0.694, formación de equipos en 0.576 y liderar un cambio positivo en 0.651. Como puede observarse, las habilidades gerenciales es el que tiene influencia moderada. Pero se considera que el desarrollo en las habilidades contribuye a un mejor clima organizacional.

V. Conclusiones

- Primera:** Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.698. La relación confirma: a mayor habilidad gerencial, mayor el desarrollo de la Clima organizacional.
- Segunda:** Existe relación significativa entre el desarrollo de autoconocimiento y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.644. La relación confirma: a mayor desarrollo de autoconocimiento, mayor el desarrollo de la Clima organizacional.
- Tercera:** Existe relación significativa entre el manejo de estrés y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.579. La relación confirma: a mayor manejo de estrés, mayor el desarrollo de la Clima organizacional
- Cuarta:** Existe relación significativa entre la solución creativa de trabajo y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.579. La relación confirma: a mayor solución creativa de trabajo, mayor el desarrollo de la Clima organizacional
- Quinta:** Existe relación significativa entre la comunicación con apoyo y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.509. La relación confirma: a mayor comunicación con apoyo, mayor el desarrollo de la Clima organizacional.
- Sexta:** Existe relación significativa entre la ganar poder e influencia y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.678. La relación confirma: a mayor ganar poder e influencia, mayor el desarrollo de la Clima organizacional

- Séptima:** Existe relación significativa entre la motivación a los demás y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.668. La relación confirma: a mayor motivación a los demás, mayor el desarrollo de la Clima organizacional
- Octava:** Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.663. La relación confirma: a mayor manejo de conflictos, mayor el desarrollo de la Clima organizacional
- Novena:** Existe relación significativa entre el facultamiento y delegación con el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.694. La relación confirma: a mayor facultamiento y delegación, mayor el desarrollo de la Clima organizacional
- Decima:** Existe relación significativa entre la formación de equipos efectivos y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.576. La relación confirma: a mayor formación de equipos efectivos, mayor el desarrollo de la Clima organizacional
- Decima primera:** Existe relación significativa entre liderar un cambio positivo y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación moderada según el Rho de 0.576. La relación confirma: a mayor liderar un cambio positivo, mayor el desarrollo de la Clima organizacional

VI. Recomendaciones

Primero: Las Habilidades gerenciales tiene como finalidad contribuir al desarrollo de los colaboradores en la empresa Samper Head Huning SAC, fortaleciendo el Clima organizacional, habilitándolo para el desarrollo empresarial y la participación responsable de los colaboradores, visto los resultados en un índice de correlación 0.698 directo moderado. La relación confirma: a menor problema en el Habilidades gerenciales, mayor el desarrollo de la Clima organizacional.

Según estos resultados nos llevan a considerar que si bien son cierto las habilidades gerencia tiene una relación directa moderada, se recomienda realizar otra investigación para conocer la variable que se relacione directamente alta.

Segundo: El desarrollo de autoconocimiento, ganar poder e influencia y facultamiento y delegación debe ser desarrolladas constantemente en los gerentes, y lograr un nivel aceptable por medio de las pruebas psicológicas y resultados que ayuden a la organización a llegar a las metas, con respecto a los resultados confirma la relación es directa moderada con una relación 0.644 y se afirma: a mayor competencia estratégica en el Habilidades gerenciales, mayor el desarrollo de Clima organizacional.

Tercero: Se necesita ser más eficiente con el manejo de estrés de los colaboradores para lo cual se recomienda tener equilibrio recreacional y disfrute personal familiar y de esta manera se integren con los resultados de manejo de estrés. A mayor manejo de estrés en el Habilidades gerenciales, mayor el desarrollo de Clima organizacional.

Cuarto: Se sugiere desarrollo constante en la solución creativa de problemas, comunicación con apoyo y motivar a los demás, esta habilidades deben se desarrolladas y transmitida por los jefes y supervisores y directivos de todas las áreas, para que ellos difundan a los demás como efecto multiplicador a mayores desarrollo constante en la solución creativa de problemas, comunicación con apoyo y motivar a los demás en el Habilidades gerenciales, mayor Clima organizacional en la empresa Samper Head Hunting SAC, 2017.

Quinto: Y por último se recomienda considerar mucha atención en la gestión de personal, ya que las habilidades investigadas de soluciones creativas de problemas, manejo de conflictos, formación de equipos efectivos y liderar un cambio positivo, estas habilidades deben ser formadas y desarrolladas por medio de capacitaciones y evaluaciones de desempeño. Es decir, a mayor desarrollo constante en la soluciones creativas de problemas, manejo de conflictos, formación de equipos efectivos y liderar un cambio positivo en el Habilidades gerenciales, mayor Clima organizacional en la empresa Samper Head Hunting SAC, 2017

VII.Referencias bibliográficas

- Arias, Fidas (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, Colombia: Gráficas de Sabana.
- Balboa, R. I. (2017). *Competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay*. (Tesis Maestro) Universidad Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Balestrini, A. M. (1997). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Servicio Editorial Consultores Asociados, BL.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos humanos*. Brasil: Atlas.
- Coronado, M. S. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento delegacional de personal del IMSS en Nuevo León*. (Tesis Maestro) Universidad autónoma Nueva Leon, Facultad de Psicología, Monterrey, México.
- Echegaray, V. Y. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna en el año 2013*. (Tesis Maestro). Universidad Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Fuentes, S. M., Talavera, J. V., & Pizarro, G. I. (2015). *Estudio de la Satisfacción del empleado Enfocado en las Competencias Y habilidades Gerenciales de los Funcionarios de la Empresa el Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reasegurados SA de la Agencia Descentralizada Sur Tacna-Moquegua, 2015*. (Tesis Maestro). Escuela de posgrado Neumann Business School, Tacna, Perú.
- García, M. J. G. (2006). *Habilidades directivas*. España: Innovación y Cualificación.

- Gómez, L. (2013). *Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo*. (Tesis Maestro). Instituto Politécnico Nacional, México D.F., México.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF, México: Editorial The McGraw-Hill.
- Herrera, O. C. (2012). *Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para servifaconza en la ciudad de Quito*. (Tesis Maestro). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundacite–SYPAL.
- Likert, R. (1967). *New patterns of management*. New York: Mc Graw Hill
- Litwin, G., & Stringer, R. A. (1968). *Motivational and organizational climate*. Oxford, England: Harvard University.
- Litwin, G., & Stringer, R. A. (1997), *Organizational Climat*, New York: Simon y Schuster.
- Lopez, J. (1999) *Proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*, México: McGraw-Hill.
- Marchant, R. L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll. Chile: Loreto Marchant.

