

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL ANTABAMBA - 2017”**

TESIS

PRESENTADO POR:

BACH. ELCY AUREA BEDIA CRUZ

BACH. EVA FERRO DAMIAN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ABANCAY – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
ANTABAMBA – 2017

Presentado por EVA FERRO DAMIÁN y ELCY AUREA BEDIA CRUZ, para optar el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Sustentado y aprobado (07/11/19) ante el jurado:

PRESIDENTE:

.....
Dr. JOSÉ ABDÓN SOTOMAYOR CHAHUAYLLA

PRIMER MIEMBRO:

.....
Dra. ROSARIO LETICIA VALER MONTESINOS

SEGUNDOMIEMBRO:

.....
Mg. MÁXIMO SOTO PAREJA

ASESOR:

.....
Dr. FREDDY VEGA LOAYZA

Agradecimiento

A nuestra Alma Mater, la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, por haberme cobijado en sus aulas y brindado la formación necesaria para ser un profesional de bien.

A todos nuestros docentes de la Facultad de Administración por todas las enseñanzas compartidas.

A nuestros compañeros del código 111, por formar parte de nuestra vida universitaria.

A nuestros docentes miembros del jurado evaluador, al Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla, Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos, al Mg. Máximo Soto Pareja y a mi asesor, Dr. Fredy Vega Loayza; mi especial reconocimiento por su cooperación en los procesos de investigación, quienes con sus observaciones pudieron aportar sus conocimientos para perfeccionar y llevar adelante mi informe final de tesis)

Dedicatoria

Dedicatoria de Dedico a Dios, por darme salud y sabiduría para lograr mis objetivos profesionales.

Dedico a mi señora madre que ilumina desde el cielo y a mi padre por su apoyo permanente en mi formación profesional.

Dedico a mis hermanos por apoyarme incondicionalmente en mi formación profesional.

(Eva)

A Dios por haberme amado antes de que naciera y haberme elegido para formar parte de su creación.

A mi ángel del cielo por cuidarme y protegerme dándome fuerza y motivación para seguir adelante.

A mis padres Marcial y Juana por haberme dado la vida, su cuidado y amor incondicional.

A mis hermanos, Hoberth, Julieta, Flor de Liz, Emerson, John, Marcia y Consolatrix, por darme su buen ejemplo y apoyo.

A mis sobrinos, Emily, Alberto, Marcial, Julieth, Audrey, Lauren, Sofia, Cristian, Kelian, Mayder, Miguel, Diego y Deiner, por llenar de alegría nuestro hogar.

(Elcy)

“HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL ANTABAMBA - 2017”

Gestión Empresarial

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO I	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Descripción del problema.....	9
1.2 Enunciado del Problema	11
1.2.1 Problema General.....	11
1.2.2 Problemas específicos	11
1.2.3 Justificación de la investigación	11
1.2.4 Delimitación.....	13
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	14
2.1 Objetivos de la investigación	14
2.2.1 Objetivo general.....	14
2.2.2 Objetivos específicos.....	14
2.2 Hipótesis de la Investigación.....	14
2.2.3 Hipótesis general.....	14
2.2.4 Hipótesis específicas	14
2.3 Operacionalización de variables	15
CAPÍTULO III	17
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	17
3.1 Antecedentes.....	17
3.2 Marco teórico.....	22
3.2.1 Habilidades directivas	22
3.2.1.1 Características de las habilidades directivas	25
3.2.1.2 Importancia de las habilidades directivas	26
3.2.1.3 Dimensiones de las habilidades directivas	27
3.2.1.4 Enfoques de habilidades directivas.....	30
3.2.2 Clima Organizacional.....	32
3.2.2.1 Tipos de clima organizacional.....	34
3.2.2.2 Características del Clima Organizacional	35
3.2.2.3 Importancia del clima organizacional	37
3.2.2.4 Enfoques del clima organizacional.....	37
3.2.2.5 Dimensiones del clima organizacional	38
3.3 Marco conceptual.....	39
CAPÍTULO IV	42

METODOLOGÍA	42
4.1 Tipo y nivel de investigación	42
4.1.1 Tipo de investigación	42
4.1.2 Nivel de investigación	42
4.2 Población y muestra.....	43
4.2.1 Población	43
4.2.2 Muestra	43
4.3 Procedimiento.....	44
4.4 Técnica e instrumentos.....	44
4.4.1 Técnica.....	44
4.4.2 Instrumento	44
CAPÍTULO V	46
RESULTADOS Y DISCUSIONES	46
5.1 Análisis de resultados	46
5.1.1 Análisis de la variable habilidades directivas	46
5.1.2 Análisis de la variable Clima Organizacional.....	50
5.1.3 Resultados de contingencia.....	55
5.1.4 Resultados correlacionales.....	61
5.2 Contrastación de hipótesis.....	65
5.2.1 Hipótesis estadísticas.....	65
5.2.1.1 Hipótesis general	65
5.2.1.2 Hipótesis específicas.....	65
5.3 Discusión.....	68
CAPÍTULO VI	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
6.1 Conclusiones.....	70
6.2 Recomendaciones	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	15
Tabla 2. Distribución de frecuencia de la variable habilidades directivas	46
Tabla 3. Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades técnicas	47
Tabla 4. Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades humanas	48
Tabla 5. Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades conceptuales	49
Tabla 6. Distribución de frecuencia de la variable clima organizacional	50
Tabla 7. Distribución de frecuencia de la dimensión responsabilidad	51
Tabla 8. Distribución de frecuencia de la dimensión recompensa	52
Tabla 9. Distribución de frecuencia de la dimensión estructura	53
Tabla 10. Categorización de las Habilidades Directivas	54
Tabla 11. Categorización del Clima Organizacional	54
Tabla 12. Habilidades Directivas con Clima organizacional	55
Tabla 13. Habilidades técnicas y Clima organizacional tabulación cruzada	56
Tabla 14. Habilidades Humanas y clima organizacional	57
Tabla 15. Habilidades Conceptuales y clima organizacional	59
Tabla 16 Habilidades Directivas con Clima Organizacional	60
Tabla 17. Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional	61
Tabla 18. Correlación entre habilidades técnicas y clima organizacional	62
Tabla 19. Correlación entre habilidades humanas y clima organizacional	63
Tabla 20. Correlación entre habilidades conceptuales y clima organizacional	63
Tabla 21. Pruebas de Chi -Cuadrado entre habilidades directivas y clima organizacional	65
Tabla 22. Pruebas de chi cuadrado entre habilidades técnicas y clima organizacional	66
Tabla 23. Pruebas de chi cuadrado entre habilidades humanas y clima organizacional	66
Tabla 24. Pruebas de chi cuadrado entre habilidades conceptuales y clima organizacional ..	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Enfoques del clima organizacional	37
Figura 2. Porcentaje de la variable habilidades directivas	46
Figura 3. Porcentaje de la dimensión habilidades técnicas	47
Figura 4. Porcentaje de habilidades humanas.....	48
Figura 5. Porcentaje de habilidades conceptuales	49
Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS	49
Figura 6. Porcentaje de la variable clima organizacional	50
Figura 7. Porcentaje de la dimensión responsabilidad.....	51
Figura 8. Porcentaje de la dimensión recompensa.....	52
Figura 9. Porcentaje de la dimensión estructura.....	53
Figura 10: Porcentaje de la variable Habilidades Directivas	54
Figura 11: Porcentaje de la variable Clima Organizacional.....	55
Figura 12. Habilidades directivas y clima organizacional	56
Figura 13. Contingencia: Habilidades técnicas y clima organizacional	57
Figura 14. Habilidades humanas y clima organizacional.....	58
Figura 15. Contingencia: Habilidades conceptuales y clima organizacional	59
Figura 16: Habilidades directivas con clima organizacional.....	60
Figura 17. Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional	61
Figura 18. Correlación entre habilidades técnicas y clima organizacional	62
Figura 19. Correlación entre habilidades humanas y clima organizacional.....	63
Figura 20. Correlación entre habilidades conceptuales y clima organizacional	64

INTRODUCCIÓN

Los directivos para actuar y dirigir organizaciones deben generar habilidades que son valiosas para poder tomar decisiones eficaces y consistentes, en este gigantesco mercado global con un siglo y medio de desarrollo tecnológico y de comunicaciones, las habilidades directivas son imprescindibles en las organizaciones, ya que contribuye a que los directivos puedan manejar interrelaciones con personas, grupos y organizaciones que afectan su rendimiento en el trabajo.

La importancia de las habilidades directivas, no debe quedar al margen en la implementación en el sector público, ya que es un elemento clave para proporcionar una mejora en muchos aspectos como: motivación, implicación, compromiso, optimización de recursos, eficacia y eficiencia, dirección y rendimiento de los equipos, delegación, etc.

En el ámbito nacional, según el estudio realizado por la empresa Perfil Ejecutivo LHH – DBM Perú, las personas que ocupan cargos directivos o de gerentes son varones en un 72%, mientras que las mujeres en un 28%, cabe señalar que el aumento de mujeres en puestos importantes va en aumento, como también se menciona que la edad oportuna que ocupan los ejecutivos cargos importantes en un 53% es a la edad de 41 a 51 años, en un 22% a la edad de 51 a 60 años, con igual porcentaje de 22% también a la edad de 30 a 40 años, mientras en un 3% a la edad de 60 años, otro aspectos que va en aumento en las competencias de los directivos son el manejo de idiomas extranjeros.

En este contexto las habilidades que debe contar los directivos en pleno siglo XXI tanto en organizaciones públicas como privadas, son las habilidades técnicas, humanas y conceptuales; para lograr los objetivos organizacionales y por ende un clima organizacional favorable.

Este trabajo de investigación también va relacionado con el clima organizacional, que es una variable muy estudiada hoy en día en las organizaciones a nivel mundial, por el nivel de importancia en la productividad de las empresas y los buenos resultados que se pueden obtener de un buen clima, así como también las desventajas que resultan de éstas, como la rotación del personal que según estudios internacionales va en aumento.

En las instituciones públicas como en las unidades de gestión educativa local, las habilidades directivas y el clima organizacional contribuye en el estado de ánimo de los servidores públicos, rendimiento y productividad. A partir de esto la pregunta central del trabajo es: ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, 2017?, y como hipótesis central que planteamos es, sí las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima

organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, 2017. El objetivo central de la investigación es determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, 2017.

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se ha estructurado en cinco capítulos, que son los siguientes:

Capítulo I, aborda el planteamiento del problema la investigación; donde se desarrolla la descripción del problema, el enunciado del problema, justificación, objetivos y delimitación de la investigación.

En el capítulo II, se aborda el marco teórico y conceptual donde se presenta los antecedentes, las bases teóricas o marco referencial y el marco conceptual o definición de términos de las variables de habilidades directivas y el clima organizacional.

En el capítulo III, se aborda la metodología de la investigación; se especifica el nivel, tipo, método y diseño de investigación; la población y muestra, las técnicas, instrumentos, procedimientos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento de análisis de datos

En el capítulo IV, se aborda los resultados en donde se detalla la descripción de resultados, la contrastación de hipótesis y la discusión de los resultados.

En el capítulo V, se aborda las conclusiones y recomendaciones.

Y además por último podemos encontrarla bibliografía y los anexos.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general, conocer el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.

El método aplicado en la investigación fue el hipotético deductivo, el tipo de investigación es básica de nivel correlacional, con diseño no experimental transversal, donde se recogió la información en un periodo dado.

La población u objeto de estudio está conformada por los 50 servidores públicos de la UGEL Antabamba, además, se utilizó una muestra censal, en vista de que la población es pequeña se tomó toda para el estudio. Se aplicó el instrumento: cuestionario de habilidades directivas y clima organizacional en la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), que brindó información de sus diferentes dimensiones de las variables: habilidades directivas (habilidades técnicas, humanas y conceptuales) y del clima organizacional (estructura, responsabilidad y recompensa), la validación de instrumento se basó en el método de juicio de expertos y confiabilidad estadística de alfa de Crombach con un coeficiente general de 0.959 calificado de buena confiabilidad, los resultados se presentaron en forma gráfica y textualizada.

En la investigación se ha obtenido como resultado principal la existencia de correlación entre las habilidades directivas y el clima organizacional, el coeficiente obtenido fue de 0.633 que en la escala de Rho de Spearman significa que el grado de correlación es positiva moderada, lo que permite a concluir que, las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la UGEL Antabamba – 2017, además se concluyó mediante la categorización de variables que, en un 48% las habilidades directivas son regulares con una tendencia a malo en un 30%, y en un 44% el clima organizacional es regular con una tendencia a malo en un 38%.

Palabras clave: habilidades directivas, clima organizacional, UGEL Antabamba.

ABSTRACT

The objective of this research was to know the level of relationship between the managerial skills and the organizational climate of public servants in the Antabamba Local Education Management Unit - 2017.

The method applied in the investigation was the hypothetical deductive, the type of investigation is basic of correlational level, with non-experimental transversal design, where the information was collected in a given period.

The population or object of study is made up of the 50 public servants of the UGEL Antabamba, in addition, a census sample was used, in view of the fact that the population is small, everything was taken for the study. The instrument was applied: management skills questionnaire and organizational climate on the Likert scale (never, almost never, sometimes, almost always, always), which provided information on its different dimensions of the variables: management skills (technical, human skills and conceptual) and of the organizational climate (structure, responsibility and reward), the validation of the instrument was based on the expert judgment method and statistical reliability of Crombach alpha with a general coefficient of 0.959 qualified as good reliability, the results were presented in graphic and textualized form.

In the investigation, the existence of a correlation between managerial skills and the organizational climate has been obtained as a main result, the coefficient obtained was 0.633 which in Spearman's Rho scale means that the degree of correlation is positive moderate, which allows To conclude that, management skills are significantly related to the organizational climate of public servants in the UGEL Antabamba - 2017, it was also concluded through the categorization of variables that, in 48%, managerial skills are regular with a tendency to bad in a 30%, and in 44% the organizational climate is regular with a tendency to bad in 38%.

Keywords: management skills, organizational climate, UGEL Antabamba.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En las empresas de hoy, “Es fundamental que cualquier empresa tenga un buen líder que sepa motivar a sus trabajadores de la manera adecuada para que haya un buen ambiente de trabajo y un continuo flujo de información entre los trabajadores y la empresa” (Navarro, 2015, p. 1). Es decir, un buen directivo debe poseer ciertas habilidades, así como la motivación, entre otros, que permite a la empresa u organización mantener un adecuado clima organizacional, asimismo lograr cumplir con los objetivos organizacionales. Las empresas norteamericanas en el presente, están encaminadas a desarrollar ciertas habilidades que los gerentes o directivos deben de poseer en estos nuevos tiempos, estos están, “orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos” (Puga y Martínez, 2018, p. 100). Actualmente se considera que en las instituciones públicas y privadas es fundamental e importante establecer un clima organizacional favorable, como también potenciar las habilidades directivas ya que son indispensables para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo de trabajo para cumplir con los objetivos de competitividad y productividad, es por ello que una de las tareas más importantes que tienen a su cargo los directores tanto de gestión pedagógica, gestión institucional y administrativa, es que desarrollen habilidades para que ayuden a resolver la problemática que se genera entre grupos de trabajadores y que causan malestar en el ambiente laboral.

Efectivamente, en el Perú, de acuerdo a los estudios realizados por instituciones especializadas, se evidencia una importante escasez de talento ejecutivo, principalmente en los puestos de mayor jerarquía en la estructura organizacional. Sin embargo, esta escasez no se debe a la cantidad de profesionales que componen la oferta laboral, sino a la calidad de sus habilidades gerenciales. (Aparicio y Medina, 2015, p. 3)

Es decir, que los profesionales en Perú no poseen ciertas habilidades directivas, el cual afecta a las empresas u organizaciones en su desarrollo y en el logro de las metas de la organización.

Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las empresas necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas

competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo gerencial. (Aparicio y Medina, 2015, p.3)
Según Aparicio y Medina (2015)

Más del 80% de los ejecutivos manifestó que existe necesidad de potenciar las habilidades de sus gerentes; asimismo, identificaron que hay mayor oportunidad de mejora en las habilidades blandas que en las habilidades técnicas, y son las habilidades de liderazgo y la capacidad de motivar aquellas en las que hay mayor trabajo por hacer dado el alto impacto que generan en los resultados del negocio. (p. 4)

Las habilidades blandas también son conocidas como las habilidades sociales, que según los resultados de Aparicio y Medina (2015) son los que necesitan mas trabajo para desarrollarlas y al mismo tiempo hace mucha falta en la empresas e instituciones publicas peruanas.

Es decir, a partir de estudios realizados por organizaciones expertas en recursos humanos, en el Perú existe una alta escasez de habilidades gerenciales directivas que impulse a las organizaciones para ser más competitivas. Las habilidades técnicas son necesarias, pero no son suficientes para una adecuada gestión, y las habilidades blandas son cada vez más necesarias y valoradas en el mercado. Con una perspectiva estratégica de la gestión humana, se genera la necesidad de identificar con claridad cuáles son las habilidades de gestión que las empresas necesitan según su tamaño y giro de negocio para enfrentar con efectividad las restricciones y nuevos retos del mercado. (Aparicio y Medina, 2015, p. 7)

A nivel local, en las direcciones de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba (UGEL) existe servidores públicos que no cuentan con habilidades adecuadas para cumplir ciertas responsabilidades que influyen negativamente en el clima laboral, para poder así tomar las medidas idóneas, lograr los objetivos y metas propuestas por el MINEDU. En consecuencia, los directivos que están al frente necesitan mantener las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, para que puedan adaptarse a los cambios de la organización tanto internos y externos, lo que obliga a los directivos a desarrollar dichas habilidades para mejorar las relaciones personales e interpersonales como también el manejo de nuevas herramientas tecnológicas que le permitan mostrar un trabajo eficiente y eficaz en gestión administrativa de la UGEL Antabamba, y sobre todo buscar la manera de estar más cerca al trabajador, ofreciendo motivación, valor de su trabajo y estableciendo estrecha relación con los equipos de trabajo comprometiéndolos con la institución y así finalmente llegar a cumplir las metas.

Además, las habilidades directivas permiten desarrollar, potencializar, categorizar y analizar los conocimientos de los integrantes de la institución, aportando herramientas fundamentales para afrontar los conflictos tras el rompimiento de un buen clima laboral suscitado por la carencia de habilidades directivas que lideran las áreas más importantes de la UGEL Antabamba, por ello se ha podido determinar que las habilidades técnicas, humanas y conceptuales; producen un clima laboral satisfactorio en los trabajadores y es un factor primordial para lograr los objetivos y metas de la organización; en este contexto, las habilidades directivas y el clima organizacional pasan a ser un pilar fundamental para el cumplimiento de metas, establecer laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones importantes en las responsabilidades de los trabajadores juntamente utilizando ciertas habilidades técnicas, humanas y conceptuales, para brindar un excelente servicio a los usuarios.

1.2 Enunciado del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre habilidades técnicas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017?
- ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre habilidades humanas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017?
- ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre habilidades conceptuales y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017?

1.2.3 Justificación de la investigación

Consideramos que la investigación será importante debido a que permitirá determinar la relación que existe entre las habilidades directivas con el clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Antabamba.