- Mazuelos, F. J. (2013). *Importancia de los valores en el clima laboral en los trabajadores marítimos del Callao*. (Tesis Maestro). Universidad del Callao, Facultad de ciencias administrativas, Callao, Perú.
- Mejía, P. I. (2014). *Análisis del liderazgo como habilidades gerenciales y su efecto en el crecimiento de las Empresas Textiles en la ciudad de Quito*. (Tesis Maestro). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.
- Molina, H. (2000). *El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. Estudios Gerenciales*, Vol.16 Nro.(77), pp 13-25. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000400001&script=sci_arttext&tlng=pt
- Montalbetti Solari, P. (2016). *El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares peruanas*. (Tesis Maestro). Universidad UPC, Lima, Perú.
- Padrón, J. (2006). *Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente*. Recuperado el 18 de abril de 2008 de <http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>
- Patlán Pérez, J., & Flores Herrera, R. (2013). *Desarrollo y validación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO): un estudio empírico con profesionales de la salud*. *Ciencia & trabajo*, Vol.15 Nro. (48), 131-139. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>
- Robert, L.K (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Boston: Harvard Business Press.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1998) *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Segunda Edición. Lima: San Marcos.
- Sánchez, J. C. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Sandoval, J. M. (2016). *Clima laboral de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública Agencia Esmeraldas Centro*. (Tesis Maestro). Pontificia Universidad católica del Ecuador, Ecuador.
- Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. *Educación*. Revista Educación, Vol.33 Nro. (1), 155-165, ISSN: 0379-7082, 2009 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/440/44015082010/>
- Vera, M., Mary, L., Requejo, S., & Susetty, M. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis Maestro). Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Whetten, D., & Cameron, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson Educación.
- Williams, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis Maestro). Universidad Autónoma Nueva León, Monterrey, México.

Anexos

Anexo 1. Artículo Científico

“La importancia de las habilidades gerenciales en el desarrollo de la organización”

1. Autor

Katy Lisbet Rojas Nieto, estudiante del programa gestión de talento humano de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

2. Resumen

La presente investigación sobre las habilidades gerenciales (HG) y su relación con el clima organizacional (CO) en la empresa Samper Head Hunting SAC, Lima 2017. La investigación se realiza por considerar de mucha importancia las habilidades gerenciales en la empresa SamperHH, ya que la competencia en la actualidad es cada vez más dinámico y para ello se necesita líderes conscientes de sus fortalezas, debilidades, busquen contribuir, desarrollar y llevar al éxito a la empresa y esto será posible realizar con el equipo humano que lo rodea, llevándolos a que se sientan identificados comprometidos y dispuestos a dar todo para cumplir con los objetivos de la empresa. El objetivo principal de este trabajo es determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y clima organizacional de los colaboradores de la empresa SamperHH, teniendo una consideración académica importante para el líder que inicie o busque desarrollar al talento humano que tiene bajo su dirección, y pueda evidenciar las relaciones que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional. Utiliza una metodología de estudio, de tipo básico, de diseño no experimental, transversal – correlacional. La población estuvo conformada por 150 colaboradores de la empresa SamperHH, Lima, 2017; La herramienta de la investigación cumplió con dos requisitos que son la validación de juicio de expertos y la confiabilidad que se ejecutó antes de aplicar la encuesta. En cuanto a los resultados el Rho de Spearman = 0.698 determinó, que existe una correlación positiva moderada entre las variables y que esta correlación es significativa ($p=0.000 < 0.01$), es decir, la relación es directa y se confirma que a mayor Habilidades gerenciales, mayor es el Clima organizacional.

Palabras clave: *Habilidades gerenciales, clima organizacional, líderes, talento humano, desarrollo, desafío.*

3. Abstract

The research on management skills (HG) and its relationship with the organizational climate (CO) in the company Samper Head Hunting SAC, Lima 2017. The research is carried out considering the importance of managerial skills in the company SamperHH, since the Competition nowadays is becoming more dynamic and for this, we need leaders aware of their strengths, weakness, collaborative work, develop and carry out the success to the company and this will be possible to do it with the human team that surrounds it, taking them to feel the contacts committed and willing to give everything to meet the objectives of the company.

The main objective of this work is to determine the relationship that exists between management skills and the organizational climate of the company's employees. SamperHH, have an important academic consideration for the leader that can help develop the human talent under his direction, and can show the relationships that exist between managerial skills and organizational climate. It uses a study methodology, of a basic type, of non-experimental, cross-correlational design. The population consisted of 150 employees of the company SamperHH, Lima, 2017; The research tool met the necessary requirements for the evaluation of expert judgment and the reliability that was executed before applying the survey.

Regarding the results, Spearman's Rho = 0.698 determined that there is a moderate positive correlation between the variables and that this correlation is significant ($p = 0.000 < 0.01$), that is, the relationship is direct and it is confirmed that the higher the Skills management, greater is the organizational climate..

Keywords: *Management skills, organizational climate, leaders, human talent, development, challenge.*

4. Introducción

En nuestra investigación realizada para responder el problema de investigación ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017?, fue necesario respaldarnos con autores referentes, como lo propuesto por Whetten y Cameron (2011), Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. En el modelo estudiado sugiere un aprendizaje de cinco pasos, que consiste en, Evaluación de habilidades, Aprendizaje de habilidades, Análisis de habilidades, Práctica de habilidades y Aplicación de habilidades. Al iniciar la aplicación del modelo sugerido se iniciara con la evaluación de las habilidades de individuo, para ello Whetten y Cameron clasificaron de la siguiente manera, La parte I, las habilidades personales: desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas. La parte II se refiere a las habilidades interpersonales: establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. La parte III Las habilidades grupales: facultamiento y de legación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo. Para Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. El conocer del clima organizacional es la columna medular, ya que existe retroinformación constante y asertivo de los procesos que establecen los comportamientos organizacionales, además permite tomar las decisiones oportunas y hacer cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de sus miembros o en la estructura organizacional de uno o más de los subsistemas que las componen. Para Litwin y Stringer (1968) existen nueve dimensiones a medir que demostraría el clima actual en una determinada empresa; estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad. El objetivo de establecer la relación que existe

entre habilidades gerenciales y clima organizacional en Samperhh, y comprobar si existe relación o no existe relación, nos llevó a aplicar la encuesta a todos los colaboradores. Los resultados mostrados muestran en este caso en particular una relación moderada y positiva entre las variables que pretendemos medir. En conjunto las correlaciones entre ambos tipos de variables, las habilidades gerenciales y el clima organizacional.

5. Metodología

La investigación se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo. Según Sánchez (2011), el método hipotético deductivo consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles de la muestra si estos están de acuerdo con aquellas hipótesis planteadas.

Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la metodología de la investigación es el enfoque cuantitativo. Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medida numérica y el estudio estadístico, para constituir muestras de comportamiento y probar teorías.

Tipo de investigación correlacional de corte transversal, Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que la investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Diseño NO experimental de forma transaccional – correlacional, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que las investigaciones no experimentales son: “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).

Para lograr el objetivo se llevaron adelante los siguientes pasos:
Adaptación del cuestionario de los investigadores. Basado en el cuestionario habilidades gerenciales de Whetten y Cameron de 84 preguntas en una escala tipo Likert, y para la variable de clima organizacional se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer de 50 preguntas en una escala tipo Likert.

a) *Breve descripción del cuestionario de habilidades gerenciales.* El cuestionario evaluar e identificar la percepción de las Habilidades gerenciales. La

escala consta de 84 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: (5) Siempre; (4) Casi siempre; (3) a veces; (2) Casi Nunca; (1) Nunca. Asimismo, la escala está conformada por 10 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones.

b) Breve descripción del cuestionario de clima organizacional. El cuestionario Evaluar e identificar el grado de Clima organizacional en los colaboradores. La escala consta de 50 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: (5) Siempre; (4) Casi siempre; (3) a veces; (2) Casi Nunca; (1) Nunca. Asimismo, la escala está conformada por 09 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones.

c) Adaptación del cuestionario. Se inició con el proceso de adaptación se han seguido las recomendaciones propuestas para esta finalidad, que es la validación de juicio de expertos y por la prueba de confiabilidad, usado en esta oportunidad el Alpha de Crombach, obteniendo un resultado de 0.954 para habilidades gerenciales y un resultado de 0.914 para el clima organizacional. Luego se procedió a la aplicación a los colaboradores.

6. Resultados

Los datos estadísticos obtenidos fueron analizados para realizar la prueba de hipótesis, obteniendo los siguientes resultados, en la tabla 35 se señala un coeficiente de correlación de Spearman entre las dos variables habilidades gerenciales y Clima organizacional, estadísticamente significativa, siendo la relación positiva y moderada ($Rho = 0,698$ siendo el valor $p = 0,000 < 0,01$). Por consiguiente, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional percibida en los colaboradores de empresa Samper Head Hunting SAC, 2017. Por lo tanto: la relación es positiva moderada y se confirma que a mayor Habilidades gerenciales, mayor es el Clima organizacional.

7. Discusión

Los resultados obtenidos del análisis cuantitativo, correspondiente a los datos para cada variable y sus dimensiones confirman la hipótesis general alterna. Los datos han sido tratados estadísticamente en su validación y confiabilidad, por lo que las

conclusiones son válidas. En la tabla 35, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general, que afirma que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y clima organizacional de los colaboradores de la empresa Samperhh, Lima, 2017.

Esta tabla muestra el Coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.698**. Así mismo se observa, que el valor de p valor = 0,000 es menor que 0,01 lo que indica que es estadísticamente significativo y se puede decir que existe evidencia para aceptar que hay relación entre las variables. Las habilidades gerenciales son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de la empresa, permiten que las personas encargadas de dirigir al personal sean altamente competentes, posibilitan que los que las aplican logren los objetivos y metas planteadas. El trabajo de los gerentes debe ser integral, capaz de lograr que los colaboradores realicen sus funciones gustosa y efectivamente, no solo por lo tengan que realizar.

8. Conclusiones

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, siendo el índice de correlación positiva moderada según el Rho de 0.698. La relación confirma: a mayor habilidad gerencial, mayor el desarrollo de la Clima organizacional.

9. Referencias

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF, México: Editorial The McGraw-Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. A. (1968). *Motivational and organizational climate*. Oxford, England: Harvard University.
- Sánchez, J. C. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Whetten, D., & Cameron, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson Educación.

Anexo 2. Matriz de consistencia

Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades gerenciales y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Samper Head Hunting, Lima 2017

AUTOR: Katy Lisbet Rojas Nieto

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
<p>Problema general: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting, 2017?</p> <p>Problemas específicos: PE1 ¿Qué relación existe entre desarrollo de autoconocimiento de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017?</p> <p>PE2 ¿Qué relación existe entre manejo de estrés de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017?</p> <p>PE3 ¿Qué relación existe entre solución creativa de problemas de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017?</p> <p>PE4 ¿Qué relación existe entre comunicación con apoyo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la relación que existe entre Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting, 2017.</p> <p>Objetivos específicos: OE1 Establecer la relación que existe entre desarrollo de autoconocimiento de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.</p> <p>OE2 Establecer la relación que existe entre Manejo de estrés de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.</p> <p>OE3 Establecer la relación que existe entre solución creativa de problemas de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.</p> <p>OE4 Establecer la relación que existe entre comunicación con apoyo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas: HE1 Existe relación significativa entre desarrollo de autoconocimiento de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.</p> <p>HE2 Existe relación significativa entre manejo de estrés de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.</p> <p>HE3 Existe relación significativa entre solución creativa de problemas de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.</p> <p>HE4 Existe relación significativa entre comunicación con apoyo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC, 2017.</p>	Variable 1: Habilidades gerenciales					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición Escala ordinal de tipo Likert 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Niveles o rangos	
			1.Desarrollo de autoconocimiento	1.Autorevelación y apertura 2.Autoconocimiento	1,2 3,4,5			Eficiente [19; 26] Regular [12; 19> Malo [5; 12> Bueno [22; 30] Regular [14; 22> Malo [6; 14> Bueno [44; 60] Regular [28; 44> Malo [12; 28> Bueno [33; 45] Regular [21; 33> Malo [9; 21> Bueno [30; 41] Regular [19; 30> Malo [8; 19> Bueno [33; 45] Regular [21; 33> Malo [9; 21> Bueno [33; 45] Regular [21; 33> Malo [9; 21> Bueno [36; 49] Regular [23; 36> Malo [10; 23> Bueno [25; 34] Regular [16; 25> Malo [7; 16>
			2.Manejo de estrés	3.Eliminación de factores estresantes 4. Desarrollo de elasticidad 5. Manejo a corto plazo	6,7 8,9 10,11			
			3. Solución creativa de problemas	6. Solución racional de problemas 7. Solución creativa de problemas 8. Promoción de innovación y creatividad	12,13,14 15,16,17,18,19 20,1,22,23			
			4. Comunicación con apoyo	9. Coaching y orientación 10. Retroalimentación negativa eficaz 11. Comunicación con apoyo	24,25 26,27,28 29,30,31,32			
			5. Ganar poder e influencia	12. Ganar poder 13. Ejercer influencia	33,34,35,36,37 38,39,40			
			6.Motivar a los demás	14. Motivar a los demás	41,42,43,44,45,46,47,48,49			
			7.Manejo de conflictos	15. Iniciar 16. Responder 17. Mediar	50,51,52 53,54,55 56,57,58			
			8.Facultamiento y delegación	18. Facultar 19. Delegar	59,60,61,62 63,64,65,66,67			
			9.Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	20. Liderar equipos 21. Afiliación al equipo 22. Trabajo de equipo	68,69,70,71 72,73 74,75,76,77			
			10.Liderar un cambio positivo	23. Promover una dirección positiva 24. Liderar un cambio positivo 25. Movilizar a los demás	78,79,80 81,82 83,84			