La investigación se ha desarrollado porque con frecuencia se percibe que los directivos muestran debilidad frente a situaciones que implican toma de decisiones, manejo de grupo, capacidad de convencimiento, poder de convocatoria, nivel de conocimiento de las normas, entre otros componentes que se vinculan a un líder directivo. De igual forma permite percibir la situación del clima organizacional, teniendo en cuenta la estructura orgánica de la institución y el desempeño de las funciones de los responsables. En este caso se observa algún tipo de descontento en los trabajadores administrativos frente a las costumbres y tradiciones que se cumplan, en relación a la institución.

a) Justificación práctica

Entendiendo que en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, se percibe un problema respecto a las habilidades directivas y el clima organizacional, los resultados de nuestro trabajo de investigación, mostrara el nivel de importancia (correlación) que tiene el trabajar en las habilidades directivas para poder mejorar el clima organizacional.

b) Justificación teórica

Metodológicamente, consideramos que será importante porque servirá de guía para que otras investigaciones similares se puedan orientar con los resultados obtenidos a nivel de las correlaciones, entre variables de estudio y entre las dimensiones.

Por otro lado, podemos indicar que los instrumentos que fueron sometidos a un juicio de expertos y la prueba de confiabilidad estadística, servirán para poder recoger información, sobre el tema en contextos distintos a los que se hizo con la investigación.

c) Justificación metodológica

Metodológicamente, consideramos que será importante porque servirá de guía para que otras investigaciones similares se puedan orientar con los resultados obtenidos a nivel de las correlaciones, entre variables de estudio y entre las dimensiones.

Por otro lado, podemos indicar que los instrumentos que fueron sometidos a un juicio de expertos y la prueba de confiabilidad estadística, servirán para poder

recoger información, sobre el tema en contextos distintos a los que se hizo con la investigación.

1.2.4 Delimitación

El trabajo de investigación se realizó en la Unidad de Gestión Educativa Local de Antabamba, institución pública regulada por el Ministerio de Educación, ubicado en la calle sucre s/n de la provincia de Antabamba, región Apurímac.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo general

Determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.

2.2.2 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades técnicas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.
- Determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades humanas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.
- Determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades conceptuales y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.

2.2 Hipótesis de la Investigación

2.2.3 Hipótesis general

Las habilidades directivas se relacionan positivamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.

2.2.4 Hipótesis específicas

- Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.
- Las habilidades humanas se relacionan positivamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.

- Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Habilidades Directivas	Habilidades Técnicas	Especialización
		Conocimiento técnico
		Pericia
		Manejo de procesos
		Manejo de herramientas
		Capacitación
		Proposición de acciones
		Demostración de interés
	Habilidades Humanas	Relaciones interpersonales
		Facilitación de información
		Capacidad de escuchar
		Trabajo en equipo
		Comunicación horizontal
		Empatía
		Cooperación
		Liderazgo
	Habilidades conceptuales	Pensamiento estratégico
		Capacidad de interpretación
		Planificación estratégica
		Delegación de funciones
		Capacidad creativa
Innovación		
Toma de decisiones		
Orientación al personal		
Clima Organizacional	Responsabilidad	Compromiso con el trabajo
		Cumplimiento de obligaciones
		Seriedad en el trabajo
		Confianza en las tareas
		Cumplimiento de compromisos
		Pensamiento reflexivo
		Exigencias propias
		Asistencia y puntualidad
	Recompensa	Estímulos
		Valoración de las tareas
		aumento de sueldo
		reconocimiento de resultados
		Asensos laborales
		Incentivos
		Oportunidad de desarrollo
Seguridad en el trabajo		
Estructura	Procedimientos definidos	
	Funciones claras	

	Estructura organizacional
	Tamaño de la organización
	Ambiente de trabajo
	Normas
	Jerarquía
	Burocracia

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedente internacional

Jorna, Castañeda y Veliz (2016), en la tesis “Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba”, investigación para la revista Cubana de Salud Pública, con el objetivo general de identificar diferencias por sexo en las percepciones sobre las habilidades de liderazgo en hombres y mujeres en la dirección en salud. Introducción: la necesidad de una gestión eficiente en las instituciones de salud, hace necesario un replanteamiento continuo de las formas de liderazgo para lograr mayor comunicación, más descentralización en la toma de decisiones, flexibilización en las relaciones con los subordinados y mejor calidad en los sistemas de atención médica. Metodología: es una investigación descriptiva y transversal realizada en el 2016. Se aplicó un cuestionario a 56 directores de policlínicos, hospitales y direcciones municipales de salud de las provincias Pinar del Río, Camagüey y Santiago de Cuba. La información se resumió en frecuencias absolutas y porcentajes. Resultados: en ninguna de las habilidades de liderazgo estudiadas atribuibles al sexo, se pudo demostrar una diferencia estadísticamente significativa entre los hombres y las mujeres. Se encontró mayor frecuencia en las mujeres en cuanto a que la flexibilidad, organización y planificación del trabajo, orientación hacia las personas, capacidad de comunicación y de negociación y el trabajo en equipo, eran más representativas de su propio sexo. Los hombres atribuyeron más fuertemente la innovación y la visión estratégica a su sexo. Conclusiones: se identifican por sexo un grupo de habilidades de liderazgo en la dirección en el sector de la salud a partir de la percepción que tienen los propios directivos masculinos o femeninos, sin demostrar que existan diferencias en las mismas atribuibles a uno u otro sexo.

Gómez y Vicky (2017), en la tesis, “Perfil profesional en la calidad de las destrezas directivas en los docentes y directivos propuesta: diseño de una guía de procedimientos para mejorar la motivación y el liderazgo”, para optar el grado académico de licenciada en ciencias de la educación, de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. La investigación hace referencia a sobre cómo influye la gestión del perfil profesional en la calidad de

destrezas directivas en los docentes y personal administrativo de la Unidad Educativa “Dolores Cacuango”, Zona No. 8 distrito 09D07 de la Provincia del Guayas Cantón Guayaquil. Además, se delimito como objetivos específicos: identificar la calidad de destrezas directivas en docentes y personal administrativo mediante un estudio bibliográfico, análisis estadístico y encuesta a directivos y docente y seleccionar los aspectos más relevantes de la investigación para diseñar el manual de procedimientos motivacionales con enfoques de destrezas con criterios de desempeño. A través del método inductivo-deductivo, de campo y estadístico, para el diseño y aplicación de una guía motivacional con enfoque integral para docentes. Esta investigación se realizó con el propósito de desarrollar el perfil profesional que deben tener los docentes de la institución en la cual laboran en las áreas administrativas y capacidad profesional para ejercer un liderazgo efectivo escolar que permite lograr en la entidad educativa un alto nivel de educación y aprendizajes reflejados desde la organización administrativa hasta el rendimiento académico de los estudiantes. Se emplearon técnicas de investigación más pertinentes como: guía de observación, una encuesta aplicada a los docentes y directivos. Posterior a la investigación se obtuvo como resultados que los docentes de la institución requieren mejorar su perfil profesional para incidir de manera positiva en las habilidades y destrezas para la debida administración y gerencia en el centro educativo, lográndolo mediante la implementación de la propuesta aquí explicada.

Bustamante, Lapo y Grandón (2016), en la tesis, “Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile” para la revista gerencia y políticas de salud de la Universidad de Bogotá, Colombia. Con el objetivo de crear un cuestionario validado para medir el clima organizacional en hospitales de alta complejidad. Para su formulación se identificaron dimensiones y variables de diversos autores y se revisaron diferentes cuestionarios, validaciones y constructos utilizados en diferentes propuestas a nivel internacional. La investigación es de tipo descriptivo, cuantitativo e inferencial y se realizó sobre una base de datos de 561 empleados hospitalarios, a quienes se les aplicó un cuestionario por la vía de una entrevista personalizada en el lugar de trabajo, que consta de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones. La aplicación del instrumento, así como los estudios de validez y de confiabilidad, permitieron dar origen a un nuevo cuestionario validado que cuenta con 10 factores y 44 reactivos de alta confiabilidad, que explican el 52,181% de la varianza total, alcanzando un alfa de Cronbach total de 0,89.

Naranjo, Paz y Marín (2015), en la tesis “Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales”, de la Universidad del Rosario Bogotá, Colombia, con el objetivo general de determinar procesos de intervención del clima organizacional en la Institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Para esto se realiza un estudio descriptivo, transversal y observacional. El universo consta de los 84 trabajadores activos en la IPS. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para medir clima organizacional. Se concluye que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio. La variable de liderazgo fue la que mejor calificación obtuvo. Las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional. No existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales. No se reconoce el buen desempeño. Existen oportunidades de mejora en cuanto a la percepción respecto a los líderes. Existe también una percepción poco satisfactoria del clima organizacional, especialmente en el servicio de odontología.

3.1.2 Antecedente nacional

Saravia (2017), en su tesis “Habilidades directivas y actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, con el objetivo general de determinar la relación entre las habilidades directivas y la actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017. Con un enfoque cuantitativo, puesto que se usaron datos numéricos para su comprobación y veracidad del estudio. Con un tipo de investigación básica, con un nivel o alcance correlacional ya que se determinó el grado de relación que existe entre las habilidades directivas y la actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017. Con un diseño no experimental de tipo transeccional o transversal puesto que la recolección de datos se realizó en un solo momento (en un tiempo único). Los datos estadísticos que sostienen esta investigación se han obtenido del cuestionario de las habilidades directivas y la actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017. La contrastación de Hipótesis mediante el estadístico Rho de Spearman determinó que existe relación entre las habilidades directivas y la actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017, con un coeficiente de correlación igual a 0.743, cuyo valor indica que existe una correlación positiva considerable. De manera similar se observa que la dimensión que tiene mayor relación con la variable habilidades directivas es la actitud social, con un coeficiente de correlación de 0.654

Victoria (2017), en su tesis “Competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa del distrito de Santiago de Surco, 2016”, para optar el grado académico de Maestro en Administración de la Educación, cuyo objetivo general fue determinar la relación existente entre las competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del Sector Villa de Santiago de Surco, 2016. La investigación tuvo un diseño no experimental de nivel correlacional y el tipo de investigación, básica. y enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 180 docentes pertenecientes a las instituciones educativas del Sector Villa del distrito de Santiago de Surco. Para la recolección de datos, en ambas variables se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, compuesto por preguntas dicotómicas. Asimismo, se empleó el estadístico Rho de Spearman para la comprobación de Hipótesis. En cuanto a los resultados obtenidos del análisis del coeficiente de correlación de Spearman = ,624 entre las variables competencias directivas y el clima organizacional, Se ha demostrado que existe relación entre las Competencias directivas y el Clima organizacional en las instituciones educativas, según Rho de Spearman de 0,000 y, siendo moderadamente significativa, rechaza la hipótesis nula. Entonces tenemos que existe relación entre las Competencias directivas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Muñoz (2017), en su tesis “Las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017”, tesis para obtener el título profesional de administración, con el objetivo general de determinar las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017. Esta investigación es un estudio correlacional, utilizando un diseño no experimental de corte transversal. se aplicó una encuesta a los 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chocope, esta investigación se desarrolló aplicando un cuestionario adaptado de Pineda (2011) y de Valverde (2015), a cada trabajador para determinar la relación de las habilidades gerenciales con el clima organizacional utilizamos el método del coeficiente de pearson. Concluyendo que existe una relación directa entre las habilidades gerenciales con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017, con un coeficiente de Pearson de $r= 0.812$, demostrando así la relación fuerte y significativa entre ambas variables, en este sentido la hipótesis planteada ha sido aceptada.

Tejada (2017), en la tesis “El clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal docente de la institución educativa Mateo Pumacchahua Chihuantito de Pongobamba Distrito De Chinchero Urubamba, Cusco - 2016 Para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias: Educación con mención en Gestión y Administración Educativa, con el objetivo general de determinar el nivel de relación entre clima organizacional y las relaciones interpersonales de los Docente de la I.E. Mateo Pumacchahua Chihuantito de Pongobamba Distrito de Chinchero Urubamba, Cusco 2016, la metodología de investigación el método científico, el tipo de investigación descriptivo correlacional con diseño no experimental, la muestra se considera no probabilística constituida por 38 docentes de la Institución Educativa estatal Mateo Pumacchahua Chihuantito de Pongobamba Distrito de Chinchero Urubamba ,Cusco, la técnica utilizada es la encuesta para ambas variables, cuyo instrumento fue el cuestionario, validado por criterio de jueces o expertos en Arequipa y comprobada la fiabilidad de los instrumentos por medio del alfa de Crombach. En vista a los resultados obtenidos por el coeficiente de correlación de Pearson (Correlación positiva) se acepta la hipótesis alterna, existe relación entre clima organizacional y las relaciones interpersonales de la Institución Educativa Mateo Pumacchahua Chihuantito de Pongobamba Distrito de Chinchero Urubamba, Cusco, con el r_p de ,860**y se rechaza la hipótesis nula.

Cachay y Cavero (2017), en la tesis “Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (Faceac)”, para obtener el grado académico de Licenciado en Administración de la Universidad Pedro Ruiz Gallo, con el objetivo principal de determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables (FACEAC) de la UNPRG. La investigación fue de tipo Descriptiva, Explicativa y No experimental. A fin de realizar nuestra investigación nuestra muestra fue igual a la población en razón de que esta era pequeña; para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, como instrumento se elaboraron dos cuestionarios, uno de 47 preguntas para identificar las Habilidades Directivas y un cuestionario de 13 preguntas para diagnosticar el Clima Organizacional. Procesado y analizado los datos encontramos que los directivos cuentan con ciertas habilidades como el saber trabajar en equipo, manejo de conflictos, saber delegar autoridad a su personal, pero se detectó aspectos que aquejan a los trabajadores con relación a su desarrollo personal, ya que no logran

alcanzar sus metas individuales debido a que no pueden aspirar a más por influencias políticas de sus directivos, no saber comprenderse y escucharse entre ellos, no recibir el apoyo económico y material necesario para la realización de sus actividades, acompañado de la poca motivación que reciben de sus superiores pese al buen rendimiento que pueden tener. Esto demuestra que existe un regular clima organizacional, por tanto, se concluye, que las habilidades directivas se relacionan directamente en el clima organizacional de Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables generando el desinterés y bajo compromiso de sus trabajadores con la Facultad.

Guillen (2016), en la tesis “Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015”, tesis para obtener el grado académico de magister en gestión pública, con el objetivo principal de determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015. La investigación es de tipo No experimental con diseño descriptivo correlacional, con una población de 38 trabajadores de la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015. Se consideró para la muestra la misma cantidad de la población, siguiendo el tipo de muestreo por conveniencia. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para evaluar la gestión directiva y el cuestionario sobre el clima institucional. Los resultados demuestran que entre las variables gestión directiva y clima institucional existe una correlación de $r = 0,787$. Es decir, a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; a un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional. Se concluye señalando que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Habilidades directivas

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), manifestó que “es un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones” (p. 5). Por otro lado, Vértice (2008) señala que las habilidades directivas son las destrezas que debe tener un directivo que le faciliten su acción para

mejorar su desempeño y el de sus colaboradores, dentro de las habilidades se tiene a la representatividad, comunicación, toma de decisiones, solución a los problemas, negociación, autocontrol, flexibilidad, liderazgo y estilo de dirección.

Esto nos da a entender que al mejorar las habilidades los directivos también mejorarán la de sus colaboradores tratándose de una institución pública, mejoraría el trabajo de los servidores públicos.

De acuerdo al concepto diremos que, la habilidad es la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de instrucciones, destrezas y cualidades en la ocupación de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo.

Por otra parte, Bateman y Snell (2009), precisó que “es alguien quien coordina y supervisa en el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros para realizar su trabajo” (p. 9). Además, Cencia y Mendoza (2016), definieron que:

Es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan”, y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. (p. 24)

Asimismo, Griffin y Van (2014), señala que “los directores son los responsables de combinar y coordinar los variados recursos disponibles con el fin de alcanzar las metas organizativas” (p. 9). Es decir, un gerente es responsable de estructurar y planificar el trabajo para cumplir con las metas y objetivos de la empresa. A esta función se denomina organización.

Por otro lado, Madrigal et al. (2009), precisó que “las habilidades directivas son las que se relacionan a una actividad, responsabiliza a un entorno, se demuestran en el desarrollo de tareas con eficacia y, sobre todo, se aprenden” (p. 2). De acuerdo a lo que manifiesta la autora las habilidades directivas serán observadas de acuerdo a cómo desarrollen las tareas y cómo se ha logrado obtener los resultados óptimos,

además nos dice que las habilidades se adquieren de cada momento ya que nos servirá para tomar decisiones y poder resolver problemas que solucionan conflictos.

En tal sentido, toda organización necesita personas capacitadas y dispuestas a desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el directivo en la actualidad debe ser proactivo, poseer una inteligencia ejecutiva, innovador, líder para todo el personal que labora en la empresa o institución.

Dentro de este marco se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia de las habilidades directivas en determinados ámbitos como es el sector público, tan importante para mejorar de manera eficaz y racional de la administración del Estado, en su búsqueda de satisfacer las necesidades humanas de los ciudadanos y la realización de una gestión pública satisfactoria.

Por otro lado, las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. De este modo, 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.

Whetten y Cameron (2011), precisan a “las habilidades directivas como habilidades necesarias para manejar la propia vida del individuo, así como las relaciones con las demás personas, es una tarea sin fin” (p. 4). Al respecto, las habilidades directivas son muy indispensables para conducir nuestra propia persona en diferentes aspectos, pero no sólo ello, sino que también nos servirá para poder conducirnos con otras personas, y que esta es una actividad que se da en todo lugar y en todo momento que nunca finaliza, siempre está en forma permanente.

Vinculado a esto diremos que, el éxito de un administrador directivo en su vida profesional no siempre está correlacionado del todo con lo que recibió de enseñanza ni con ser sobresaliente o el mejor en el aspecto académico ni con su interés personal, Estos aspectos son importantes, pero están condicionados por características de personalidad y por el modo particular de actuar. No todo lo que somos y las actitudes que demostramos se debe a lo mucho que hemos estudiado o leído, sino que se

relaciona también con las particularidades que tenemos cada persona, que para ello hemos tenido influencia de nuestras familias y de la sociedad. Se debe tener en cuenta que cada persona es distinta y por ello actuamos de diversas formas, esto debe entenderlo bien todo directivo que se encarga de dirigir una institución pública ya que su herramienta principal son los seres humanos.

Por esta razón diremos que, en este mundo en que nos encontramos, donde todo está en constante cambio, necesitamos personas con capacidades que vayan más allá de una formación académica, es decir que desarrollen habilidades directivas que motiven al logro de las metas planteadas en la organización.

3.2.1.1 Características de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011), mencionaron las características de las habilidades directivas:

Como primera característica mencionaron que la habilidad es conductual, es decir pueden observarse, en contraste del atributo que es mental o propios de la personalidad. Así también mencionaron que la habilidad puede ser desarrollada, esto implica que la persona puede mejorar sus habilidades mediante la constante práctica. La tercera característica hace mención a la habilidad y su interrelación, es decir que el uso de una habilidad conlleva al uso de varias habilidades a la vez, pues según Whetten y Cameron, una habilidad no puede estar aislada de otras habilidades, ya que al usar y combinar habilidades se puede lograr los objetivos deseados, y eso deberían de aplicar los directivos de hoy. La última característica según Whetten y Cameron se refiere a que la habilidad puede ser contradictoria y paradójica, es decir algunos directivos pueden poseer habilidades incompatibles a lo que se desea alcanzar, en donde existe incoherencia en lo que se dice y lo que se hace. (p. 11)

Whetten y Cameron (2011), al considerar las habilidades como conductuales, se puede decir que estas habilidades pueden ser observadas. Todas las habilidades por más personales que sean se pueden observar en el actuar de la persona y más aún del directivo de una institución pública, por ello podemos emitir juicios de valor con respecto a las habilidades de cualquier persona.

3.2.1.2 Importancia de las habilidades directivas

Aguilar (2009), manifestó:

Es admisible aquello de que una empresa refleja lo que son sus dirigentes; demuestra la personalidad y el modo de ser de su gerente. Con base en esta afirmación, se evidencia que en efecto la gestión de un alto directivo se ve reflejada en los resultados que tiene una organización. Es por esto que la implementación de un adecuado uso de las habilidades gerenciales se hace imperativo. Al tener en cuenta la constante evolución del entorno empresarial y el nivel de complejidad al cual se enfrenta cualquier directivo en la gerencia de una institución. (p. 56)

Es decir, los gerentes deben crear una organización sensible al usuario en la que los empleados sean amistosos, amables, accesibles, preparados, listos para responder a las necesidades de los usuarios y dispuesto a hacer lo necesario para satisfacerlos.

Sobre la importancia que tiene la función de dirección desde la perspectiva de la dirección de personas. En ese sentido, Dhiman (2007), señaló que:

El secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes. Esta circunstancia refuerza la necesidad de las organizaciones de velar por la calidad de vida de sus trabajadores, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar en las personas el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización. (p. 23)

Un directivo para ser exitoso en su labor gerencial se encuentra el manejo de conflictos y la negociación. Esta práctica va muy ligada con el trabajo en equipo ya que inevitablemente se tienen que establecer relaciones interpersonales que muchas veces por negligencia de los subalternos o deficiencia en la labor asignada de otras áreas genera conflictos que se deben solucionar de la forma más eficaz en beneficio del grupo y de la organización.

Por consiguiente, un directivo debe estar lo suficientemente preparado para asumir los momentos de prosperidad en su organización, así como los

tiempos adversos y difíciles en su empresa a los cuales tiene que enfrentarse para poder sacar a su organización adelante y no dejarla decaer. Para este efecto, las habilidades de un directivo son de suma importancia ya que le van a permitir determinar el rumbo de su empresa y su permanencia en el sector empresarial donde se desarrolle. Por esta razón, las herramientas adquiridas en el transcurso de su preparación le facilitarán la tarea de direccionar de la forma más adecuada su gerencia para obtener buenos resultados.

3.2.1.3 Dimensiones de las habilidades directivas

a) Dimensión 1. Habilidades técnicas

Katz (citado en Robbins & Coulter, 2010) definió que “es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas” (p. 172). Son conocimientos específicos del rol que desempeñan cada persona y la aplicación idónea del mismo, utilizando las herramientas óptimas y necesarias en el desarrollo de las tareas laborales.

Las habilidades técnicas según Robbins, Decenzo y Coulter (2013) son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado. Se deduce que el desarrollo de estas habilidades es esencial para el directivo, pues le posibilitan un mejor desempeño gerencial, así como una mayor influencia en el personal a su cargo.

b) Dimensión 2. Habilidades humanas

Katz (citado en Robbins y Coulter, 2010), definió que “es el desarrollo de ciertas habilidades para desempeñarse efectivamente dentro del grupo de individuos. Son fundamentales en todas las actividades que realiza; Asimismo, desarrollan habilidades para obtener la aceptación de las demás personas para un buen servicio a los usuarios” (p. 10). En ese sentido, los gerentes con excelentes habilidades humanas obtendrán lo mejor del personal a su cargo, para obtener ventajas favorables a la

empresa y así alcanzando la comunicación, motivación, dirección y provocar inspiración y confianza.

Las habilidades humanas, son definidas por Stoner, Freeman y Gildert (2008):

Como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el directivo dirige eficientemente el personal de la institución, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización. (p. 21)

c) Dimensión 3. Habilidades conceptuales

Katz (citado en Robbins y Coulter, 2010), manifestó que “son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan” (p. 10). De igual manera a los gerentes les corresponde propiciar mayor énfasis para desarrollar habilidades con un apropiado ejercicio de su cargo; asimismo, se requieren contar con un conjunto de habilidades (conocimientos, destrezas, actitudes) a fin de alcanzar un desempeño superior. También se entiende que es la capacidad para observar a una organización de forma integral, dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí.

Las habilidades conceptuales o de pensamiento incluyen: a) Pensar estratégicamente: Es decir, considerar un amplio rango de factores internos y externos cuándo se resuelven problemas y se toman decisiones; b) Analizar los asuntos: Es decir, recoger información relevante sistemáticamente, manejar las complejidades y percibir relaciones entre los problemas o asuntos, buscar información de otros y usar una lógica precisa en el análisis; c) Usar un juicio sensato: Es decir, tomar decisiones razonables y a tiempo, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. d) Innovar: Es decir, generar nuevas ideas, ir más allá del status quo, reconocer la necesidad de enfoques

nuevos o modificados, poner juntas las perspectivas y enfoques y combinarlos de forma creativa. (Londoño, 1996, p. 34)

El desarrollo de habilidades conceptuales forma parte de los avances contemporáneos en la teoría de la administración del enfoque de sistemas y los nuevos campos de la inteligencia llamada relacional.

De acuerdo con (Londoño, 1996), precisó que:

La habilidad para conceptuar: Se debería reconocer que la esencia de la actividad administrativa es la toma de decisiones cuyo insumo básico es un intangible, la información, el cual, debidamente procesado, soporta el ejercicio de la función gerencial para adoptar lo que en “su concepto” se constituyen en las mejores decisiones y cursos de acción. (p. 31)

Es decir, un alto desarrollo de la habilidad conceptual. Tal habilidad conceptualizadora se traduce en la capacidad para elaborar y relacionar ideas en forma coherente, lógica y creativa; para diagnosticar posibilidades donde el común de las personas sólo ve oscuridad y caos; para descubrir regularidades en situaciones aparentemente confusas; para pensar en forma diferente pero aterrizada a la realidad; para obtener conclusiones y derivar acciones cuyos buenos resultados comúnmente se atribuyen a la buena suerte; para manejar con sobriedad y destreza las posibilidades de la abstracción.

Según Guadalupe (2000), puntualizó:

Si aceptamos que la habilidad conceptualizadora es el eje principal de la actividad de un profesional en administración de empresas, habilidad que es dinámica y se debe reforzar de continuo para mantenerla vigente, es menester que en todos los niveles de educación se establezcan currículos que intencionalmente incluyan los medios y métodos para desarrollarla entre los estudiantes. (p. 31)

Estos serían los verdaderos trabajadores de conocimiento, no por lo que saben sino por la estructura mental con que cuentan para encontrar significado y sentido al conocimiento.

3.2.1.4 Enfoques de habilidades directivas

a. Enfoque de roles

Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) enfatizó "se da cuando los directivos desempeñan sus cuatro funciones básicas, como un conjunto organizado de sus comportamientos" (p.14). Son las labores que debe realizar un trabajador para cumplir con el objetivo de su puesto según metas de la organización con el fin de saber cómo utilizan el tiempo, asimismo sus funciones la realizan: Roles interpersonales, líder, enlace de su entidad con el entorno y hacia adentro. Roles informativos, recibir y comunicar información, monitor, difusor, portavoz, Roles decisorios; emprendedor, resolver problemas, asignado de recursos.

b. Inteligencia emocional

Mayer, Roberts y Barsade (2008), refiere que es "una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual información sirve de guía para nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento" (p. 45). Contiene capacidades, destrezas que interviene en las habilidades de una persona para lograr el éxito en todos los ámbitos, las personas que trabajan en el control de sus emociones, impulsos y determinando sus actos, siendo perseverante, establecen rasgos de carácter como autodisciplina, el altruismo, características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, perseverando el empeño a pesar de las posibles frustraciones, controlando sus impulsos, de diferir las gratificaciones, regulando sus estados de ánimo, evitando que la angustia interfiera con su razón y teniendo la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Goleman (1996) para un mejor estudio dividió la inteligencia emocional en cinco competencias básicas:

- a) Conocimiento de sí mismo (reconocer los propios estados de emociones, ánimos);
- b) Autodirección (capacidad de controlar los impulsos y estados de ánimo);
- c) Motivación (motivación del trabajo por motivos distintos del dinero o la posición);
- d) Empatía (habilidad

de entender la conformación emocional de otras personas); e) Destreza social (la pericia en el manejo de las relaciones). (p. 101)

c. Enfoque perfiles emocionales

Para Davidson y Begley (2012) es “un estado emocional es la unidad más pequeña y efímera de emoción, es la manera de responder a las experiencias que tenemos en nuestra vida. Asimismo, tiene influencia en los estados emocionales, rasgos emocionales, y estados de ánimo” (p. 67)

Davidson y Begley (2012) propuso “el perfil emocional está configurado por seis dimensiones, el ser emocional que somos es el producto de la combinación de diferentes cantidades de estos seis componentes” (p. 23). Que a continuación presentamos: a) Resistencia: la rapidez o la lentitud para recuperarse de la adversidad; b) Actitud: el tiempo que somos capaces que dure una emoción positiva; c) Intuición Social: la pericia de captar las señales sociales que emiten las personas que uno tiene a su alrededor; d) Autoconciencia; el modo en que percibimos los sentimientos corporales que reflejan las emociones; e) Sensibilidad al contexto: como se nos da regular nuestras respuestas emocionales para tomar en cuenta el contexto en el que nos encontramos; y f) Atención; lo clara y enfocada que es nuestra concentración.

d. Enfoque competencias gerenciales

Según Gardner (1995) “es la disposición de las personas en dar solución a sus problemas reales y producir un nuevo conocimiento” (p.53). por lo tanto, ser competente es ser talentoso, se pone de manifiesto cuando las personas tienen la capacidad para afrontar la realidad, haciendo uso de una correcta interrelación entre las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades propias.

Asimismo, este autor, clasifica las competencias en: a) competencias laborales; b) competencias científicas; c) competencias ciudadanas; d) competencias básicas; e) competencias específicas.

Al respecto Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), indicó que son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p 5). El concepto de competencia no es solo las capacidades necesarias para el ejercicio de una actividad profesional, sino es un conjunto de comportamientos: facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., necesarios para el desempeño de la ocupación.

e. Enfoque funcional

Se da cuando las habilidades principales posibilitan un trabajo más efectivo por parte de los directivos, y tienen relación con el dominio de los procesos de trabajo y de las técnicas que propicien la realización exitosa de estas funciones, incluyendo aspectos en la función de dirección, motivación, liderazgo, comunicaciones, conflictos, cambio y desarrollo, entre otros, que demandan el desarrollo de habilidades conductuales que faciliten elevar el nivel de influencia sobre las personas de manera individual y grupal, que le permitan alcanzar mayores niveles de participación y compromiso con la finalidad de tener un buen desempeño y lograr resultados superiores, destacan entre ellos los directores, organizadores, planificadores, líderes y controladores.

3.2.2 Clima Organizacional

Chiavenato (2007) señala que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. (p. 59)

Dicho lo anterior, el clima laboral está referido al ambiente donde laboras y puedas demostrar tus actitudes, destrezas y un buen trabajo en equipo con todos tus compañeros de trabajo siempre y cuando exista un buen ambiente por parte de los

trabajadores. Además, Robbins, Decenzo, y Coulter (2013) sostienen que estar en continuidad ayudando dentro de la organización, logrando que los trabajadores noten y sientan como es el clima que se vivencia dentro de las empresas hace que cada uno pueda generar confianza y de esa manera sus relaciones serían más adecuados.

Para, Bohlander y Snell (2008) “Estas organizaciones, como muchas otras, buscan crear un clima organizacional de vida y trabajo (también llamado amistoso con la familia) que permita a los empleados equilibrar las necesidades personales y de trabajo” (p. 494). En esa línea, Palma (2004) señala que:

El clima organizacional es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y / o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (p. 2)

Francis Cornell (citado en Pérez, 2016) define al “Clima como una mezcla de interpretaciones o percepciones que tienen las personas sobre su trabajo o roles, en relación a los otros miembros de la organización” (p. 22). En tal sentido, es importante “la calidad de las relaciones entre los empleados y la empresa depende en gran parte de la cultura y clima organizacional” (Münch, 2007, p. 183). Pérez (2016) señala al clima organizacional como:

El conjunto de percepciones compartidas de los integrantes de una organización que pueden estar influidas por factores tales como la motivación, la estructura, políticas y valores organizacionales, así como por el liderazgo de sus ejecutivos. Dichas percepciones pueden afectar el comportamiento de los individuos de forma positiva o negativa, el cual a su vez puede incidir en la productividad y la consecución de las metas de la organización. (p. 26)

Además, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que “el clima organizacional influye en el diseño de los puestos, los grupos pueden funcionar bien en una atmósfera que fomenta la participación, el enriquecimiento del puesto y el trabajo autónomo” (p. 302).

Para, Litwin y Stinger (1978) el clima organizacional está referido a “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el (estilo) informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de

las personas que trabajan en una organización específica” (p.60). Por otra parte, Brunet (1987) Señala que:

El clima organizacional constituye una configuración de las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad, también pueden descomponerse en términos de estructuras organizaciones, tamaño, estilos de liderazgo de la dirección. Todos estos elementos suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. (p.14)

Ellos conceptualizan al clima como una cualidad relativamente equilibrada del medio donde se desarrollan las organizaciones y donde se desenvuelven sus integrantes, cuyo comportamiento influye y puede ser explicado, medido, así como también las características de la organización. Ellos intentan dar a conocer muchos aspectos de gran importancia sobre la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos motivacionales y de ambiente. Emplean una medición de tipo conceptual describiendo al clima organizacional tal como lo ven, en forma parcial los miembros de la organización.

Adicionalmente, García (2007) señala que:

El clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones. (p. 160)

3.2.2.1 Tipos de clima organizacional

Según (Brunet L. , 1999), existen 5 tipos de clima laboral como son: a) Clima Rutinario: Determina tareas imprevistas sin límites, indiferentes e imprecisas. Las relaciones se marcan por la enemistad, desconfianza y amenaza. Los empleados realizan las actividades porque creen que la labor no tiene significado; b) Clima orientado para la tarea: “La labor buena está dispuesta

desde la primera vez”. Lo identifica por sus labores inmensamente generales y recibidas, los integrantes se evalúan continuamente averiguando su efectividad; c) Clima de apoyo mutuo: Se identifica al cambio de aprecio, interés e impaciencia entre los integrantes del grupo, manifestando una formidable inquietud por las emociones extrañas; y d) Clima práctico: Se identifica su colaboración y su amabilidad. Conserva sus conocidos para poder negociar entre las personas, y a su vez se realiza autorizaciones para poder realizar bien las labores adecuadas.

Llego a la conclusión que debe existir un buen clima organizacional en la organización para poder observar un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores.

3.2.2.2 Características del Clima Organizacional

Según Pintado (2011) las características para el clima organizacional son: a) Las alternativas se precisan en el ambiente ya que se almacenan conocimientos relacionados al clima organizacional; b) La entidad alcanza detallar una positiva estabilidad en el ambiente con alternativas respectivamente guardados, pero esta permanencia logra tolerar movimientos de calidad originado a la toma de decisiones que aquejan en forma notable la organización; c) El ambiente es influyente a gran impacto sobre las conductas de los integrantes de la organización, logrando hacerse muy difícil la dirección organizacional y las relaciones del trabajo; d) El ambiente laboral influye en el nivel de responsabilidad e identidad de sus integrantes de dicha empresa; e) El ambiente laboral se daña por las conductas y comportamiento de los mismos trabajadores de la empresa e inquieta las dichas conductas y apariencias; f) Existe continua concordancia entre el buen o mal ambiente laboral y la buena o mala aptitud de vida profesional.

Analizando las características del clima organizacional, llegó a la conclusión que debe existir un buen ambiente laboral y así los trabajadores podrán desempeñarse de una forma eficiente en su centro de trabajo

Huamán, Izquierdo y López (2010) mencionaron como características:

El clima organizacional tiene fuerte impacto sobre los comportamientos de los integrantes de la organización. El clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta, buen trato se motivará más a desarrollar su labor esperada, El clima organizacional tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios coyunturales. El clima dice la referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización y, el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de las organizaciones y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes, se puede decir que la conducta transforma la conducta, por ello en las instituciones públicas se debe demostrar conductas ejemplares para que todo tienda a la mejora del clima". (p.30-32)

Además, Taguiri (citado en Brunet, 1987) nos señala que las características del clima organizacional son:

a) el clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad, b) el clima es una configuración particular de variables situacionales, c) sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo lo mismo, d) el clima tiene una connotación de continuidad pero no forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular, e) el clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización, f) el clima es fenomenológicamente exterior a un individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que constituye a su naturaleza, g) el clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea, h) el clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente), i) puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente, j) tienen consecuencias sobre el comportamiento, y k) es un determinante directo de comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. (p. 13)

3.2.2.3 Importancia del clima organizacional

Brunet (1987) manifiesta que:

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima organizacional por tres razones: a) evaluar las fuentes de conflictos, de estrés o de insatisfacción que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a las organizaciones, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueda surgir. (p. 22)

3.2.2.4 Enfoques del clima organizacional

Hay tres enfoques como son: estructuralista, subjetivo y de síntesis; según Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) quienes realizaron una sistematización, como se puede ver en la tabla.

Enfoque	Principales autores	Definición del clima organizacional
Enfoque estructuralista (objetivo)	Forehand y Gilmer (citado en Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006)	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. La perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentre; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas. (p. 239)
Enfoque Subjetivo	Halpin y Crofts (citado en Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006)	La opinión que el trabajador se forma de la organización. Concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización. Se considera que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tiene de estos factores, que a su vez está intuida por su carga personal cultural. (p. 239)
Enfoque de Síntesis	Litwin y Stringer (citado en Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006)	Efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada. En este enfoque se plantean los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo administrativo de una organización, pero también otros factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización; es decir, la percepción que una persona tiene de una organización depende de las interacciones y convivencia que experimenta. (p. 239)

Figura 1. Enfoques del clima organizacional

Fuente: elaboración a partir de Pérez, Maldonado y Bustamante (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional (p. 239).

3.2.2.5 Dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stinger (citado en Acosta y Venegas, 2010), sostiene que existe nueve dimensiones del clima organizacional, que a continuación presentamos:

a) Estructura

“Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización” (Acosta y Venegas, 2010, p. 166).

b) Responsabilidad

“Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias” (Acosta y Venegas, 2010, p. 166).

c) Recompensa

“Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo” (Acosta y Venegas, 2010, p. 166).

d) Riesgo

“Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (Acosta y Venegas, 2010, p. 167).

e) Calor

“Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales

tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (Acosta y Venegas, 2010, p. 167).

f) **Apoyo**

“Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo” (Acosta y Venegas, 2010, p. 167).

g) **Estándares de desempeño**

“Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño” (Acosta y Venegas, 2010, p. 167).

h) **Conflicto**

“Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (Acosta y Venegas, 2010, p. 167).

i) **Identidad**

“Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (Acosta y Venegas, 2010, p. 167)

3.3 Marco conceptual

- a) **UGEL Antabamba.** La Unidad de Gestión Educativa Local de Antabamba, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia, es responsable del desarrollo y administración de la educación que se ofrece en las Instituciones y Programas Educativos de su ámbito jurisdiccional y depende de la Dirección Regional de Educación de Apurímac.