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
<p>PE5 ¿Qué relación existe entre ganar poder e influencia de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?</p> <p>PE6 ¿Qué relación existe entre motivar a los demás de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?</p> <p>PE7 ¿Qué relación existe entre manejo de conflictos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?</p> <p>PE8 ¿Qué relación existe entre facultamiento y delegación de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?</p> <p>PE9 ¿Qué relación existe entre Formación de equipos efectivos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?</p> <p>PE10 ¿Qué relación existe entre liderar un cambio positivo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017?</p>	<p>OE5 Establecer la relación que existe entre Ganar poder e influencia de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>OE6 Establecer la relación que existe entre motivar a los demás de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>OE7 Establecer la relación que existe entre manejo de conflictos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>OE8 Establecer la relación que existe entre facultamiento y delegación de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>OE9 Establecer la relación que existe entre Formación de equipos efectivos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>OE10 Establecer la relación que existe entre Liderar un cambio positivo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p>	<p>HE5 Existe relación significativa entre ganar poder e influencia de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>HE6 Existe relación significativa entre motivar a los demás de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>HE7 Existe relación significativa entre manejo de conflictos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>HE8 Existe relación significativa entre facultamiento y delegación de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>HE9 Existe relación significativa formación de equipos efectivos de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p> <p>HE10 Existe relación significativa entre liderar un cambio positivo de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en Samper Head Hunting SAC,2017.</p>	1. Estructura	Definición de las tareas, obligaciones y políticas	14,33,41,47	Escala ordinal de tipo Likert 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Eficiente [36; 49] Regular [23; 36> Deficiente [10; 23>
				Niveles de Toma de Decisión	24,28,42		
				Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento	1,7,23		
			2. responsabilidad	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	2,115,34		
				Estándares de Excelencia	8		
				Grado de Flexibilidad	16,25,29		
			3. Recompensa	Incentivos	3,35		
				Sanción, castigo	17,48		
				Reconocimiento	43		
			4. Desafío / Riesgo	Cálculo de Toma de decisiones	26,39,44		
	Reto que se pone el trabajador	4,18,36					
	Buenas relaciones con los grupos de trabajo	5,19,30,37,45					
5. Relaciones	Compañerismo, Ayuda mutua entre los integrantes	10,11,13					
6. Cooperación	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización	27,38,5					
7. Estándares de desempeño	Niveles de Desempeño	9,20,31					
	Efectividad en la integración dentro de la organización	46,12,21,40,49					
8. Conflicto	Grado de tolerancia de diversas opiniones	12					
	Grado de identificación	6					
9. Identidad	Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	22,32					
	Definición de las tareas, obligaciones y políticas	14,33,41,47					

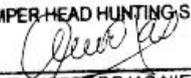
Tipo y diseño de investigación	Población	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: El tipo de la presente investigación según su finalidad es Aplicada y según su naturaleza es correlacional</p> <p>Alcance El enfoque de presente investigación es Cuantitativo de acuerdo a las siguientes consideraciones. Enfoque Cuantitativo según Sampieri, Roberto (2006) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadísticos, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías” (p. 5)</p> <p>Diseño: El diseño de presente investigación es No Experimental de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones Diseño No experimental, Según Sampieri, Roberto (2006) “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.206) De tipo Transversal, Según Sampieri, Roberto (2006) “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.208)</p> <p>Método: El método de presente investigación es Hipotético deductivo de acuerdo a las siguientes consideraciones. Hipotético deductivo Según Behar, Daniel (2008), “consiste en saber cómo la verdad o falsedad del enunciado básico dice acerca de la verdad o la falsedad de la hipótesis que ponemos a prueba” (p. 41).</p>	<p>Población: La población estará constituida por 150 colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, Lima 2017</p> <p>Población de estudio: Para la investigación se realizará con los 150 colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, Lima 2017</p>	<p>Variable 1: Habilidades gerenciales</p> <p>Técnicas: Encuestas</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios</p> <p>Autor: “Whetten y Cameron” , adaptado por Katy Rojas</p> <p>Año: 2017</p> <p>Ámbito de Aplicación: A los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting ,Lima.</p> <p>Forma de Administración: Se aplicará el cuestionario a cada trabajador seleccionado en un ambiente agradable, libre de ruido, útiles necesarios y tendrá una duración de 20 minutos.</p> <hr/> <p>Variable 1: Clima organizacional</p> <p>Técnicas: Encuestas</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios</p> <p>Autor: “ Litwin y Stringer” adaptado por Katy Rojas</p> <p>Año: 2017</p> <p>Ámbito de Aplicación: A los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting, Lima</p> <p>Forma de Administración: Se aplicará el cuestionario a cada trabajador seleccionado en un ambiente agradable, libre de ruido, útiles necesarios y tendrá una duración de 20 minutos.</p>	<p>Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió al análisis estadístico respectivo. Los datos fueron tabulados y se presentan las tablas y figuras de distribución de frecuencias. Los resultados se presentaron en cuadros de frecuencias y porcentajes con su respectiva interpretación, así como con gráficos que nos permitieron representar los datos obtenidos.</p> <p>Se aplicó la prueba estadística de Rho de Spearman que nos permitió ver si es que hay relación entre las variables de estudio.</p>

Anexo 3. Consentimiento de la institución



Autorización para realizar proyecto de investigación

Por medio de la presente se autoriza a la Srta. Katy Rojas Nieto, estudiante de la maestría en gestión de talento humano, de la escuela de posgrado de la universidad Cesar Vallejo, a fin de brindar las facilidades para recopilar información para el desarrollo del proyecto de investigación titulado "Habilidades gerenciales y clima organización en los colaboradores de la empresa Samper head Hunting SAC, 2017" donde se aplicará a todos los colaboradores de la empresa.

SAMPER HEAD HUNTING S.A.C

KATY LISBET ROJAS NIETO
GERENTE GENERAL

www.samperheadhunting.com

QUITO • GUAYAQUIL • BOGOTÁ • MEDELLÍN • LIMA • SANTIAGO • PANAMÁ

Anexo 4. Base de datos

Anexo 5. Instrumento

**Cuestionario para colaboradores
 Samper Head Hunting S.A.
 Variable (1): Habilidades Gerenciales**

I. Instrucciones

Estimado(a) colaborador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre los Habilidades Gerenciales de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica

Estimado Colaborador, marque sólo una de las opciones:

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

	Respecto al nivel de autoconocimiento:	1	2	3	4	5
1	Mi jefe solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.					
2	Mi jefe para mejorar, está dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir sus creencias y sentimientos).					
3	Mi jefe está consciente de su estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.					
4	Mi jefe entiende cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas.					
5	Mi jefe tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía su conducta.					
	Cuando enfrenta situaciones estresantes o bajo presión del tiempo:					
6	Mi jefe utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.					
7	Mi jefe reafirma sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.					
8	Mi Jefe lleva un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.					
9	Mi jefe mantiene una relación abierta y confiada con alguien con quien puede compartir sus frustraciones.					
10	Mi jefe conoce y practica técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.					
11	Mi jefe mantiene un equilibrio en su vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.					
	Cuando aborda un problema típico de rutina:					
12	Mi jefe plantea clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.					
13	Mi jefe genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.					
14	Mi Jefe plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.					
	Cuando enfrenta a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:					
15	Mi Jefe define el problema de maneras múltiples. No se limita solamente a una definición del problema.					
16	Mi jefe descongela su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.					
17	Mi jefe piensa en el problema tanto desde el lado izquierdo de su cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).					
18	Mi jefe evita escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.					

19	Mi jefe tiene técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.					
	Cuando trata de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabaja:					
20	Mi jefe se asegura de que existen puntos de vista divergente representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.					
21	Mi jefe trata de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.					
22	Mi jefe brinda reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).					
23	Mi jefe motiva de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.					
	En situaciones que da retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:					
24	Mi jefe ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.					
25	Mi jefe es claro acerca de cuándo debe entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, debe dar orientación.					
26	Mi jefe cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas y soluciones.					
27	Mi jefe cuando trato de corregir la conducta de alguien, la relación se fortalece.					
28	Mi jefe es descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y sus sentimientos acerca de ellos.					
29	Mi jefe se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".					
30	Mi Jefe Identifica algún área de acuerdo, cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.					
31	Mi jefe no habla despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que él.					
32	Mi jefe cuando discute un problema con alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.					
	En una situación en la que es importante ganar más poder:					
33	Mi jefe se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera de su trabajo.					
34	Mi jefe continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.					
35	Mi jefe apoya los eventos y actividades ceremoniales de la organización.					
36	Mi jefe forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.					
37	Mi jefe en su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.					
38	Mi jefe manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparte información importante.					
39	Mi jefe se rehúsa a trabajar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.					
40	Mi jefe evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.					
	Cuando otra persona necesita ser motivada:					
41	Mi jefe comprueba si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.					
42	Mi jefe utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.					
43	Mi jefe diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.					
44	Mi jefe se asegura que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.					
45	Mi jefe ayuda a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.					
46	Mi jefe como último recurso trata de reasignar o liberar a un individuo con					

	desempeño pobre.						
47	Mi jefe disciplina cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.						
48	Mi jefe se asegura que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.						
49	Mi jefe da cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.						
	Cuando observa a alguien hacer algo que requiere una corrección:						
50	Mi jefe evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.						
51	Mi jefe insta a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.						
52	Mi jefe hace una petición específica, detallando una opción más aceptable.						
	Cuando alguien se queja por algo que ha realizado:						
53	Mi jefe muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.						
54	Mi jefe busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.						
55	Mi jefe pide a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.						
	Cuando dos personas están en conflicto y mi jefe es el mediador.						
56	Mi jefe no tomo partido, sino que permanece neutral.						
57	Mi jefe ayuda a las partes a generar alternativas múltiples.						
58	Mi jefe ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.						
	En situaciones donde tiene la oportunidad de facultar a los demás:						
59	Mi jefe ayuda a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.						
60	Mi jefe ofrece retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.						
61	Mi jefe da toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.						
62	Mi jefe enfatiza el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.						
	Cuando delega trabajo a los demás:						
63	Mi jefe especifica claramente los resultados que desea.						
64	Mi jefe especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (p.ej., esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etcétera).						
65	Mi jefe Permite la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.						
66	Mi jefe evita delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir concejo o respuestas.						
67	Mi jefe da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.						
	Cuando mi jefe está en el rol de líder del equipo:						
68	Mi jefe sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.						
69	Mi jefe es claro y consistente acerca de lo que quiere lograr.						
70	Mi jefe forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.						
71	Mi jefe establece una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.						
	Cuando mi jefe está en el rol de miembro del equipo						
72	Mi jefe conoce diversas maneras de facilitar el logro del equipo						
73	Mi jefe conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.						
	Cuando desea hacer que su equipo se desempeñe bien, sin importar si es líder o miembro:						
74	Mi jefe conoce las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.						
75	Mi jefe ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarse de que se expresen suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.						
76	Mi jefe diagnostica y aprovecha las competencias centrales de mi equipo o sus						

	fortalezas únicas.					
77	Mi jefe alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.					
	Cuando Mi jefe lidera el cambio:					
78	Mi jefe transmite energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.					
79	Mi jefe enfatiza un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidera.					
80	Mi jefe expresa gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.					
81	Mi jefe hace hincapié en aprovechar las fortalezas y no solo en superar las debilidades.					
82	Mi jefe hace muchos más comentarios positivos que negativos.					
83	Mi jefe cuando comunica una visión, llega tanto al corazón como a la mente de las personas.					
84	Mi jefe sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo.					

¡Muchas gracias!

**Cuestionario a colaboradores
 Samper Head Hunting S.A.
 Variable (2): Clima Organizacional**

I. Instrucciones

Estimado(a) colaborador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre el desarrollo de Clima Organizacional de los colaboradores de empresa Samper Head Hunting. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica

Estimado docente, marque sólo una de las opciones:

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

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Estructura					
1	En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados					
2	En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar decisiones					
3	Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y la responsabilidad del trabajador					
4	En esta empresa no es necesario solicitar permiso cada vez que se hace alguna cosa					
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiada regla, detalles administrativos y trámites que cumplir					
6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación					
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quien era mi jefe directo					
8	Quienes dirigen la organización prefieren reunir las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales					
	Dimensión 2: Responsabilidad					
9	En esta empresa cuando se encomienda una actividad hay poca confianza en la persona que asume el trabajo					
10	Quienes dirigen esta organización prefieren que quien está haciendo las cosas siga adelante con confianza, en vez de consultarlo todo con ellos					
11	En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico					
12	Para que un trabajo quede bien, es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa					
13	Cuando se nos presenta problemas en el trabajo debemos resolverlos por nosotros mismos y no recurrir necesariamente a los jefes					
14	Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas					
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo					
	Dimensión 3: Recompensa					
16	En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos					
17	En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que el mal hecho					
18	En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe					
19	En esta empresa existe tendencia a ser más negativo que positivo					
20	En esta organización no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho					
21	En esta empresa los errores son sancionados					
	Dimensión 4: Riesgo					