- b) **Área de gestión institucional.** Potenciar el funcionamiento y autonomía de las Instituciones Educativas Públicas, permitiendo ofrecer a los educandos un servicio educativo eficiente que les asegure la calidad de sus aprendizajes, concordante con los fines y objetivos de la Ley General de Educación.

Brindar asesoramiento a Instituciones Educativas en planes, proyectos, presupuestos y reglamentos, así como adecuar la política y la normatividad de la gestión Institucional del sector Educación a las necesidades de su ámbito jurisdiccional.

- c) **Área de asesoría jurídica.** El Área de Asesoría Jurídica, es responsable del ordenamiento jurídico del Sector Educación, encargado de emitir opinión legal y dar asesoramiento a la Dirección y Áreas de la Entidad. Asume la defensa de la institución cuando es demandado por falta u omisión de las normas del Derecho Administrativo. Orgánicamente depende del Director de Unidad de Gestión Educativa Local.
- d) **Área de gestión administrativa.** Administra eficazmente los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos asignados a la UGEL Antabamba, en un marco de equidad y transparencia.

Propiciar un ambiente laboral adecuado y óptimo como contribución para el logro de los objetivos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Unidad Ejecutora. en su jurisdicción.

- e) **Área de gestión pedagógica.** Aplicar estrategias transversales para promover la interculturalidad, la inclusión, la tutoría y la orientación educativa, la educación ambiental de gestión de riesgos para la conservación de la salud comunitaria, la promoción de la cultura y del deporte, la investigación y la supervisión educativa, así como las tecnologías educativas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes del ámbito de la provincia.

Promover una política de Gestión Técnico Pedagógico que permita desarrollar y potenciar programas y estrategias propuestas a nivel nacional, regional y local; optimizando las estrategias aplicadas a la movilización de los aprendizajes para asegurar un servicio educativo de calidad.

- f) **Habilidad.** Las habilidades hacen referencia a las herramientas técnicas o la propiedad con que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar determinada tarea.

- g) **Dirección.** La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas, es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio de liderazgo.
- h) **Liderazgo.** Es el ingenio de un individuo para obtener que las personas que le siguen se comprometan motivándolos a realizar las tareas que deben llevar a cabo de manera eficiente; para ello, el líder debe poseer carisma y seguridad al hablar, además de contar con la capacidad de socializar con las personas.
- i) **Inteligencia emocional.** La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que tenemos con otros y con nosotros mismos.
- j) **Habilidad directiva.** Un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones.
- k) **Clima organizacional.** Son las percepciones acerca de la organización que tienen los empleados o trabajadores de dicha empresa y que han sido afectadas por sus propias características y las de la organización.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

El tipo utilizado para esta investigación fue básica, al respecto Pimienta y De la Orden (2012) señalan que:

La investigación básica tiene como objetivo la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sin considerar directamente sus posibles aplicaciones prácticas. Pretende ampliar y profundizar los conocimientos acerca de la realidad y, dado que el saber que está en construcción es un saber científico, se enfoca en la construcción de generalizaciones cada vez mayores (hipótesis, leyes, teorías). (p. 9)

Por otro lado, Pacheco y Cruz (2006) sostiene que:

Investigación básica, cuyo objetivo es generar un conocimiento encaminado a explicar y predecir la realidad, tanto natural como social; es decir, a descubrir y conocer las leyes que rigen esa realidad que se le presenta al hombre como un conjunto, muchas veces difuso y confuso, de fenómenos y hechos aparentemente aislados. (p. 44)

4.1.2 Nivel de investigación

Es una investigación correlacional, según Hernandez, Fernandez y Baptista (2010) “los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables” (p. 62).

Esta investigación se orientó a recopilar datos, características o dimensiones de las variables estudiadas Habilidades directivas y clima organizacional en la UGEL Antabamba – 2017.

4.1.3 Método de la investigación

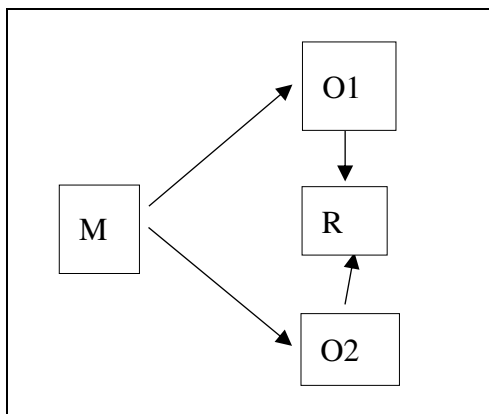
Se utilizó el método hipotético deductivo, debido a que, Bernal (2010) define que:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (p. 59)

4.1.4 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental de tipo transversal o transaccional –correlacional, al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que:

Los diseños de investigación transversal o transaccional, recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Manifiestan que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p.154)



Dónde:

M = Trabajadores de la UGEL Antabamba

O1 = Habilidades directivas

r = Relación entre O1 y O2

O2 = Clima organizacional

4.2 Población y muestra

4.2.1 Población

La población u objeto de estudio está conformada por los 50 servidores públicos de la UGEL Antabamba, empleados del sexo femenino y masculino, de todas las áreas de la institución (asesoría legal, gestión pedagógica, gestión institucional y gestión administrativa), personal entre 24 y 65 años de edad, con diferentes modalidades de contratos (designación concurso público, concurso público, destacado, contrato CAS, servicio no personal, personal de la UGEL)

4.2.2 Muestra

Se utilizó la muestra censal, en vista de que la población es pequeña. Ya que, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señala que:

Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos. (p. 172)

Teniendo en cuenta, el párrafo anterior se recurrió a una muestra censal ya que se trabajó con toda la población que es equivalentes a 50 servidores públicos de la UGEL Antabamba.

4.3 Procedimiento

El trabajo de investigación, nace de un problema identificado en la unidad de análisis y ámbito geográfico, donde se muestra el interés de solucionar dichos problemas, luego se plantea los objetivos, se formula la Hipótesis para responder a los problemas identificados, las cuales debemos verificar o comprobar con las informaciones procesadas de los datos recolectados de la población o muestra, luego se comprueba la Hipótesis para concluir en respuesta a los objetivos propuestos.

4.4 Técnica e instrumentos

4.4.1 Técnica

Para la evaluación de la variable Habilidades Directivas y Clima Organizacional se utilizó la técnica de la encuesta, la que fue aplicada a la muestra establecida; es decir a los servidores públicos de la UGEL Antabamba, personas que ofrecerán una visión más amplia del comportamiento de las variables, ya que a través de esta técnica se evaluó cada una de las dimensiones y sus respectivos indicadores.

4.4.2 Instrumento

El instrumento que se empleó para el recojo y registro de los datos obtenidos fue el cuestionario, con alternativas en la escala de Likert con un total de 48 preguntas de las cuales 24 pertenecen a la dimensión habilidades directivas y 24 a la dimensión clima organizacional, el cual contó con ítems dirigidos hacia los indicadores de cada variable.

El instrumento fue validado antes de su aplicación por juicio de expertos, los mismos que calificaron su coherencia, consistencia y lo que debe medir el instrumento, informando viable y listo para su aplicación. Por otro lado, para corroborar el juicio de expertos se realizó una prueba piloto con 10 cuestionarios, para poder obtener una prueba de confiabilidad con el Alfa de Crombach, los resultados estadísticos obtenidos, se muestran por cada variable y por el total del instrumento.

Para la variable Habilidades Directivas se ha obtenido el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.937	24

Según la escala del alfa de Crombach el 0,937 significa confiabilidad buena.

Para la variable Clima Organizacional se ha obtenido el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.922	24

Según la escala del alfa de Cronbach el 0,922 significa confiabilidad buena.

En general para el instrumento el resultado es:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.959	48

El coeficiente es de 0,959 significa que el instrumento en su totalidad es de buena confiabilidad.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Análisis de la variable habilidades directivas

Tabla 2.

Distribución de frecuencia de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	12,0	12,0	12,0
	A veces	24	48,0	48,0	60,0
	Casi siempre	17	34,0	34,0	94,0
	Siempre	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

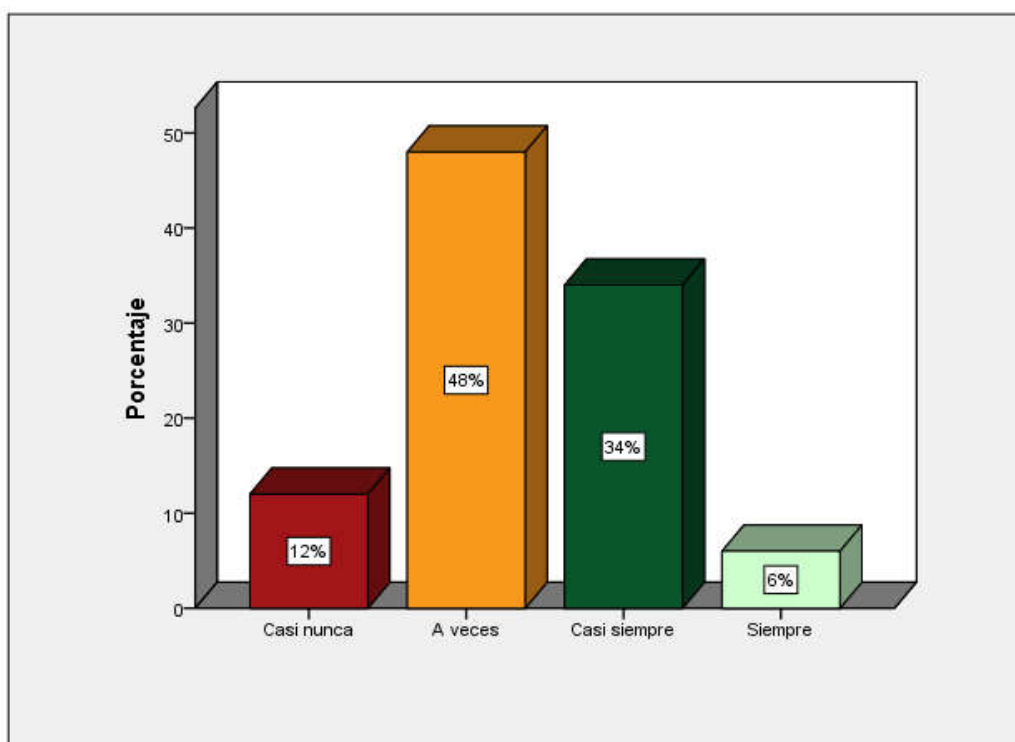


Figura 2. Porcentaje de la variable habilidades directivas

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

Los resultados de la tabla 02 y figura 02, describen las habilidades directivas percibidas por los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, los encuestados perciben tener desarrollado sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales; logrando un máximo porcentaje de acuerdo al nivel de

medición de a veces en un 48 % que corresponde a 24 trabajadores, casi siempre en un 34% correspondiente a 17 trabajadores, casi nunca en un 12% correspondiente a 6 trabajadores y siempre en un 6 % correspondiente a 3 trabajadores; esto implica a decir que los directivos o jefes de área ocasionalmente practican las habilidades directivas.

A. Dimensión Habilidades Técnicas

Tabla 3.

Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades técnicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	7	14,0	14,0	14,0
A veces	26	52,0	52,0	66,0
Casi siempre	15	30,0	30,0	96,0
Siempre	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

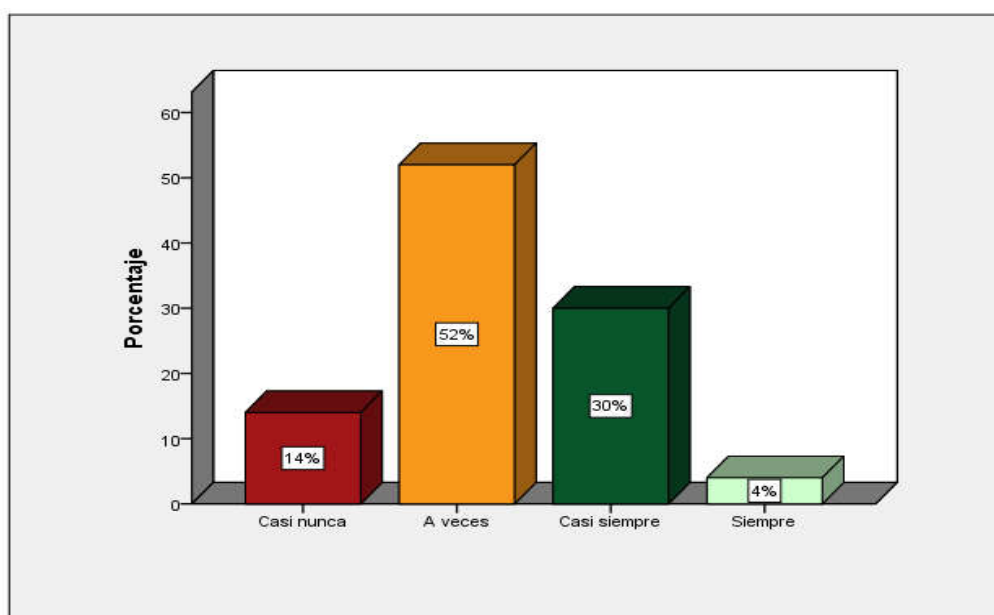


Figura 3. Porcentaje de la dimensión habilidades técnicas

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

Los resultados de la tabla 03 y figura 03; describen la dimensión de las habilidades técnicas practicadas por el director y jefes de área, tomando en consideración los indicadores de: especialización, conocimiento técnico, pericia, manejo de procesos, manejo de herramientas, capacitación, proposición de acciones y demostración de interés; los encuestados perciben que los directivos manejan las habilidades técnicas, logrando un máximo porcentaje de acuerdo al

nivel de medición de a veces en un 52% correspondiente a 26 trabajadores, casi siempre en un 30% correspondiente a 15 trabajadores, casi nunca en un 14% correspondiente a 7 trabajadores, siempre en un 4% correspondiente a 2 trabajadores, esto implica a decir que los directivos o jefes de área, ocasionalmente ejercen las habilidades técnicas en el desempeño de sus funciones.

B. Dimensión Habilidades Humanas

Tabla 4.

Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades humanas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	4	8,0	8,0	8,0
A veces	27	54,0	54,0	62,0
Casi siempre	14	28,0	28,0	90,0
Siempre	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

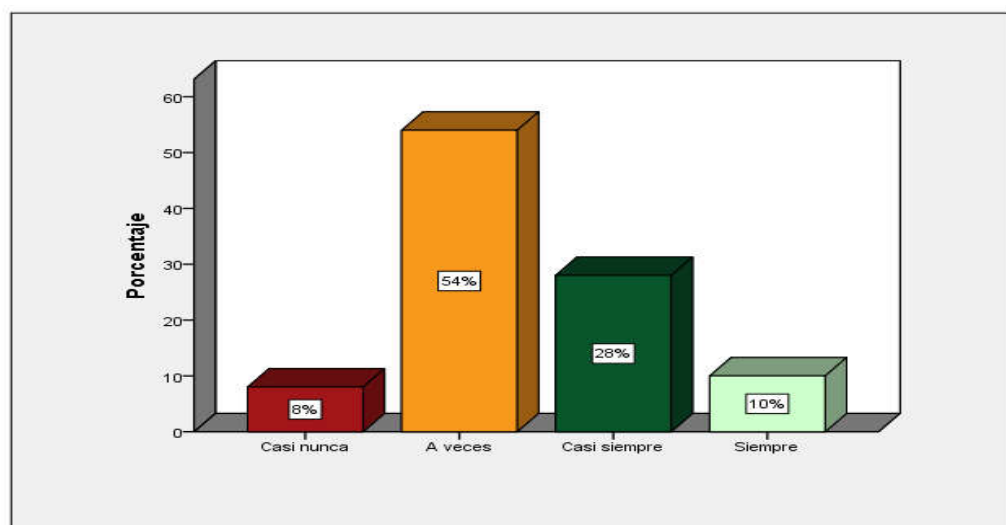


Figura 4. Porcentaje de habilidades humanas

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

Los resultados de la tabla 04 y figura 04; describen la dimensión de habilidades humanas ejercidas por el director y jefes de área, tomando en consideración los indicadores de: relaciones interpersonales, facilitación de información, capacidad de escuchar, trabajo en equipo, comunicación horizontal, empatía, cooperación y liderazgo; logrando un máximo porcentaje de acuerdo al nivel de medición de a veces en un 54% correspondiente a 27 trabajadores, casi siempre en un 28% correspondiente a 14 trabajadores, casi nunca en un 8%

correspondiente a 4 trabajadores y siempre en un 10% correspondiente a 5 trabajadores; esto implica a decir que en la institución el director y jefes de área ocasionalmente actúan en función a sus habilidades humanas.

C. Dimensión Habilidades Conceptuales

Tabla 5.
Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades conceptuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	12,0	12,0	12,0
	A veces	18	36,0	36,0	48,0
	Casi siempre	23	46,0	46,0	94,0
	Siempre	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

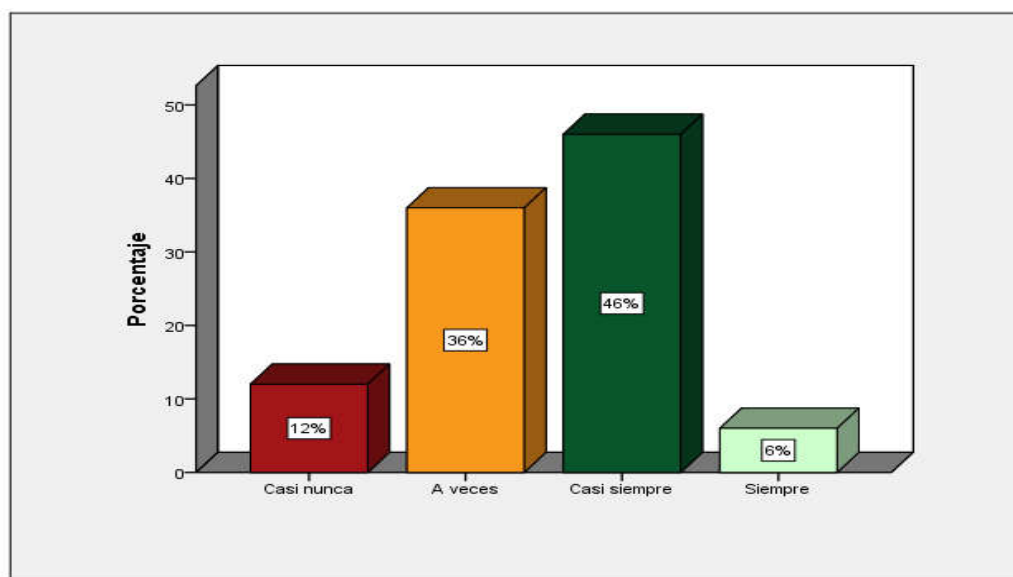


Figura 5. Porcentaje de habilidades conceptuales

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

Los resultados de la tabla 05 y figura 05; describen las habilidades conceptuales desarrolladas por el director y jefes de área, tomando en consideración los indicadores de: pensamiento estratégico, capacidad de interpretación, planificación estratégica, delegación de funciones, capacidad creativa, innovación, toma de decisiones y orientación al personal; logrando un máximo porcentaje de acuerdo al nivel de medición de casi siempre en un 46% correspondiente a 23 trabajadores, a veces en un 36% correspondiente a 18 trabajadores, casi nunca en un 12% correspondiente a 6 trabajadores y siempre

en un 6% correspondiente a 3 trabajadores; esto indica que el director y jefes de área casi siempre o permanentemente practican las habilidades humanas.