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
22	En esta empresa se trabaja de forma lenta, pero segura y sin riesgos					
23	Esta empresa se ha desarrollado porque se ha arriesgado cuando ha sido necesario					
24	En esta organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos					
25	Las jefaturas de esta organización están dispuestas a correr riesgos ante una buena iniciativa					
26	Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos					
	Dimensión 5: Calidez					
27	Entre el personal de esta empresa predominan un ambiente de amistad					
28	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado					
29	En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos					
30	En esta empresa la mayoría de las personas son indiferente hacia los demás					
31	En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre jefaturas y el resto de los funcionarios					
	Dimensión 6: Apoyo					
32	En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error					
33	En esta organización la jefatura se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada funcionario					
34	En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado					
35	La jefatura de esta empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes					
36	En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de jefes y compañeros					
	Dimensión 7: Normas					
37	En esta empresa se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo					
38	Para las jefaturas de esta empresa toda tarea puede ser hecha de mejor manera					
39	En esta empresa las jefaturas continuamente insisten en que mejoremos nuestro trabajo individual y grupal					
40	En esta empresa mejorará el rendimiento por sí solo cuando los funcionarios estén contentos					
41	En esta empresa se valoran más las características personales de los funcionarios que su rendimiento laboral					
42	En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo					
	Dimensión 8: Conflicto					
43	En esta empresa la mejor manera de causar buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos					
44	La jefatura cree que las discrepancias entre los distintos departamentos y personas pueden ser útiles a la organización					
45	En la empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque no estemos de acuerdo con nuestro jefe					
46	En esta empresa, para llegar a un acuerdo, no se toma en cuenta las distintas opiniones existentes					
	Dimensión 9: Identidad					
47	las personas están satisfechas de estar en esta organización					
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien					
49	Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia esta empresa					
50	En esta empresa la mayoría de los funcionarios están más preocupados de sus propios intereses					

¡Muchas gracias!

Anexo 6. Formato de validación

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

Mg. Cesar Augusto Garay Gleibardi

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en de Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede de Lima Norte, promoción 201502, aula 213B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting SAC, Lima, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


Katy Lispet Rojas Nieto
DNI 42021407

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

habilidades gerenciales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	✓		✓		✓		
2	Para mejorar, está dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir sus creencias y sentimientos).	✓		✓		✓		
3	Está consciente de su estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	✓		✓		✓		
4	Entiende cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓		
5	Tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía su conducta.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
6	Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
7	Reafirma sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.	✓		✓		✓		
8	Lleva un programa regular de ejercicio para mantenerse en forma.	✓		✓		✓		
9	Mantiene una relación abierta y confiada con alguien con quien puede compartir sus frustraciones.	✓		✓		✓		
10	Conoce y practica técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.	✓		✓		✓		
11	Mantiene un equilibrio en su vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3								
12	Plantea clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.	✓		✓		✓		
13	Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	✓		✓		✓		
14	Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓		✓		✓		
15	Define el problema de maneras múltiples. No se limita solamente a una definición del problema.	✓		✓		✓		
16	Descongela su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	✓		✓		✓		

37	En su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparte información importante.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Se rehúsa a trabajar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Comprueba si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Se asegura que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Ayuda a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Como último recurso trata de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Disciplina cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Se asegura que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Da cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Insta a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Hace una petición específica, detallando una opción más aceptable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Pide a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	No tomo partido, sino que permanece neutral.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Ayuda a las partes a generar alternativas múltiples.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	Ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	Ayuda a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

84	Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo.	✓	✓	1
----	--	---	---	---

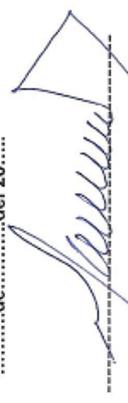
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr. Mg. Carolina Guzmán Pizarro DNI: 06409163

Especialidad del validador: Mag. en Textos Administrativos

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.

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 dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *Clima Organizacional*

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
14	Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas	✓		✓		✓		
33	En esta organización la jefatura se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada funcionario	✓		✓		✓		
41	En esta empresa se valoran más las características personales de los funcionarios que su rendimiento laboral	✓		✓		✓		
47	Las personas están satisfechas de estar en esta organización	✓		✓		✓		
24	En esta organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos	✓		✓		✓		
28	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado	✓		✓		✓		
42	En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo	✓		✓		✓		
1	En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados	✓		✓		✓		
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quien era mi jefe directo	✓		✓		✓		
23	Esta empresa se ha desarrollado porque se ha arriesgado cuando ha sido necesario	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2							
2	En esta empresa no siempre está claro quien debe tomar decisiones	✓		✓		✓		
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo	✓		✓		✓		
34	En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado	✓		✓		✓		
8	Quienes dirigen la organización prefieren reunir las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales	✓		✓		✓		
16	En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos	✓		✓		✓		

6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22	En esta empresa se trabaja de forma lenta, pero segura y sin riesgos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg:

Carlos Humberto Escobar

DNI: *2.064.086.3*

Especialidad del validador:

Mg. Fed. en Administración

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico 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 20.....

[Firma]

Firma del Experto Informante.



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: YDA ROSA CABRERA CUETO

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en de Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede de Lima Norte, promoción 201502, aula 213B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting SAC, Lima, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


Katy Lisbet Rojas Nieto
DNI 42021407

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *Habilidades gerenciales*

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	✓		✓		✓		
2	Para mejorar, está dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir sus creencias y sentimientos).	✓		✓		✓		
3	Está consciente de su estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	✓		✓		✓		
4	Entiende cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓		
5	Tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía su conducta.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
7	Reafirma sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.	✓		✓		✓		
8	Lleva un programa regular de ejercicio para mantenerse en forma.	✓		✓		✓		
9	Mantiene una relación abierta y confiada con alguien con quien puede compartir sus frustraciones.	✓		✓		✓		
10	Conoce y practica técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.	✓		✓		✓		
11	Mantiene un equilibrio en su vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Plantea clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.	✓		✓		✓		
13	Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	✓		✓		✓		
14	Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓		✓		✓		
15	Define el problema de maneras múltiples. No se limita solamente a una definición del problema.	✓		✓		✓		
16	Descongela su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	✓		✓		✓		