5.1.2 Análisis de la variable Clima Organizacional

Tabla 6.

Distribución de frecuencia de la variable clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4,0	4,0	4,0
	A veces	25	50,0	50,0	54,0
	Casi siempre	21	42,0	42,0	96,0
	Siempre	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

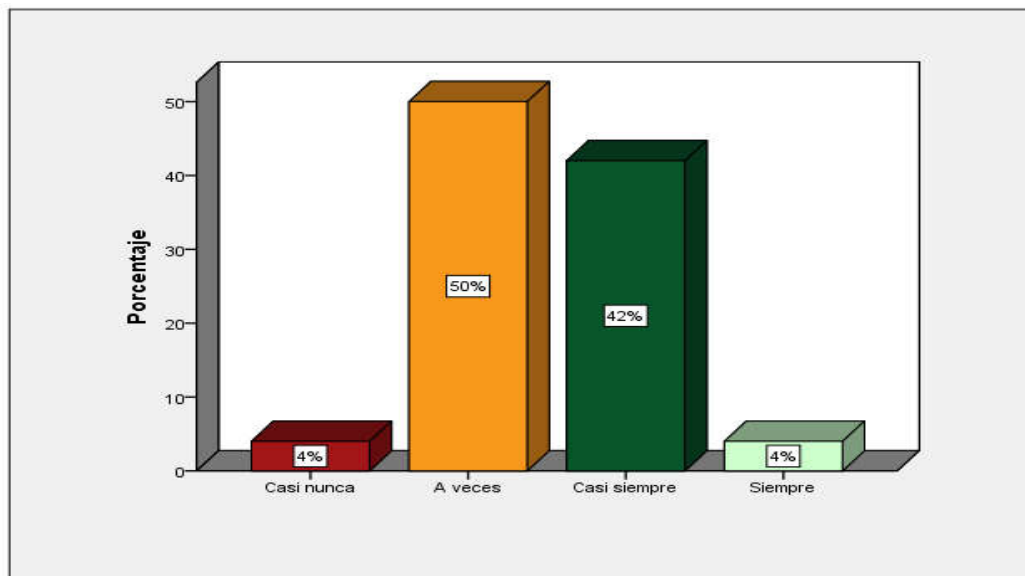


Figura 6. Porcentaje de la variable clima organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

Los resultados de la tabla 06 y figura 06; describen a la dimensión del clima organizacional percibidos por los servidores públicos, en relación a los indicadores de responsabilidad, recompensa y estructura; logrando un máximo porcentaje de acuerdo al nivel de medición de a veces en un 50% correspondiente a 25 trabajadores, casi siempre en un 42% correspondiente a 21 trabajadores, casi nunca en un 4% correspondiente a 2 trabajadores y siempre en un 4% correspondiente a 2 trabajadores; la mitad de los trabajadores perciben que ocasionalmente existe un buen clima organizacional en la institución.

a) Responsabilidad

Tabla 7.

Distribución de frecuencia de la dimensión responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4,0	4,0	4,0
	A veces	17	34,0	34,0	38,0
	Casi siempre	25	50,0	50,0	88,0
	Siempre	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

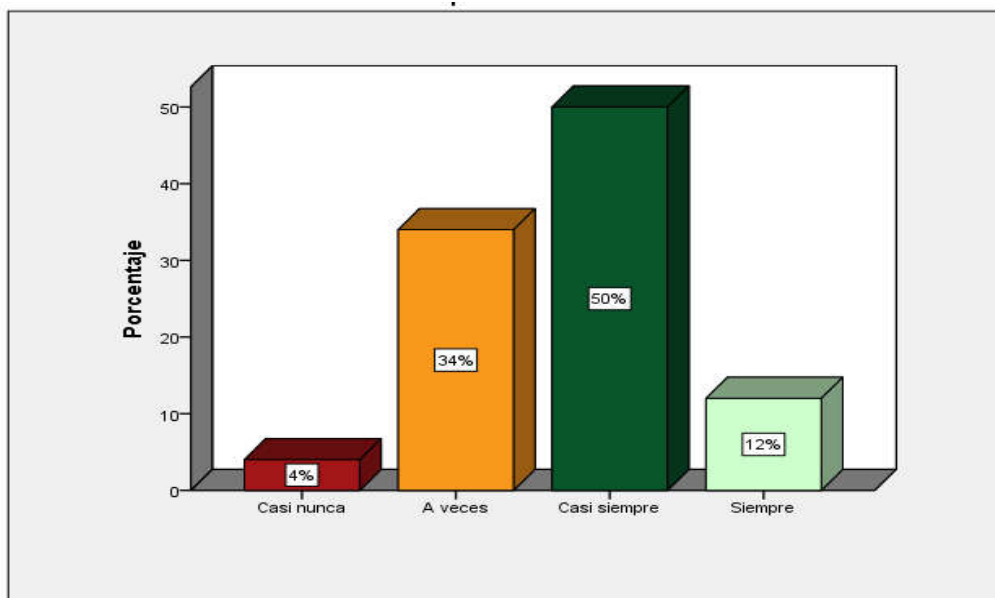


Figura 7. Porcentaje de la dimensión responsabilidad

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

Los resultados de la tabla 07 y figura 07, describe a la dimensión de responsabilidad ejercidos por los servidores públicos, en relación a los indicadores de: compromiso con el trabajo, cumplimiento de obligaciones, seriedad en el trabajo, confianza en las tareas, cumplimiento de compromisos, pensamiento reflexivo, exigencias propias, asistencia y puntualidad; logrando un máximo porcentaje de acuerdo al nivel de medición de casi siempre en un 50% correspondiente a 25 trabajadores, a veces en un 34% correspondiente a 17 trabajadores, siempre en un 12% correspondiente a 6 trabajadores y casi nunca en un 4% correspondiente a 2 trabajadores, esto implica a decir que la mitad de

los trabajadores consideran que casi siempre o permanentemente demuestran responsabilidad con su trabajo.

b) Dimensión Recompensa

Tabla 8.

Distribución de frecuencia de la dimensión recompensa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,0	4,0	4,0
	Casi nunca	13	26,0	26,0	30,0
	A veces	20	40,0	40,0	70,0
	Casi siempre	13	26,0	26,0	96,0
	Siempre	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

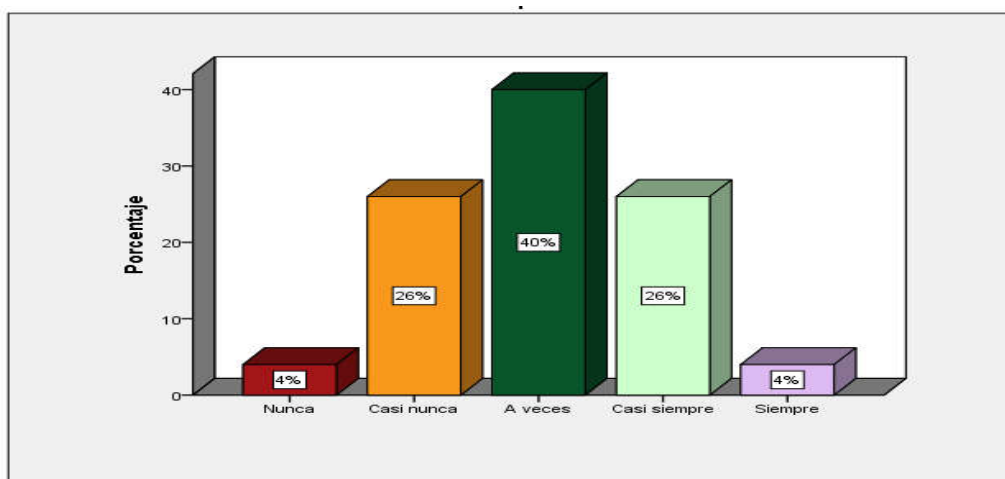


Figura 8. Porcentaje de la dimensión recompensa

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 08 y figura 08; se describe la percepción de los servidores públicos respecto a las recompensas que brinda la institución, en relación a los indicadores de: estímulos, valoración de las tareas, aumento de sueldo, reconocimiento de resultados, ascensos laborales, incentivos, oportunidad de desarrollo y seguridad en el trabajo; logrando un máximo porcentaje de acuerdo al nivel de medición de a veces en un 40% correspondiente a 20 trabajadores, casi siempre en un 26% correspondiente a 13 trabajadores, casi nunca en un 26% correspondiente a 13 trabajadores y siempre en un 4% correspondiente a 2 trabajadores; esto indica que los servidores públicos a veces u ocasionalmente reciben recompensas por parte de la institución.

c) **Dimensión Estructura**

Tabla 9.

Distribución de frecuencia de la dimensión estructura

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	2	4,0	4,0	4,0
A veces	17	34,0	34,0	38,0
Casi siempre	29	58,0	58,0	96,0
Siempre	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

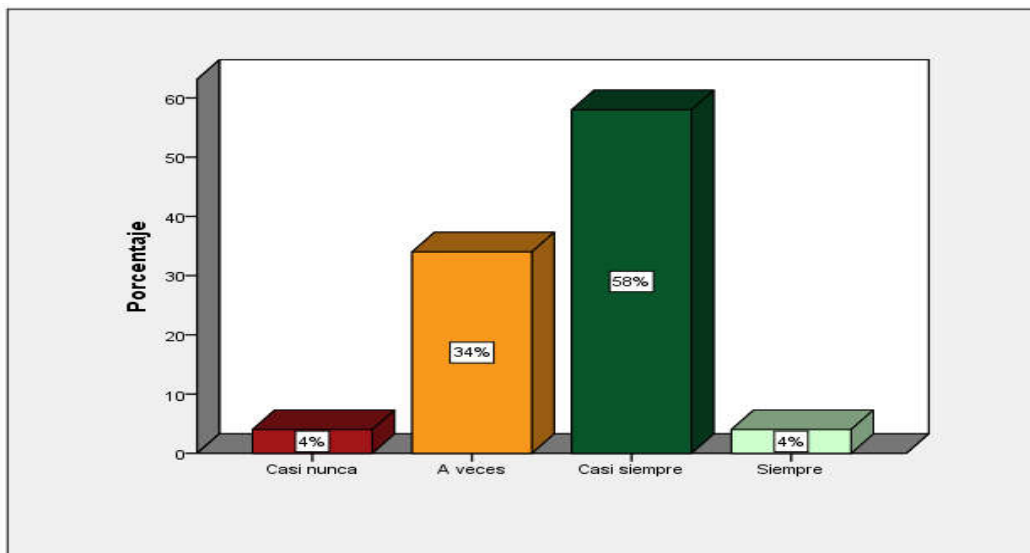


Figura 9. Porcentaje de la dimensión estructura

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

Los resultados de la tabla 09 y figura 09; describe la percepción que tienen los trabajadores de la dimensión estructura en relación a sus indicadores de: procedimientos definidos, funciones claras, estructura organizacional, tamaño de la organización, ambiente de trabajo, normas, jerarquía y burocracia; logrando un máximo porcentaje de acuerdo al nivel de medición de casi siempre en un 58% correspondiente a 29 trabajadores, a veces en un 34% correspondiente a 17 trabajadores, siempre en un 4% correspondiente a 2 trabajadores, casi nunca en un 4% correspondiente a 2 trabajadores; esto indica que los servidores públicos casi siempre o permanentemente están de acuerdo con la estructura en la institución.

d) **Categorización de la variable Habilidades Directivas**

Tabla 10.
Categorización de las Habilidades Directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	15	30,0	30,0	30,0
	Regular	24	48,0	48,0	78,0
	Bueno	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

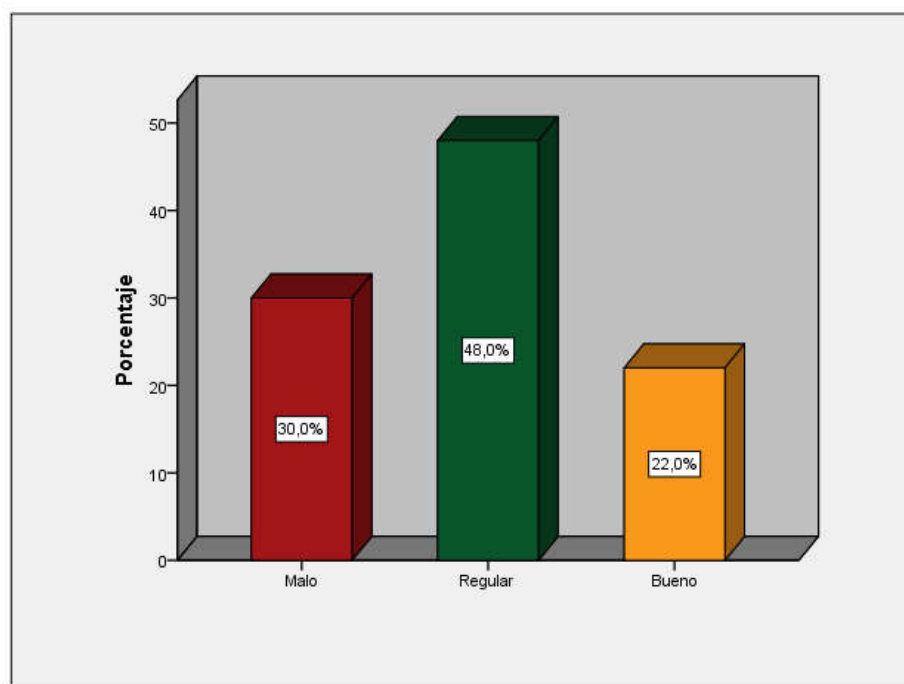


Figura 10: Porcentaje de la variable Habilidades Directivas

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 10 y figura 10; se observa los resultados de las opiniones de 50 trabajadores de la UGEL Antabamba, respecto a las habilidades directivas. Del total, el 48% de trabajadores manifiesta que las habilidades directivas son regulares, además un 30% precisa que las habilidades directivas son malas. La tendencia de las habilidades es hacia una mala habilidad directiva.

e) **Categorización de la variable Clima Organizacional**

Tabla 11.
Categorización del Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	19	38,0	38,0	38,0
	Regular	22	44,0	44,0	82,0

Bueno	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

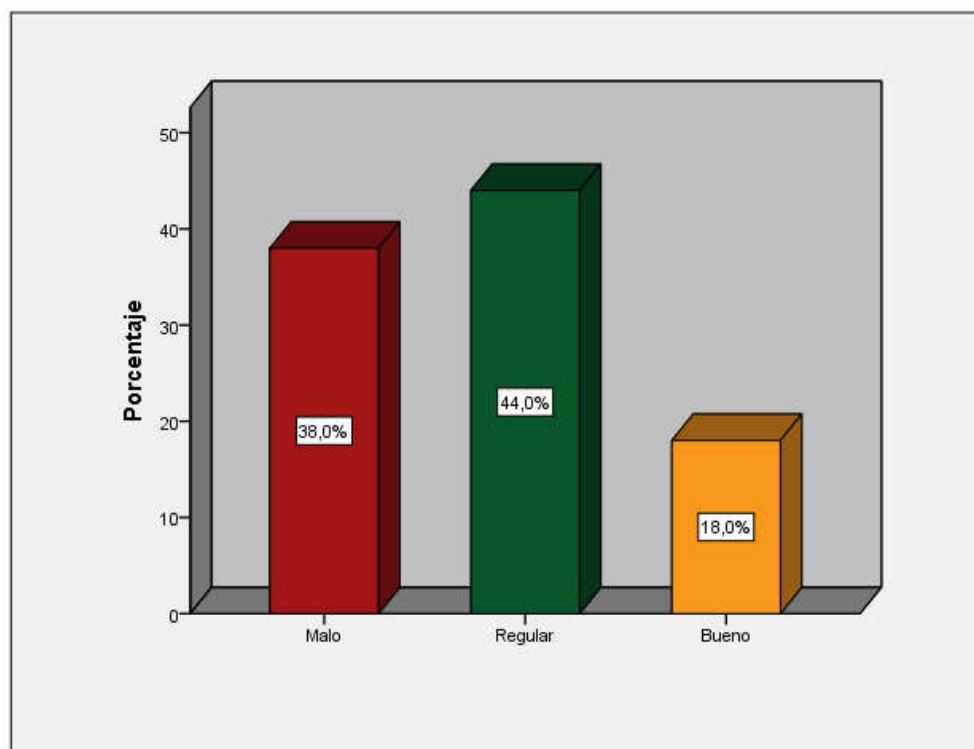


Figura 11: Porcentaje de la variable Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 11 y figura 11; se muestra los resultados de las opiniones de los 50 trabajadores de la UGEl respecto a la percepción que tienen del clima organizacional. Del total, el 44% precisa que el clima organizacional es regular, además, el 38% indica que el clima organizacional es malo, por lo tanto, se deduce que la tendencia del clima organizacional es mala.

5.1.3 Resultados de contingencia

Tabla 12.

Habilidades Directivas con Clima organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL				Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
HABILIDADES DIRECTIVAS	Casi nunca	2 33,3%	4 66,7%	0 0,0%	0 0,0%	6 100,0%
	A veces	0 0,0%	17 70,8%	7 29,2%	0 0,0%	24 100,0%
	Casi siempre	0 0,0%	4 23,5%	11 64,7%	2 11,8%	17 100,0%
	Siempre	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0%	0 0,0%	3 100,0%
Total		2	25	21	2	50

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

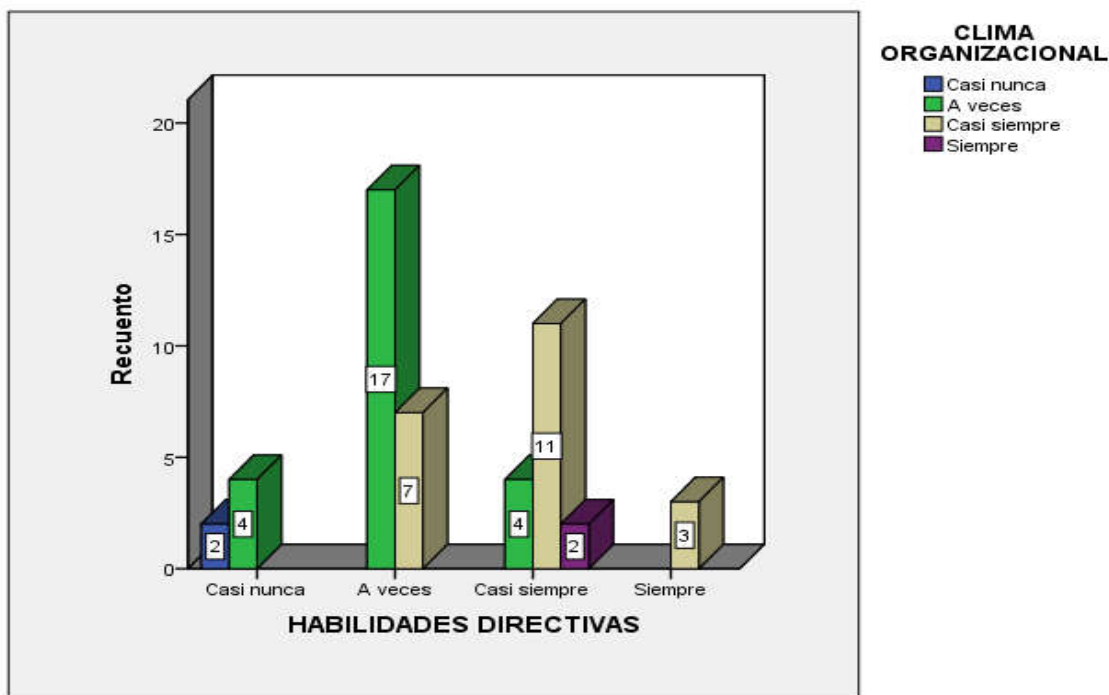


Figura 12. Habilidades directivas y clima organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 12 y figura 12; muestra los resultados descriptivos, según la percepción de los 50 servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, con respecto a las habilidades directivas que demuestran los trabajadores y el clima organizacional que perciben los mismos al interior de su institución; de los 24 servidores el 70.8% precisa que a veces se demuestran habilidades directivas, al mismo tiempo indican que a veces se perciben un clima organizacional adecuado, sin embargo existe un 64.7% de los 17 servidores públicos, precisan que casi siempre los trabajadores muestran habilidades directivas y también casi siempre el clima organizacional en la institución es adecuado.