17	Piensa en el problema tanto desde el lado izquierdo de su cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	✓		✓		✓		✓	
18	Evita escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.	✓		✓		✓		✓	
19	Tiene técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	✓		✓		✓		✓	
20	Se asegura de que existen puntos de vista divergente representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	✓		✓		✓		✓	
21	Trata de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	✓		✓		✓		✓	
22	Brinda reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).	✓		✓		✓		✓	
23	Motiva de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 4	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
24	Ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	✓		✓		✓		✓	
25	Es claro acerca de cuándo debe entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, debe dar orientación.	✓		✓		✓		✓	
26	Cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas y soluciones.	✓		✓		✓		✓	
27	Cuando trato de corregir la conducta de alguien, la relación se fortalece.	✓		✓		✓		✓	
28	Es descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y sus sentimientos acerca de ellos.	✓		✓		✓		✓	
29	Se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".	✓		✓		✓		✓	
30	Identifica algún área de acuerdo, cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	✓		✓		✓		✓	
31	No habla despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que él.	✓		✓		✓		✓	
32	Cuando discute un problema con alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 5	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
33	Se esfuerza más y toma más iniciativas de lo que se espera de su trabajo.	✓		✓		✓		✓	
34	Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	✓		✓		✓		✓	
35	Apoya los eventos y actividades ceremoniales de la organización.	✓		✓		✓		✓	
36	Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	✓		✓		✓		✓	

84	Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo.	✓	✓	✓	✓
----	--	---	---	---	---

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. D/r Mg: CAROLINA CUETO YPA RCAF DNI: 860772309

Especialidad del validador: DIR. TOR. EN PENSAMIENTO Y HABILIDADES INVESTIGACION

.....de.....del 20.....

.....


Firma del Experto Informante.

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *Clima Organizacional*

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
14	Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas	✓		✓		✓		
33	En esta organización la jefatura se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada funcionario	✓		✓		✓		
41	En esta empresa se valoran más las características personales de los funcionarios que su rendimiento laboral	✓		✓		✓		
47	las personas están satisfechas de estar en esta organización	✓		✓		✓		
24	En esta organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos	✓		✓		✓		
28	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado	✓		✓		✓		
42	En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo	✓		✓		✓		
1	En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados	✓		✓		✓		
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quien era mi jefe directo	✓		✓		✓		
23	Esta empresa se ha desarrollado porque se ha arriesgado cuando ha sido necesario	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2							
2	En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar decisiones	✓		✓		✓		
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo	✓		✓		✓		
34	En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado	✓		✓		✓		
8	Quienes dirigen la organización prefieren reunir las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales	✓		✓		✓		
16	En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos	✓		✓		✓		

25	Las jefaturas de esta organización están dispuestas a correr riesgos ante una buena iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
29	En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
3	Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y la responsabilidad del trabajador	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
35	La jefatura de esta empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
17	En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que el mal hecho	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
43	En esta empresa la mejor manera de causar buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
	DIMENSIÓN 4	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
26	Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
39	En esta empresa las jefaturas continuamente insisten en que mejoremos nuestro trabajo individual y grupal	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
44	La jefatura cree que las discrepancias entre los distintos departamentos y personas pueden ser útiles a la organización	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
4	En esta empresa no es necesario solicitar permiso cada vez que se hace alguna cosa	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
18	En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
36	En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de jefes y compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
	DIMENSIÓN 5	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiada regla, detalles administrativos y trámites que cumplir	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
19	En esta empresa existe tendencia a ser más negativo que positivo	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
30	En esta empresa la mayoría de las personas son indiferente hacia los demás	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
37	En esta empresa se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				

45	En la empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque no estemos de acuerdo con nuestro jefe	<input checked="" type="checkbox"/>							
	DIMENSIÓN 6	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
10	Quiénes dirigen esta organización prefieren que quien está haciendo las cosas siga adelante con confianza, en vez de consultarlo todo con ellos	<input checked="" type="checkbox"/>							
11	En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico	<input checked="" type="checkbox"/>							
13	Cuando se nos presenta problemas en el trabajo debemos resolverlos por nosotros mismos y no recurrir necesariamente a los jefes	<input checked="" type="checkbox"/>							
	DIMENSIÓN 7	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
27	Entre el personal de esta empresa predominan un ambiente de amistad	<input checked="" type="checkbox"/>							
38	Para las jefaturas de esta empresa toda tarea puede ser hecha de mejor manera	<input checked="" type="checkbox"/>							
50	En esta empresa la mayoría de los funcionarios están más preocupados de sus propios intereses	<input checked="" type="checkbox"/>							
9	En esta empresa cuando s encomienda una actividad hay poca confianza en la persona que asume el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>							
20	En esta organización no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho	<input checked="" type="checkbox"/>							
31	En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre jefaturas y el resto de los funcionarios	<input checked="" type="checkbox"/>							
	DIMENSIÓN 8	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
46	En esta empresa, para llegar a un acuerdo, no se toma en cuenta las distintas opiniones existentes	<input checked="" type="checkbox"/>							
12	Para que un trabajo quede bien, es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>							
21	En esta empresa los errores son sancionados	<input checked="" type="checkbox"/>							
40	En esta empresa mejorará el rendimiento por si solo cuando los funcionarios estén contentos	<input checked="" type="checkbox"/>							
49	Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia esta empresa	<input checked="" type="checkbox"/>							
	DIMENSIÓN 9	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No

6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación	✓	✓	✓	✓
22	En esta empresa se trabaja de forma lenta, pero segura y sin riesgos	✓	✓	✓	✓
32	En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: DR. MG. CABRERA CUERPO ROSA DNI: 06076309

Especialidad del validador: DOCTOR EN DERECHO Y MAGISTER EN INVESTIGACIÓN

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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 20.....

.....


Firma del Experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

William S. Flores Sotelo

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en de Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede de Lima Norte, promoción 201502, aula 213B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales y Clima Organizacional de los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting SAC, Lima, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

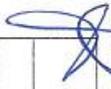
Atentamente.