Tabla 13.

Habilidades técnicas y Clima organizacional tabulación cruzada

		CLIMA ORGANIZACIONAL				Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
HABILIDADES TÉCNICAS	Casi nunca	2	5	0	0	7
		28,6%	71,4%	0,0%	0,0%	100,0%
	A veces	0	20	6	0	26
		0,0%	76,9%	23,1%	0,0%	100,0%
	Casi siempre	0	0	13	2	15

	0,0%	0,0%	86,7%	13,3%	100,0%
Siempre	0	0	2	0	2
	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	2	25	21	2	50
	4,0%	50,0%	42,0%	4,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

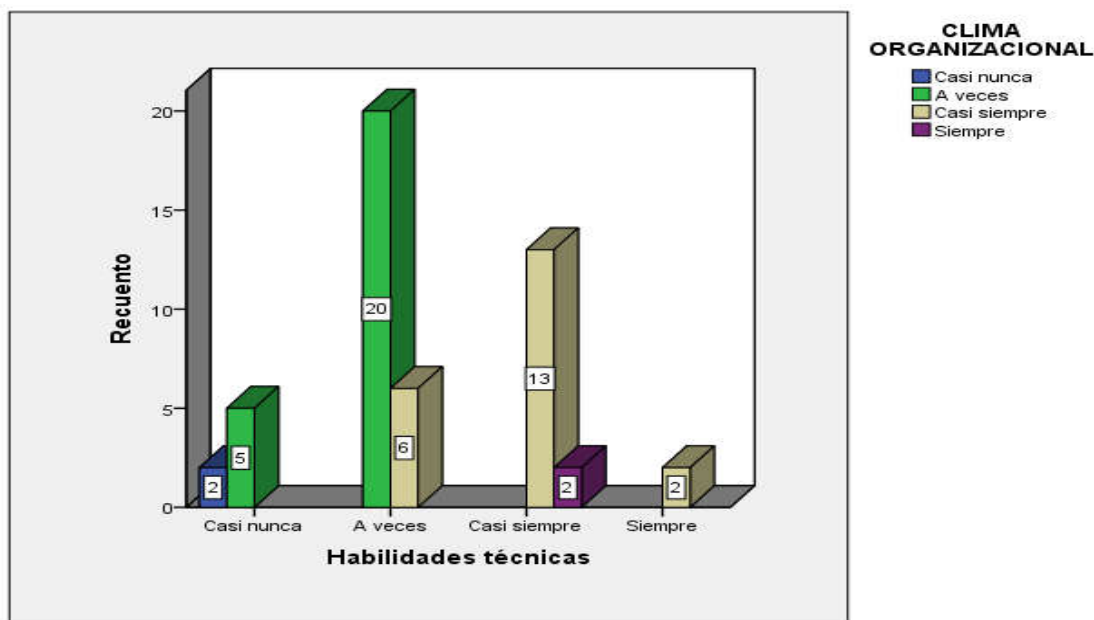


Figura 13. Contingencia: Habilidades técnicas y clima organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 13 y figura 13; se muestra los resultados descriptivos, según apreciación de los 50 servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, respecto a las habilidades técnicas con el clima organizacional que perciben los mismos al interior de su institución, de los 26 trabajadores, el 76.9% precisa que a veces demuestran habilidades técnicas, al mismo tiempo indican que a veces perciben un clima organizacional adecuado, sin embargo, hay un 86.7% de 15 trabajadores que precisan que casi siempre los trabajadores muestran habilidades técnicas y también perciben que casi siempre el clima organizacional es adecuado en la institución.

Tabla 14.
Habilidades Humanas y clima organizacional

	CLIMA ORGANIZACIONAL				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Casi nunca	2	2	0	0	4

HABILIDADES HUMANAS	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
A veces	0	17	10	0	27
	0,0%	63,0%	37,0%	0,0%	100,0%
Casi siempre	0	6	6	2	14
	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
Siempre	0	0	5	0	5
	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	2	25	21	2	50
	4,0%	50,0%	42,0%	4,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

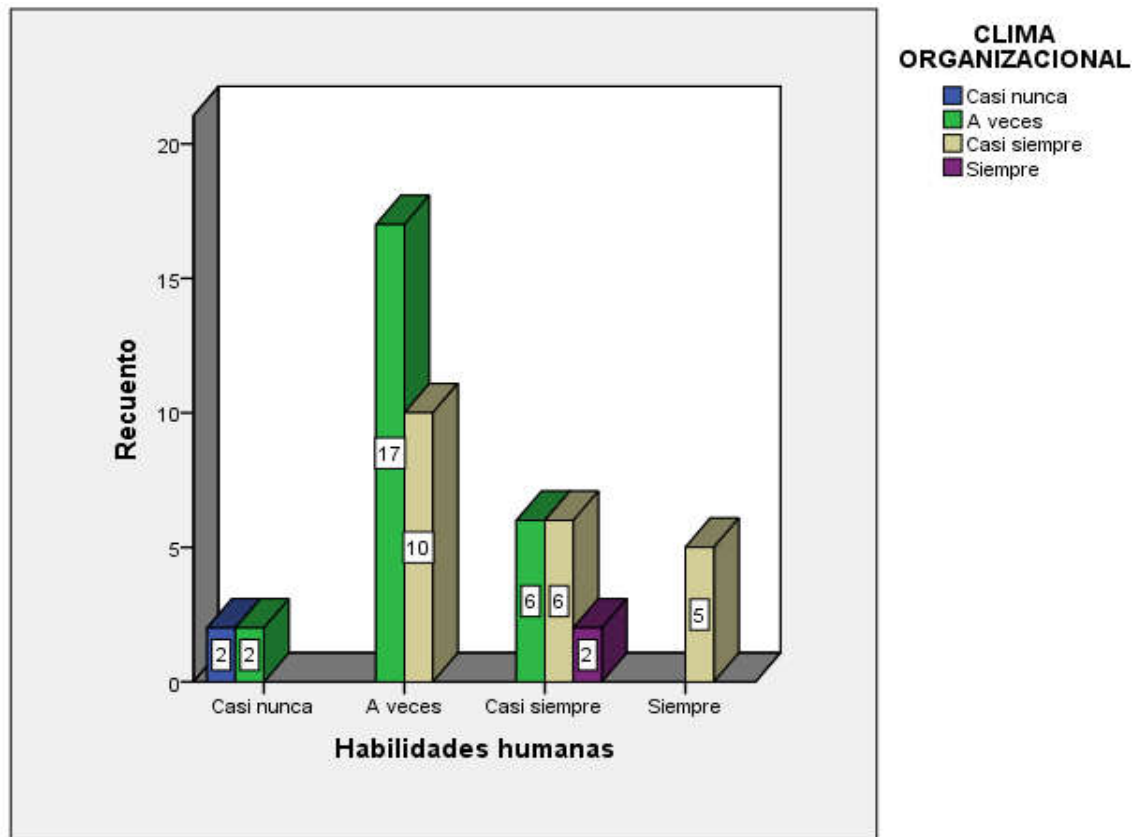


Figura 14. Habilidades humanas y clima organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 14 y figura 14; muestra los resultados descriptivos, según apreciación de los 50 servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, respecto a las habilidades humanas que demuestran los servidores en relación al clima organizacional que se percibe al interior de su institución, de los 27 servidores públicos el 63% precisa que a veces demuestran habilidades humanas, al mismo tiempo indican que a veces se percibe un clima organizacional adecuado en la organización, sin embargo, hay un 42.9% de 14 servidores que precisan que casi

siempre los servidores muestran habilidades humanas y también el clima organizacional es adecuado en la institución.

Tabla 15.

Habilidades Conceptuales y clima organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL				
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
HABILIDADES CONCEPTUALES	Casi nunca	2 33,3%	4 66,7%	0 0,0%	0 0,0%	6 100,0%
	A veces	0 0,0%	16 88,9%	2 11,1%	0 0,0%	18 100,0%
	Casi siempre	0 0,0%	5 21,7%	16 69,6%	2 8,7%	23 100,0%
	Siempre	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0%	0 0,0%	3 100,0%
Total		2 4,0%	25 50,0%	21 42,0%	2 4,0%	50 100,0%

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

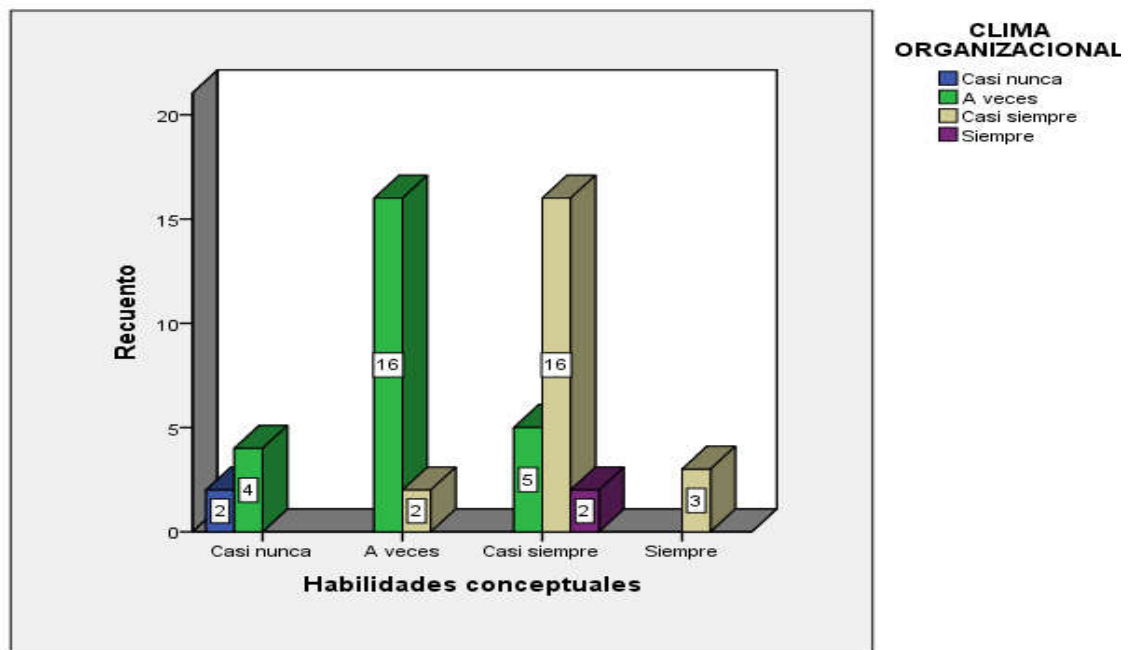


Figura 15. Contingencia: Habilidades conceptuales y clima organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 15 y figura 15; muestra los resultados descriptivos, según la apreciación de los 50 servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, respecto a las habilidades conceptuales que demuestran los trabajadores y el clima organizacional que perciben los mismos, al interior de su institución, de los 23 servidores el 69.6% precisa que casi siempre se demuestran habilidades

conceptuales, al mismo tiempo indican que casi siempre se percibe un clima organizacional adecuado, sin embargo, hay un 88.9% de 18 servidores precisan que a veces los trabajadores muestran habilidades conceptuales y también el clima organizacional en la institución es adecuada.

Tabla 16
Habilidades Directivas con Clima Organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL			
		Malo	Regular	Bueno	Total
HABILIDADES DIRECTIVAS	Malo	13	2	0	15
		86,7%	13,3%	0,0%	100,0%
	Regular	6	17	1	24
		25,0%	70,8%	4,2%	100,0%
	Bueno	0	3	8	11
		0,0%	27,3%	72,7%	100,0%
Total		19	22	9	50
		38,0%	44,0%	18,0%	100,0%

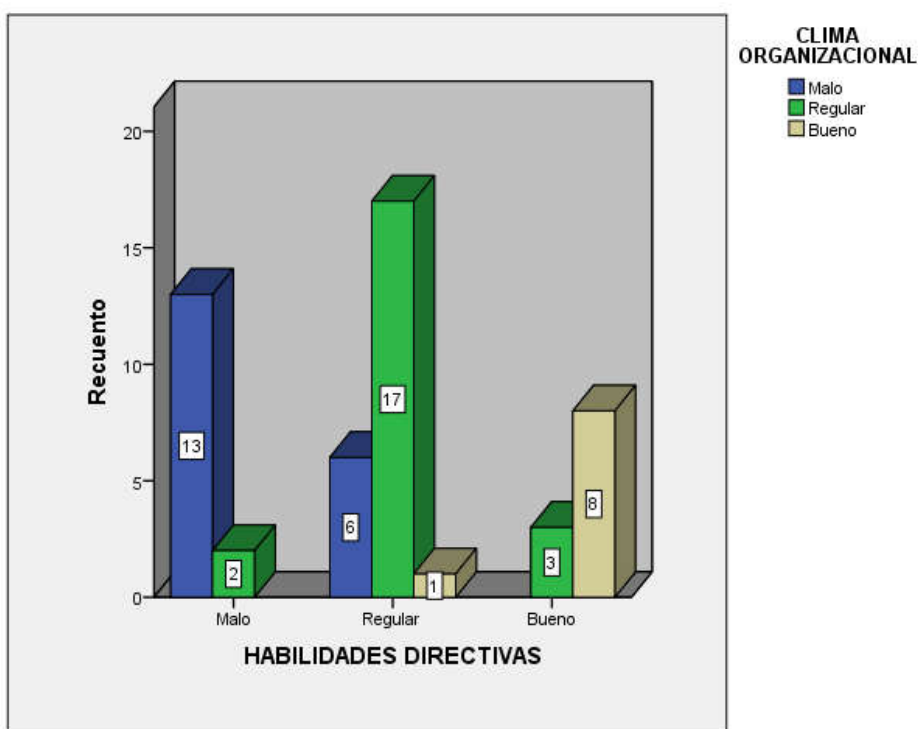


Figura 16: Habilidades directivas con clima organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 16 y figura 16, se muestra resultados del cruce de información recogida de los 50 trabajadores respecto a las habilidades directivas y el clima organizacional. Del total de 50, 24 es la mayoría de trabajadores, de los cuales el 70,8% manifiesta que las habilidades directivas son regulares, al mismo tiempo indican que el clima organizacional también se muestra regular.

5.1.4 Resultados correlacionales

Tabla 17.
Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional

			HABILIDADES DIRECTIVAS	CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coefficiente de correlación	1,000	,633
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,633	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

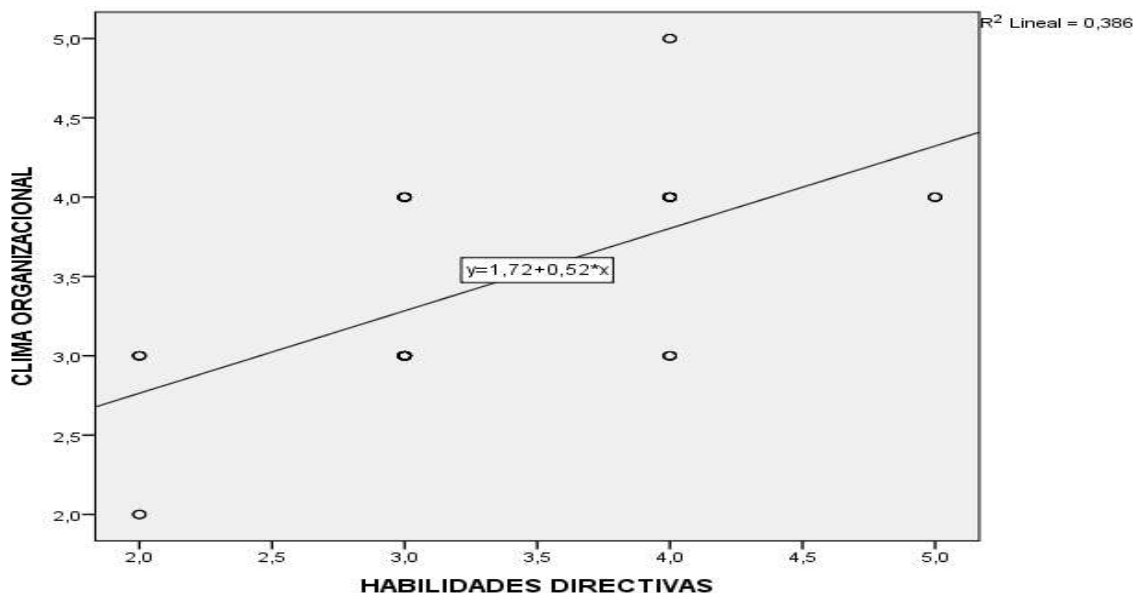


Figura 17. Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 17 y figura 17; muestra resultados sobre el nivel de correlación entre las habilidades directivas y el clima organizacional. La información procesada resulta de las opiniones de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba, que emitieron respecto a las dos variables de estudio. En el resultado se observa que el valor de significancia es de 0,000 y es menor que el margen de error de 0.05 lo que implica que existe correlación. Por otro lado, el coeficiente obtenido es de 0.633 que en la escala de Rho de Spearman significa correlación positiva moderada, lo que

equivale a decir que cuanto mejor se demuestra habilidades directivas mejor será el clima organizacional en la institución.

Tabla 18.