Katy Lisbet Rojas Nieto
DNI 42021407

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *Habilidades Gerenciales*

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	✓		✓		✓		
2	Para mejorar, está dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir sus creencias y sentimientos).	✓		✓		✓		
3	Está consciente de su estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	✓		✓		✓		
4	Entiende cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓		
5	Tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía su conducta.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
6	Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
7	Reafirma sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.	✓		✓		✓		
8	Lleva un programa regular de ejercicio para mantenerse en forma.	✓		✓		✓		
9	Mantiene una relación abierta y confiada con alguien con quien puede compartir sus frustraciones.	✓		✓		✓		
10	Conoce y practica técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.	✓		✓		✓		
11	Mantiene un equilibrio en su vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3								
12	Plantea clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.	✓		✓		✓		
13	Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	✓		✓		✓		
14	Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓		✓		✓		
15	Define el problema de maneras múltiples. No se limita solamente a una definición del problema.	✓		✓		✓		
16	Descongela su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	✓		✓		✓		


 M.ª Victoria S. Flores Settle
 UCY
 docente Post Grado

17	Piensa en el problema tanto desde el lado izquierdo de su cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	<input checked="" type="checkbox"/>							
18	Evita escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.	<input checked="" type="checkbox"/>							
19	Tiene técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>							
20	Se asegura de que existen puntos de vista divergente representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>							
21	Trata de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	<input checked="" type="checkbox"/>							
22	Brinda reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestradores).	<input checked="" type="checkbox"/>							
23	Motiva de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	<input checked="" type="checkbox"/>							
	DIMENSIÓN 4	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
24	Ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	<input checked="" type="checkbox"/>							
25	Es claro acerca de cuándo debe entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, debe dar orientación.	<input checked="" type="checkbox"/>							
26	Cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas y soluciones.	<input checked="" type="checkbox"/>							
27	Cuando trato de corregir la conducta de alguien, la relación se fortalece.	<input checked="" type="checkbox"/>							
28	Es descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y sus sentimientos acerca de ellos.	<input checked="" type="checkbox"/>							
29	Se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".	<input checked="" type="checkbox"/>							
30	Identifica algún área de acuerdo, cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	<input checked="" type="checkbox"/>							
31	No habla despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que él.	<input checked="" type="checkbox"/>							
32	Cuando discute un problema con alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	<input checked="" type="checkbox"/>							
	DIMENSIÓN 5	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
33	Se esfuerza más y toma más iniciativas de lo que se espera de su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>							
34	Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>							
35	Apoya los eventos y actividades ceremoniales de la organización.	<input checked="" type="checkbox"/>							
36	Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	<input checked="" type="checkbox"/>							

37	En su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	<input checked="" type="checkbox"/>									
38	Manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparte información importante.	<input checked="" type="checkbox"/>									
39	Se rehúsa a trabajar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	<input checked="" type="checkbox"/>									
40	Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	<input checked="" type="checkbox"/>									
	DIMENSIÓN 6	Si	No								
41	Comprueba si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.	<input checked="" type="checkbox"/>									
42	Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	<input checked="" type="checkbox"/>									
43	Diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>									
44	Se asegura que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.	<input checked="" type="checkbox"/>									
45	Ayuda a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.	<input checked="" type="checkbox"/>									
46	Como último recurso trata de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.	<input checked="" type="checkbox"/>									
47	Disciplina cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	<input checked="" type="checkbox"/>									
48	Se asegura que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.	<input checked="" type="checkbox"/>									
49	Da cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	<input checked="" type="checkbox"/>									
	DIMENSIÓN 7	Si	No								
50	Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.	<input checked="" type="checkbox"/>									
51	Insiste a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	<input checked="" type="checkbox"/>									
52	Hace una petición específica, detallando una opción más aceptable.	<input checked="" type="checkbox"/>									
53	Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	<input checked="" type="checkbox"/>									
54	Busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	<input checked="" type="checkbox"/>									
55	Pide a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.	<input checked="" type="checkbox"/>									
56	No tomo partido, sino que permanece neutral.	<input checked="" type="checkbox"/>									
57	Ayuda a las partes a generar alternativas múltiples.	<input checked="" type="checkbox"/>									
58	Ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	<input checked="" type="checkbox"/>									
	DIMENSIÓN 8	Si	No								
59	Ayuda a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	<input checked="" type="checkbox"/>									

84	Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo.	✓	✓	✓	✓
----	--	---	---	---	---

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable No aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Flavio Stolo Wilhoy Sebastian DNI: 06175729

Especialidad del validador: Gestión Gerencial y Finanzas

.....de.....del 20.....

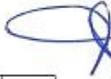
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....
 Firma del Experto Informante.

 Mag. Wilhoy S. Flavio Stolo
 Docente Post Grado
 UCV

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *Clima Organizacional*

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
14	Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas	✓		✓		✓		
33	En esta organización la jefatura se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada funcionario	✓		✓		✓		
41	En esta empresa se valoran más las características personales de los funcionarios que su rendimiento laboral	✓		✓		✓		
47	Las personas están satisfechas de estar en esta organización	✓		✓		✓		
24	En esta organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos	✓		✓		✓		
28	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado	✓		✓		✓		
42	En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo	✓		✓		✓		
1	En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados	✓		✓		✓		
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quien era mi jefe directo	✓		✓		✓		
23	Esta empresa se ha desarrollado porque se ha arriesgado cuando ha sido necesario	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
2	En esta empresa no siempre está claro quien debe tomar decisiones	✓		✓		✓		
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo	✓		✓		✓		
34	En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado	✓		✓		✓		
8	Quiénes dirigen la organización prefieren reunir las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales	✓		✓		✓		
16	En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos	✓		✓		✓		


 Mag. Wilmar S. Pizarro Sotelo
 UCV - Docente Post Grado

45	En la empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque no estemos de acuerdo con nuestro jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 6	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
10	Quienes dirigen esta organización prefieren que quien está haciendo las cosas siga adelante con confianza, en vez de consultarlo todo con ellos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Cuando se nos presenta problemas en el trabajo debemos resolverlos por nosotros mismos y no recurrir necesariamente a los jefes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 7	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
27	Entre el personal de esta empresa predominan un ambiente de amistad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Para las jefaturas de esta empresa toda tarea puede ser hecha de mejor manera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	En esta empresa la mayoría de los funcionarios están más preocupados de sus propios intereses	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	En esta empresa cuando s encomienda una actividad hay poca confianza en la persona que asume el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	En esta organización no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre jefaturas y el resto de los funcionarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 8	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
46	En esta empresa, para llegar a un acuerdo, no se toma en cuenta las distintas opiniones existentes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Para que un trabajo quede bien, es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	En esta empresa los errores son sancionados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	En esta empresa mejorará el rendimiento por si solo cuando los funcionarios estén contentos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia esta empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 9	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No

6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación	✓	✓	✓	✓
22	En esta empresa se trabaja de forma lenta, pero segura y sin riesgos	✓	✓	✓	✓
32	En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Flavio Sotelo William Sepúlveda DNI: 06175729

Especialidad del validador: Contador y economista profesional / Economista

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el ítem planteado

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

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.



Anexo 7. Importación de resultado

Análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Variable 1. Habilidades gerenciales

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.914	.910	50

Variable 2. Clima Organizacional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.954	.954	84