Correlación entre habilidades técnicas y clima organizacional

	HABILIDADES TÉCNICAS		HABILIDADES TÉCNICAS	CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	HABILIDADES TÉCNICAS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,789
		N	50	50
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,789	1,000
		N	50	50

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

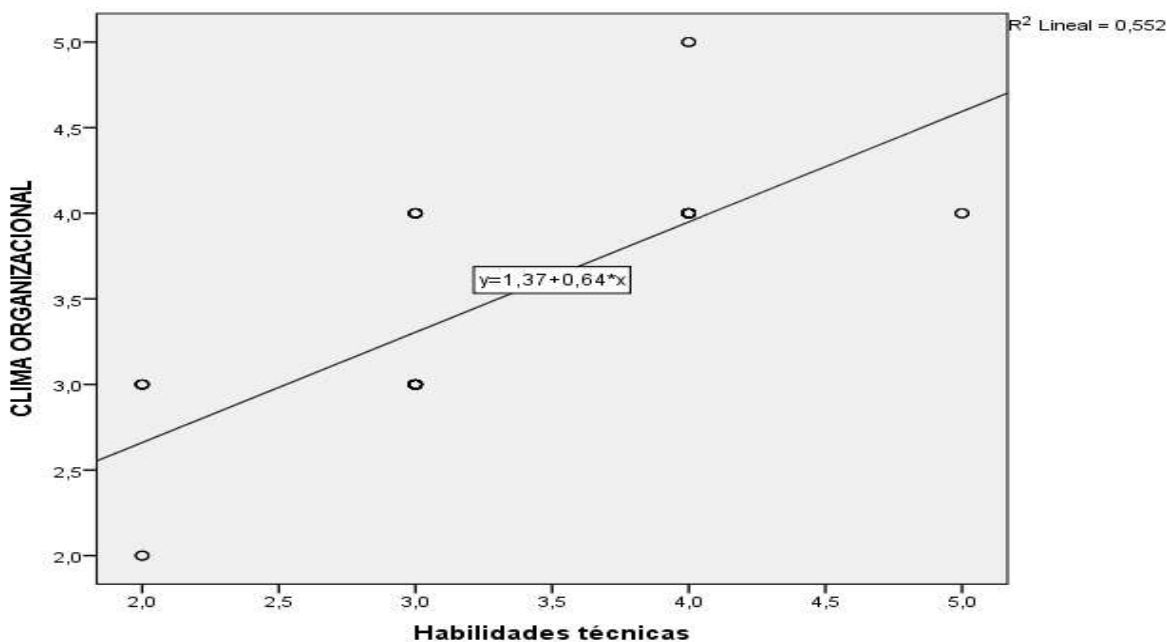


Figura 18. Correlación entre habilidades técnicas y clima organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 18 y figura 18; reflejan los resultados sobre el nivel de correlación entre las habilidades técnicas y el clima organizacional; los encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba perciben al respecto de las dos variables de estudio que, el valor de significancia es 0,000 y resulta ser menor al margen de error de 0,05 esto implica que existe correlación entre ambas variables. Por otro lado, el coeficiente obtenido es de 0.789 que en la escala de Rho de Spearman significa correlación positiva alta, lo que equivale a decir que cuanto mejor se demuestra habilidades técnicas mejor será el clima organizacional en la institución.

Tabla 19.
Correlación entre habilidades humanas y clima organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL	
		HABILIDADES HUMANAS	ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	HABILIDADES HUMANAS	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50
n	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,495
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS 22

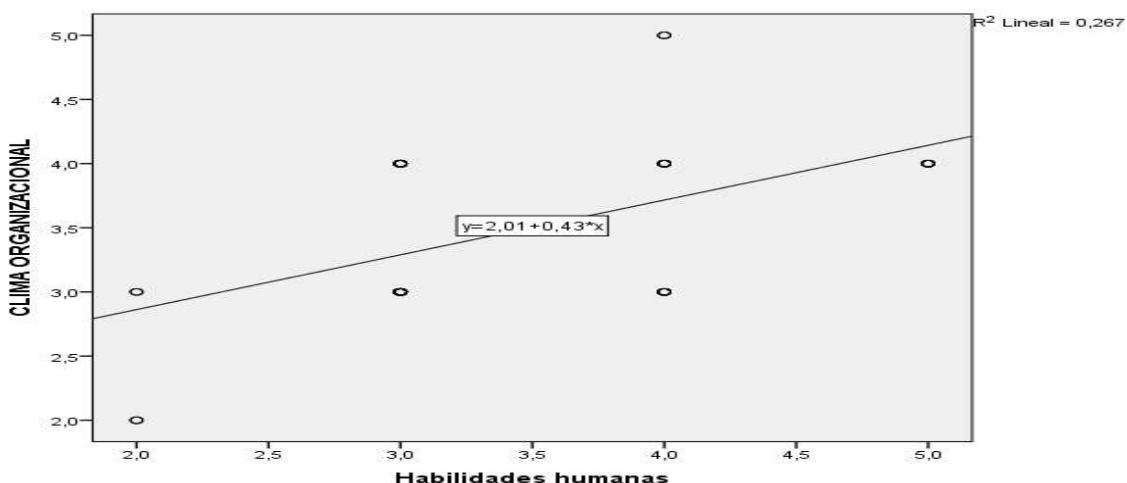


Figura 19. Correlación entre habilidades humanas y clima organizacional
Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS 22

En la tabla 19 y figura 19; muestra resultados sobre el nivel de correlación entre las habilidades humanas y el clima organizacional; la información procesada de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba que emitieron sus opiniones respecto a las dos variables, se percibe que el valor de significancia es 0,000 y es menor que el margen de error de 0,05 lo cual implica a decir que existe correlación. Por otro lado, el coeficiente obtenido es de 0,495 que en la escala de Rho de Spearman significa correlación positiva moderada, es como decir cuanto mejor se demuestra habilidades humanas mejor será el clima organizacional en la institución.

Tabla 20.
Correlación entre habilidades conceptuales y clima organizacional

		HABILIDADES CONCEPTUALES		CLIMA ORGANIZACIONAL	
Rho de Spearman	HABILIDADES CONCEPTUALES	Coefficiente de correlación	1,000	,736	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	50	50	
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,736	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	50	50	

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS 22

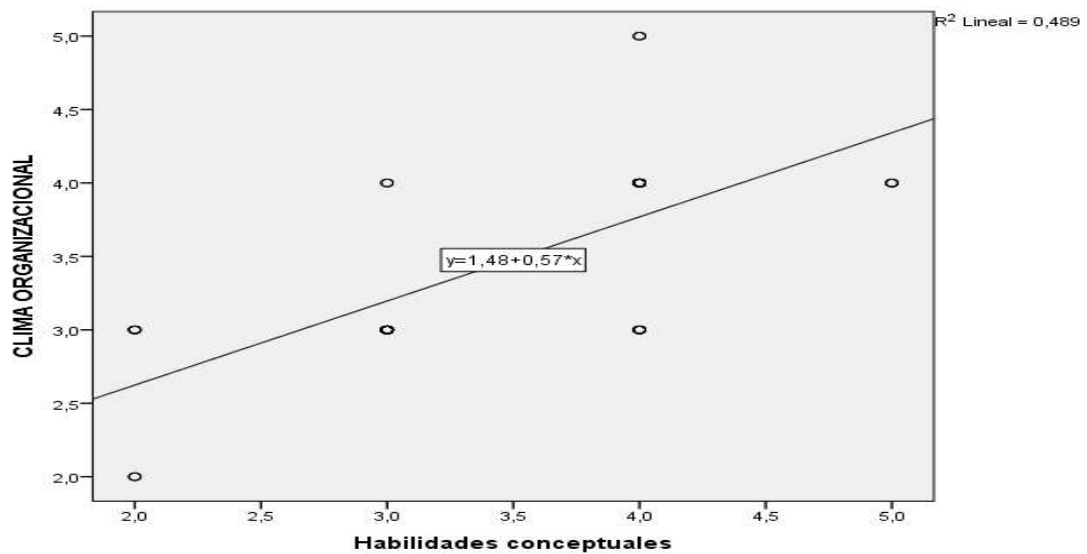


Figura 20. Correlación entre habilidades conceptuales y clima organizacional

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

En la tabla 20 y figura 20; muestra resultados sobre el nivel de correlación que existe entre las habilidades conceptuales y clima organizacional. La información procesada resulta de las opiniones de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Antabamba que emitieron respecto a las dos variables de estudio. El resultado nos refleja el valor de significancia de 0,000 y es menor que el margen de error de 0,05 lo que implica que existe correlación. Por otro lado, el coeficiente obtenido es de 0,736 que en la escala de Rho de Spearman significa correlación positiva alta, es decir que cuanto mejor se demuestra habilidades conceptuales mejor será el clima organizacional en la institución.

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Hipótesis estadísticas

5.2.1.1 Hipótesis general

H0G1: No existe relación positiva entre las habilidades directivas y el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba - 2017

H1G1: Si existe relación positiva entre las habilidades directivas y el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017

Tabla 21.

Pruebas de Chi -Cuadrado entre habilidades directivas y clima organizacional

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	32,799	9	,000
Razón de verosimilitud	30,518	9	,000
Asociación lineal por lineal	18,924	1	,000
N de casos válidos	50		

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 21 y figura 21; se muestra los resultados del chi cuadrado calculado y del valor de significancia, con un 95 % de nivel de confianza, 5% de margen de error y grado de libertad igual a 9. En la información se precisa que el chi cuadrado calculado es de 32,799 mayores al chi cuadrado de la tabla 16,9190 por lo tanto, nos permite aceptar la hipótesis de la investigación. Por otro lado, el valor de significancia es de 0,000 menor al 0,05 de margen de error, lo que nos permite aceptar la hipótesis de la investigación. Finalmente nos permite confirmar que las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba.

5.2.1.2 Hipótesis específicas

H0E1: No existe relación positiva entre las habilidades técnicas con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017

H1E1: Si existe relación positiva entre las habilidades técnicas con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017

Tabla 22.
Pruebas de chi cuadrado entre habilidades técnicas y clima organizacional

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	43,748	9	,000
Razón de verosimilitud	48,597	9	,000
Asociación lineal por lineal	27,035	1	,000
N de casos válidos	50		

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

En la tabla 22 y figura 22; se muestra los resultados del chi cuadrado calculado y del valor de significancia. Con un 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error y grado de libertad igual a 9.

En la información se precisa que el chi cuadrado es de 43,748 mayores al chi cuadrado de la tabla 16,9190 por lo tanto, nos permite aceptar la Hipótesis alterna de la investigación. Por otro lado, el valor de significancia es de 0,000 menor al 0,05 de margen de error, lo que nos permite aceptar la Hipótesis de la investigación. Finalmente nos permite confirmar que las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba

H0E2: No existe relación positiva entre las habilidades humanas y el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba - 2017

H1E2: Si existe relación positiva entre las habilidades humanas y el clima organizacional de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.

Tabla 23.
Pruebas de chi cuadrado entre habilidades humanas y clima organizacional

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	37,539	9	,000
Razón de verosimilitud	27,585	9	,001
Asociación lineal por lineal	13,105	1	,000
N de casos válidos	50		

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS 22

En la tabla 23 y figura 23; se muestra los resultados del chi cuadrado calculado y del valor de significancia, con un 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error y grado de libertad igual a 9. En la información se precisa que el chi cuadrado calculado es de 37,539 mayores al chi cuadrada de la tabla 16,9190 por lo tanto, nos permite aceptar la Hipótesis de la investigación. Por otro lado, el valor de significancia es de 0,001 menor al 0,05 de margen de error, lo que nos permite aceptar la Hipótesis de la investigación. Finalmente nos permite confirmar que las habilidades humanas se relacionan significativamente en el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba.

H0E3: No existe relación positiva entre las habilidades conceptuales y el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017

H1E3: Si existe relación positiva entre las habilidades conceptuales y el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017

Tabla 24.

Pruebas de chi cuadrado entre habilidades conceptuales y clima organizacional

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	41,139	9	,000
Razón de verosimilitud	40,004	9	,000
Asociación lineal por lineal	23,937	1	,000
N de casos válidos	50		

Fuente: Elaboración propia obtenidos del SPSS

En la tabla 24 y figura 24; muestra los resultados del chi cuadrado calculado y del valor de significancia, con un 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error y grado de libertad igual a 9. En la información se precisa que el chi cuadrado calculado es de 41,139 mayores al chi cuadrado de la tabla 16,9190 por lo tanto, nos permite aceptar la Hipótesis de la investigación. Por otro lado, el valor de significancia es de 0,000 menor al 0,05 de margen de error, lo que nos permite aceptar la Hipótesis de la investigación. Finalmente nos permite confirmar que las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba.

5.3 Discusión

Recogiendo los hallazgos se contrasta los resultados con los antecedentes y las bases teóricas que sustentan la investigación. El objetivo de la presente investigación fue determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.

En la Hipótesis general si existe relación positiva entre las habilidades directivas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba; se obtiene el valor de 0,633 que es la correlación que existe entre las variables de habilidades directivas y clima organizacional, con un nivel de correlación positiva moderada. A su vez la significancia de $p=0,000$ lo que indica que p es menor a 0,05 es decir que la relación es significativa, concluyendo que a mayor nivel de habilidades directivas que manejen los servidores públicos mayor será el nivel de clima organizacional. En ese sentido coincidimos con Saravia (2017) al demostrar que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho. Asimismo, Victoria (2017) llegó a determinar que existe relación entre las variables competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del Sector Villa de Santiago de Surco.

En cuanto a la primera Hipótesis específica H1; si existe relación positiva entre las habilidades técnicas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba; se obtiene que el 0,789 es la correlación que existe entre habilidades técnicas y clima organizacional, además tiene un nivel de correlación positiva alta. A su vez la significancia de $p=0,000$ lo que indica que p es menor a 0,05 es decir que la relación es significativa, concluyendo que a mayor nivel de habilidades técnicas que manejen los servidores públicos mayor será el nivel de clima organizacional. Por tanto, coincidimos con Katz (1974) cuando dice que la habilidad técnica implica una comprensión y competencia en un tipo específico de actividad, particularmente una que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas. La habilidad técnica implica conocimiento especializado, capacidad analítica dentro de esa especialidad y facilidad en el uso de las herramientas y técnicas de la disciplina específica.

En cuanto a la segunda Hipótesis específica H2; si existe relación significativa entre las habilidades humanas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba; se obtiene que el 0,495 es la correlación que existe

entre habilidades humanas y clima organizacional, además tiene un nivel de correlación positiva moderada. A su vez la significancia de $p=0,000$ lo que indica que p es menor a 0,05 es decir que la relación es significativa, concluyendo que a mayor nivel de habilidades humanas que manejen los servidores públicos mayor será el nivel de clima organizacional. Según Katz (1974) las habilidades humanas implica la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente. Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.

En cuanto a la tercera Hipótesis específica H3; si existe relación positiva entre las habilidades conceptuales y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba; se obtiene que el 0,736 es la correlación que existe entre habilidades conceptuales y clima organizacional, además tiene un nivel de correlación positiva alta. A su vez la significancia de $p=0,000$ lo que indica que p es menor a 0,05 es decir que la relación es significativa, concluyendo que a mayor nivel de habilidades conceptuales que manejen los servidores públicos mayor será el nivel de clima organizacional. Con base en Katz (1974) las habilidades conceptuales son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Se determinó que las habilidades directivas tienen una correlación positiva moderada con el clima organizacional, de acuerdo al coeficiente de correlación de Rho-Spearman de 0,633. Por otra parte, el chi cuadrado calculado es de 32,799 mayores al chi cuadrado de la tabla 16,9190, por lo tanto, nos permite aceptar la hipótesis de la investigación. Asimismo, el valor de significancia es de 0,000 menor al 0,05 de margen de error. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) y se afirma que las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.
2. Se determinó que las habilidades técnicas tienen una correlación positiva alta con el clima organizacional, de acuerdo al coeficiente de correlación de Rho-Spearman de 0,789. Por otra parte, el chi cuadrado calculado es de 43,748 mayores al chi cuadrado de la tabla 16,9190, por lo tanto, nos permite aceptar la hipótesis de la investigación. Asimismo, el valor de significancia es de 0,000 menor al 0,05 de margen de error. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) y se afirma que las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.
3. Se determinó que las habilidades humanas tienen una correlación positiva moderada con el clima organizacional, de acuerdo al coeficiente de correlación de Rho-Spearman de 0,495. Por otra parte, el chi cuadrado calculado es de 37,539 mayores al chi cuadrado de la tabla 16,9190, por lo tanto, nos permite aceptar la hipótesis de la investigación. Asimismo, el valor de significancia es de 0,000 menor al 0,05 de margen de error. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) y se afirma que las habilidades humanas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.
4. Se determinó que las habilidades conceptuales tienen una correlación positiva alta con el clima organizacional, de acuerdo al coeficiente de correlación de Rho-Spearman de 0,736. Por otra parte, el chi cuadrado calculado es de 41,139 mayores al chi cuadrado

de la tabla 16,9190, por lo tanto, nos permite aceptar la hipótesis de la investigación. Asimismo, el valor de significancia es de 0,000 menor al 0,05 de margen de error. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) y se afirma que las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.

6.2 Recomendaciones

1. El director de la UGEL Antabamba, debe solicitar a la Dirección Regional de Educación Apurímac DREA y/o al Ministerio de Educación, capacitaciones constantes referentes al manejo de habilidades directivas, donde el director y los jefes de área potencien y practiquen sus habilidades directivas, para una mejor gestión institucional en beneficio de la comunidad educativa de la Provincia de Antabamba.
2. El director y jefes de área de gestión administrativa, institucional, pedagógica y asesoría legal, deben promover el fortalecimiento de capacidades en competencias técnicas con la finalidad de garantizar una mayor eficiencia y eficacia de en la consecución de los resultados.
3. La unidad de gestión educativa 308 local de Antabamba a través de sus directivos y jefes de áreas debe promover de manera adecuada las competencias blandas como el trato adecuado al personal intraorganizacional y extra organizacional.
4. Los servidores públicos de la UGEL Antabamba, a través del director y jefes de áreas como, administración, Gestión pedagógica y gestión institucional deben promover el fortalecimiento de capacidades en modelos conceptuales para tener mayor conocimiento y entender mejor el contexto de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta U., B., & Venegas G., C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. Revista IIPSI, 163 - 172. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Aguilar, I. (2009). El gerente y el empresario en Colombia: Estilo y gestión gerencial (2da edición ed.). Bogotá: Digiprint Editores.
- Aguilar; Guerrero. (2013). Las habilidades directivas y su relacion en la satisfaccion laboral del personal en los centros de educacion basica alternativa estatales de la jurisdiccion. Lima.
- Alba,L; Marin. (2014). Clima organizacional de la IPS Universidad Autonoma de Manizales.
- Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española.
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: una análisis comparativo. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arismendi P,Poveda,Sarmiento. (2010). Practicas de gestion directiva que ponen en accion las politicas de calidad educativa en los colegios publicos de Bogota. Bogota.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogota - Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México.
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación (Tercera edición ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bohlander , G., & Snell, S. (2008). Administración de recursos. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Brow, W., & Moberg, D. (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas. Obtenido de [http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-)

%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,
%202%20y%204..pdf

- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Bustamante, M., Lapo, M. d., & Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad,. Revista Gerencia y Políticas de Salud. Obtenido de <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=545>
- Cachay, C., & Cavero, C. (2017). Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la Facultad Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (FACEAC) de la UNPRG. (Tesis de Licenciatura en Administración). UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO, Lambayeque, Perú.
- Cencia, L., & Mendoza, A. (2016). El rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica–año 2015. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Chiang. (2008). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas. Santiago.
- Chiavenato. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Capital de la organizaciones (Octava edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Davidson, R. J., & Begley, S. (2012). El perfil emocional de tu cerebro. Ediciones Destino.
- Dhiman, S. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. Journal of Global Business Issues.
- Drucker. (2002). La gerencia efectiva. Bogotá.
- García Villamizar, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. unicauca.edu, 150 - 177. Obtenido de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- Gardner, H. (1995). Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica. Barcelona: Paidós.
- Gellerman, S. W. (1960). Problemas humanos de la empresa. Guadarrama.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairos.

- Goleman, D. (2009). *Inteligencia emocional* (20ª edición ed.). Kairos.
- Gómez, K., & Vicky, B. (2017). *Perfil profesional en la calidad de las destrezas directivas en los docentes y directivos propuesta: diseño de una guía de procedimientos para mejorar la motivación y el liderazgo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Guayaquil.
- Griffin, R., & Van, D. (2014). *Habilidades Directivas: Evaluación y desarrollo* (Paperback). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Guadalupe, A. (2000). *La imaginación al poder*.
- Guillen Salazar, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015*. Ica: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/129/guillen_sc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12ª edición ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias* (9na. Edición ed.). México: Thomson Editores, S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11va edición ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Huamán, A. A., Izquierdo, E., & López, M. A. (2010). *Propuesta de metodología para medir el clima organizacional para empresas mineras: compañía minera raura. Propuesta de metodología para medir el clima organizacional para empresas mineras*. ESAN, Lima - Perú.
- Huerta, Rodríguez. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.
- Jorna, A., Castañeda, I., & Veliz, P. (2016). *Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba*. Cuba.

- Jorna, A., Castañeda, I., & Veliz, P. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Jorna, A., Castañeda, I., & Veliz, P. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública, Cuba*.
Obtenido de <http://scielo.sld.cu>
- Jorna, Ana; Castañeda, Ileana; Veliz Pedro. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en Salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*(79). Obtenido de <http://scielo.sld.cu>
- Katz, R. L. (1974). Habilidades de un administrador eficaz. *Harvard Business Review*, 90-102.
Obtenido de <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Londoño, C. E. (1996). Un enfoque para la capacitación gerencial. *Revista*, 37.
- Lucas Garcia; Lopez; Carreño; Peña. (2010). *Administracion de empresas*. Madrid: MAD.
- Madrigal. (2009). *Habilidades directivas*. Mexico.
- Madrigal, B., Baltazar, A., Franco, R., Hilda, G., Ochoa, Á., Madrigal, R., . . . Zarate, L. (2009). *Habilidades Directivas* (2da Edición ed.). México.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional Intelligence. *Annu. Rev Psychol*.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo,*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Munch, L. (2010). *Administracion, Gestion organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo* (1ra edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- Muñoz Abanto, I. (2017). *Las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9909/mu%c3%b1oz_ai.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Naranjo, C., Paz, A., & Marín, S. (2015). Clima organizacional: una. Universidad & Empresa. doi:dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05
- Navarro, X. (19 de Enero de 2015). ¿Por qué es importante el desarrollo de habilidades directivas? Recuperado el 25 de Octubre de 2019, de DEUSTO:Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/empresa/por-que-es-importante-desarrollo-habilidades-directivas>
- Orbegoso, A. (2010). Problemas Teóricos del Clima Organizacional: Un estado de la cuestión. Esan.
- Pacheco Espejel, A. A., & Cruz Estrada, M. C. (2006). Metodología crítica de la investigación, lógica, procedimientos y técnicas (Primera edición ed.). México: GRUPO PATRIA CULTURAL, S.A. DE c.v.
- Palma Carrillo, S. (2004). ESCALA CLIMA LABORAL CL (1era edición ed.). Lima - Perú. Obtenido de https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Pereda, F. (2016). Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. (Tesis de Doctorado). Universidad de Córdoba, Córdoba.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia:Inductores del cambio organizacional. researchgate.net, 231 - 248. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28168178_Clima_organizacional_y_gerencia_a_inductores_del_cambio_organizacional
- Pérez Vázquez, G. (2016). Factores que impacten el clima organizacional de un centro de servicios. México: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1460388325970TESISPRIN.pdf>
- Pimienta Prieto, J. H., & De la Orden Hoz, A. (2012). Metodología de la investigación. México: PEARSON EDUCACIÓN, .
- Pintado, E. A. (2011). Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano. Lima - Peru: Arco Iris S.R.L.
- Puga, J., & Martínez, L. (2018). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios gerenciales, 87-104. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592308X70081/1-s2.0-S0123592308700548/main.pdf?X-Amz-Security->

Token=AgoJb3JpZ2luX2VjEDwaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIFiQ9sXT1wdgHfN
TUEHT%2BPvjf0KaHjN%2B%2B%2Bd2jytkSAqpAiB5DOzeCKAVKBGp%2FITeN
JEmGT1OCmGI54FHkd

- Retamal; Lizana; Cornejo. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño. Santiago de Chile: Madrigal.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). Administración. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. p., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). Fundamentos de Administración (8va edición ed.). Mexico: Pearson Educación de México,S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. (Décima edición ed.). México.
- Saravia, P. (2017). Habilidades directivas y actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017. (Tesis de Maestría en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Ventanilla, Lima - Perú.
- Stephen, Coulter. (2005). Administración. Mexico: Pearson.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gildert, D. R. (2008). Administración (6ta edición ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Tejada Auccacusi, R. (2017). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal docente de la institución educativa Mateo Pumacchua Chihuantito de Pongobamba Distrito De Chinchero Urubamba, Cusco - 2016. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4595/EDMteaur.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vértice, E. (2008). Habilidades Directivas (1ª edición ed.). Vértice.
- Victoria Negrillo, J. L. (2017). Competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa del distrito de Santiago de Surco, 2016. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14951/Luna_VNjL.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Whetten, Cameron. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Mexico.
- Whetten, D., & Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (octava edición ed.). México.

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa local Antabamba - 2017?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa local Antabamba – 2017.</p>	Habilidades Directivas	Habilidades Técnicas	Especialización, conocimiento técnico, pericia, manejo de procesos, manejo de herramientas, capacitación, proposición de acciones, demostración de interés	<p>Tipo de investigación</p> <p>El presente trabajo de investigación es de tipo básica.</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>El presente trabajo de investigación corresponderá a un nivel Correlacional.</p> <p>Método de investigación</p> <p>El método que se desarrollo es el hipotético deductivo.</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>El presente trabajo de investigación tiene un diseño no experimental – transversal o transeccional.</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es el nivel de relación que existe entre las habilidades técnicas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba - 2017?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades técnicas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa local Antabamba – 2017.</p>		Habilidades Humanas	Relaciones interpersonales, facilitación de información, capacidad de escuchar, trabajo en equipo, comunicación horizontal, empatía, cooperación, liderazgo	
<p>¿Cuál es el nivel de relación que existe entre las habilidades humanas y clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba - 2017?</p>	<p>Determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades humanas y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.</p>	<p>Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa local Antabamba – 2017.</p>		Clima Organizacional	Responsabilidad	
<p>¿Cuál es el nivel de relación que existe entre las habilidades conceptuales y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba - 2017?</p>	<p>Determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades conceptuales y clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba – 2017.</p>	<p>Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el clima organizacional de los servidores públicos en la Unidad de Gestión Educativa local Antabamba – 2017.</p>	Recompensa		Estímulos, valoración de las tareas, aumento de sueldo, reconocimiento de resultados, ascensos laborales, incentivos, oportunidad de desarrollo, seguridad en el trabajo	
				Estructura	Procedimientos definidos, funciones claras, estructura organizacional, tamaño de la organización, ambiente de trabajo, normas, jerarquía, burocracia	<p>Población</p> <p>Está conformada por 50 servidores públicos de la UGEL Antabamba.</p> <p>Muestra</p> <p>Se utilizó un muestreo censal, que incluye a todos los servidores públicos de la UGEL Antabamba.</p>

Anexo 02.

CUESTIONARIO

Estimado(a) servidor público de la UGEL Antabamba, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción de las **habilidades directivas y clima organizacional** de la Institución. A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Rogamos la máxima sinceridad en las respuestas.

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre				
	1	2	3	4	5				
Ítems	Cuestionario de Habilidades Directivas				1	2	3	4	5
1	Considera Ud. que los directivos cumplen con especializaciones en su formación profesional								
2	Considera Ud. que los directivos demuestran su conocimiento técnico								
3	Considera Ud. que los directivos, actúan con pericia								
4	Ud. aprecia que, los directivos desarrollan el manejo de procesos adecuadamente								
5	Considera Ud. que los directivos manejan apropiadamente las herramientas digitales								
6	En su apreciación, los directivos se capacitan constantemente								
7	Considera Ud. que los directivos proponen acciones inmediatas								
8	Para Ud. los directivos demuestran interés en la ejecución de sus funciones								
9	En su apreciación, los directivos practican las relaciones interpersonales								
10	En su apreciación, los directivos son facilitadores de información oportuna								
11	Para Ud. los directivos poseen la capacidad de escuchar								
12	En su apreciación, los directivos promueven el trabajo en equipo								
13	Para Ud. entre los directivos se práctica la comunicación horizontal								
14	para Ud. los directivos demuestran empatía hacia los demás								
15	Considera Ud. que los directivos promueven el trabajo cooperativo								
16	Para Ud. los directivos ejercen un buen liderazgo								
17	Considera Ud. que los directivos planifican objetivos en base a pensamientos estratégicos								
18	Para Ud. los directivos demuestran capacidad de interpretación de los contextos								
19	En su apreciación, los directivos dan a conocer o comparten la planeación estratégica								
20	Para Ud. los directivos delegan funciones apropiadamente								
21	En su apreciación, los directivos poseen capacidades creativas								
22	Para Ud. los directivos son innovadores								
23	Para Ud. los directivos toman decisiones asertivas								
24	Considera Ud. que los directivos orientan a su personal								
Ítems	Cuestionario de clima organizacional				1	2	3	4	5
25	Para Ud. los servidores públicos están comprometidos con su trabajo								
26	Para Ud. los servidores públicos cumplen con sus obligaciones								
27	Para Ud. los servidores públicos tienen seriedad en el trabajo								
28	En su apreciación, los servidores públicos poseen confianza en sus tareas								
29	En su apreciación, los servidores públicos cumplen con sus compromisos								
30	En su apreciación, los servidores públicos muestran un pensamiento reflexivo frente a sus tareas								

31	En su apreciación, los servidores públicos poseen exigencias propias frente a sus responsabilidades						
32	Para Ud. a nivel institucional los servidores públicos cumplen con la asistencia y puntualidad						
33	En su apreciación, en la institución se dan estímulos a los trabajadores						
34	Para usted, a los servidores públicos se le valora el cumplimiento de sus tareas						
35	En su apreciación, en la institución se aumentan los sueldos						
36	Considera Ud. que en la institución se reconocen los resultados a los servidores públicos						
37	Considera Ud. que en la institución se promueven los ascensos laborales						
38	Para Ud. en la institución se le dan incentivos al personal						
39	En su apreciación, en la institución se percibe que hay oportunidades de desarrollo						
40	Para Ud. en la institución se observa seguridad en el puesto de trabajo						
41	Considera Ud. que en la institución se cumplen con los procedimientos definidos						
42	Considera Ud. que en la institución los servidores públicos tienen sus funciones claras						
43	Para Ud. los servidores públicos conocen la estructura organizacional						
44	considera Ud. que el tamaño de la organización es inquietud en los trabajadores						
45	Considera Ud. que los servidores públicos tienen un buen ambiente de trabajo						
46	Considera Ud. que las normas establecidas son aceptadas por los trabajadores						
47	Considera Ud. que los niveles jerárquicos son aceptados por los trabajadores						
48	Considera Ud. Que la burocracia en la institución es aceptada por los demás						

Muchas gracias por su tiempo

Anexo 3. Validación de instrumento por juicio de experto y confiabilidad estadística



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
"Promotores de la investigación científica y tecnológica en la Región Apurímac"

VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA

I. INFORMACION GENERAL

1.1. DEL (LOS) EXPERTOS

Apellidos y Nombres: Abogado Ms.D. Amilcar Pinto Pagaza

1.2. DEL AUTOR DE INVESTIGACIÓN

Proyecto de Investigación: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL ANTABAMBA - 2017"

Responsable/s: ELCY AUREA BEDIA CRUZ - EVA FERRO DAMIAN

Instrumento:

Cuestionario () Formato de entrevista () Otros () _____

1.3. FACTORES DE LA VALIDACION DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach				
			Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado				X	
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables				X	
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					X
4	ORGANIZACION	Muestra una organización lógica				X	
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad				X	
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias			X		
7	CONSISTENCIA	Sustenta aspectos teóricos científicos				X	
8	COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores e índices			X		
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema				X	
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno				X	
TOTAL							

II. OPINION DE EXPERTO

Vistos el instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices y en cumplimiento con los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento General de Grados y Títulos-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

- Se valida
 No se valida


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Abogado Ms. D. Amilcar Pinto Pagaza
REG. N° 031 - C.A.A.
PROFESOR PRINCIPAL

Abancay, 11 de Octubre del 2017

Firma y sello del experto

DNI: 31000281



VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA

I. INFORMACION GENERAL

1.1. DEL (LOS) EXPERTOS

Apellidos y Nombres: Mgt. Mauro Huayapa Huaynocho

1.2. DEL AUTOR DE INVESTIGACIÓN

Proyecto de Investigación: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL ANTAHAMBÁ - 2017"

Responsable/s: ELCY AUREA BEDIA CRUZ - EVA FERRO DAMIAN

Instrumento:

Cuestionario Formato de entrevista () Otros ()

1.3. FACTORES DE LA VALIDACION DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach				
			Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado				X	
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables			X		
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					X
4	ORGANIZACION	Muestra una organización lógica				X	
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad				X	
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias				X	
7	CONSISTENCIA	Sustenta aspectos teóricos científicos				X	
8	COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores e índices				X	
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema				X	
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno				X	
TOTAL						X	

II. OPINION DE EXPERTO

Vistos el instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices y en cumplimiento con los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento General de Grados y Títulos-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

Se valida
 No se valida

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
 Mgt. Mauro Huayapa Huaynocho
 COORDINADOR PRINCIPAL TC
 Firma y sello del experto

Abancay, 11 de octubre del 2017

DNI: -



VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA

I. INFORMACION GENERAL

1.1. DEL (LOS) EXPERTOS

Apellidos y Nombres: Lic. Adm. Jose Carlos Vilca Narvaez

1.2. DEL AUTOR DE INVESTIGACIÓN

Proyecto de Investigación: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL ANTABAMBA - 2017"

Responsable/s: ELCY AUREA BEDIA CRUZ - EVA FERRO DAMIAN

Instrumento:

Cuestionario (X) Formato de entrevista () Otros ()

1.3. FACTORES DE LA VALIDACION DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach				
			Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado			X		
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables				X	
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología				X	
4	ORGANIZACION	Muestra una organización lógica			X		
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad				X	
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias				X	
7	CONSISTENCIA	Sustenta aspectos teóricos científicos				X	
8	COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores e índices				X	
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema				X	
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno				X	
TOTAL							

II. OPINION DE EXPERTO

Vistos el instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices y en cumplimiento con los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento General de Grados y Títulos-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

- (X) Se valida
 () No se valida

Firma y sello del experto

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
 SUS SEDE TAMBORAMBA

 Lic. Adm. José Carlos Vilca Narvaez
 DOCENTE

Abancay, 11 de octubre del 2017

DNI:

Estadísticas de total de elemento Primera variable: Habilidades directivas

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	73,60	151,600	,637	,934
P2	72,70	156,456	,709	,934
P3	73,10	161,433	,261	,941
P4	72,80	167,511	,073	,941
P5	72,80	159,956	,497	,936
P6	73,40	149,156	,790	,932
P7	73,40	158,267	,403	,938
P8	73,10	155,656	,664	,934
P9	73,30	156,678	,587	,935
P10	73,10	154,989	,591	,935
P11	73,30	146,011	,872	,930
P12	73,30	156,011	,774	,933
P13	73,20	156,622	,546	,936
P14	73,50	149,611	,840	,931
P15	72,90	150,544	,669	,934
P16	73,40	152,267	,755	,932
P17	73,30	158,011	,520	,936
P18	72,90	160,100	,495	,936
P19	72,90	157,656	,638	,934
P20	72,90	156,767	,690	,934
P21	73,10	159,211	,610	,935
P22	73,10	156,544	,784	,933
P23	72,90	153,211	,636	,934
P24	72,90	158,544	,586	,935

Estadísticas de total de elemento segunda variable: Clima organizacional

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P25	74,00	179,111	,602	,918
P26	73,80	191,067	,135	,926
P27	73,80	191,511	,145	,925
P28	73,60	193,378	,073	,926
P29	73,50	192,056	,205	,923
P30	74,10	184,544	,578	,919
P31	74,10	182,322	,703	,917
P32	73,00	201,556	-,424	,929
P33	74,60	168,044	,817	,913
P34	74,40	165,600	,822	,913
P35	74,70	168,011	,802	,913
P36	74,70	170,900	,770	,914
P37	74,30	174,900	,749	,915
P38	75,10	166,544	,790	,914
P39	75,20	165,289	,844	,912
P40	75,10	176,989	,819	,915
P41	74,20	172,400	,735	,915
P42	73,90	186,100	,467	,920
P43	74,10	178,100	,579	,918
P44	74,00	192,889	,114	,925
P45	74,20	179,511	,732	,916
P46	73,70	181,344	,612	,918
P47	74,20	179,956	,526	,919
P48	73,90	183,878	,409	,921

Estadísticas de total de elemento del instrumento en general

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	151,00	611,556	,746	,957
P2	150,10	633,433	,508	,958
P3	150,50	634,278	,316	,959
P4	150,20	656,622	-,147	,960
P5	150,20	631,956	,544	,958
P6	150,80	608,622	,860	,956
P7	150,80	626,400	,490	,958
P8	150,50	628,944	,562	,958
P9	150,70	625,567	,626	,957
P10	150,50	628,500	,487	,958
P11	150,70	604,900	,883	,956
P12	150,70	625,567	,773	,957
P13	150,60	632,267	,426	,958
P14	150,90	610,989	,880	,956
P15	150,30	618,456	,602	,958
P16	150,80	620,400	,702	,957
P17	150,70	625,567	,626	,957
P18	150,30	633,344	,510	,958
P19	150,30	630,678	,587	,958
P20	150,30	627,789	,671	,957
P21	150,50	631,833	,615	,958
P22	150,50	627,833	,743	,957
P23	150,30	622,456	,589	,958
P24	150,30	636,678	,414	,958
P25	150,30	619,344	,655	,957
P26	150,10	644,989	,120	,960
P27	150,10	644,989	,142	,959
P28	149,90	656,100	-,122	,960
P29	149,80	649,733	,060	,959
P30	150,40	635,822	,456	,958
P31	150,40	632,044	,568	,958
P32	149,30	665,789	-,535	,961
P33	150,90	596,100	,903	,956
P34	150,70	595,789	,833	,956
P35	151,00	600,889	,804	,956
P36	151,00	607,778	,746	,957
P37	150,60	618,933	,644	,957
P38	151,40	598,044	,794	,956
P39	151,50	596,056	,840	,956
P40	151,40	616,711	,841	,957
P41	150,50	612,722	,672	,957
P42	150,20	639,956	,317	,959
P43	150,40	621,378	,555	,958
P44	150,30	646,900	,124	,959
P45	150,50	620,500	,780	,957
P46	150,00	624,222	,654	,957
P47	150,50	618,722	,623	,957
P48	150,20	624,178	,549	,958

Anexo 4. solicitud de aplicación de encuesta a la UGEL Antabamba

A. 12-10-17.

Visto la petición se autoriza la aplicación de la encuesta previa coordinación con los Jefes de área, acción que debe realizar la intercedida.

 
Mag. Raúl Emerson Nunges Malca
DIRECTOR

Anexo 05. Constancia de TURNITIN

Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Antabamba - 2017

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%	23%	0%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	core.ac.uk Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
4	ugelhuancarama.gob.pe Fuente de Internet	1%
5	documents.mx Fuente de Internet	1%
6	www.revsaludpublica.sld.cu Fuente de Internet	1%
7	repository.javeriana.edu.co Fuente de Internet	1%
8	doaj.org Fuente de Internet	1%


UNIVERSIDAD NACIONAL VICERRECTORÍA DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Mgtr. Elio Nolasco Carbajal
DOCENTE

Anexo 06. Panel fotográfico de la aplicación de encuesta a los servidores públicos

