

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**HABILIDADES DIRECTIVAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN –  
HUACHO 2022**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. BRAJHAN ERIK GUTIERREZ MAMANI**

**ASESOR:**

**Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA**

**HUACHO – 2022**

# HABILIDADES DIRECTIVAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN – HUACHO 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1 [1library.co](http://1library.co) Fuente de Internet 5%

2 [repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe) Fuente de Internet 2%

3 [www.coursehero.com](http://www.coursehero.com) Fuente de Internet 1%

4 Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante 1%

5 Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante 1%

6 [issuu.com](http://issuu.com) Fuente de Internet <1%

7 [app.unjfsc.edu.pe](http://app.unjfsc.edu.pe) Fuente de Internet <1%

[repositorio.uigv.edu.pe](http://repositorio.uigv.edu.pe)

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres Luis y Yolanda por darme ese apoyo incondicional en cada momento de mi vida, a mi enamorada Camila por motivarme a seguir creciendo como persona y como profesional, a mis hermanos Luis y Cristian por ayudarme con sus conocimientos cuando lo necesitaba, a todos ellos por darme esa fuerza e impulso a seguir adelante en cada meta propuesta.

*Brajhan Erik Gutierrez Mamani*

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a mi universidad José Faustino Sánchez Carrión por darme esa extraordinaria experiencia de convertirme en un profesional en lo que tanto me apasiona, agradecer también a cada maestro que con dedicación y paciencia supieron brindarme todo el conocimiento y experiencias posibles para desarrollarme como profesional, ya que mi trayectoria y proceso de preparación no se hubiera logrado sin la ayuda de cada uno de los mencionados, y en especial agradecer al Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala por el apoyo en realizar y culminar esta tesis.

*Brajhan Erik Gutierrez Mamani*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Problemas específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Objetivos de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. Objetivo general</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Justificación de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Delimitación de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>1.6. Viabilidad del estudio</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Antecedentes de la investigación</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1. Investigaciones internacionales</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2. Investigaciones nacionales</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Bases teóricas</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Bases filosóficas</b>	<b>35</b>
<b>2.4. Definición de términos básicos</b>	<b>36</b>
<b>2.5. Hipótesis de la investigación</b>	<b>38</b>
<b>2.5.1. Hipótesis general</b>	<b>38</b>
	<b>iii</b>

2.5.2. Hipótesis específicas	38
2.6. Operacionalización de las variables	39
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	<b>41</b>
3.1. Diseño metodológico	41
3.2. Población y muestra	42
3.2.1. Población	42
3.2.2. Muestra	42
3.3. Técnicas de recolección de datos	43
3.4. Técnicas para el procedimiento de la información	43
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>	<b>44</b>
4.1. Análisis de resultados	44
4.2. Contrastación de hipótesis	62
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN</b>	<b>74</b>
5.1. Discusión de resultados	74
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
6.1. Conclusiones	77
6.2. Recomendaciones	80
<b>REFERENCIAS</b>	<b>82</b>
7.1. Fuentes documentales	82
7.2. Fuentes bibliográficas	83
7.3. Fuentes hemerográficas	84
<b>ANEXOS</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Habilidades directivas	44
<b>Tabla 2.</b> Habilidades personales	45
<b>Tabla 3.</b> Habilidades interpersonales	46
<b>Tabla 4.</b> Habilidades grupales	47
<b>Tabla 5.</b> Habilidades específicas de comunicación	48
<b>Tabla 6.</b> Clima organizacional	49
<b>Tabla 7.</b> Relaciones laborales	50
<b>Tabla 8.</b> Innovación y cambio	51
<b>Tabla 9.</b> Recursos y condiciones de trabajo	52
<b>Tabla 10.</b> Compensación y remuneración	53
<b>Tabla 11.</b> Orientación e identidad	54
<b>Tabla 12.</b> Tabla cruzada de Habilidades directivas y Clima organizacional	55
<b>Tabla 13.</b> Tabla cruzada de Habilidades directivas y Relaciones laborales	56
<b>Tabla 14.</b> Tabla cruzada de Habilidades directivas e Innovación y cambio	57
<b>Tabla 15.</b> Tabla cruzada de Habilidades directivas y Recursos y condiciones de t.	58
<b>Tabla 16.</b> Tabla cruzada de Habilidades directivas y Compensación y remuneración	59
<b>Tabla 17.</b> Tabla cruzada de Habilidades directivas y Orientación e identidad	60
<b>Tabla 18.</b> Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones	61
<b>Tabla 19.</b> Correlación entre Habilidades directivas y Clima organizacional	62
<b>Tabla 20.</b> Correlación entre Habilidades directivas y Relaciones laborales	64
<b>Tabla 21.</b> Correlación entre Habilidades directivas e Innovación y cambio	66
<b>Tabla 22.</b> Correlación entre Habilidades directivas y Recursos y condiciones de t.	68
<b>Tabla 23.</b> Correlación entre Habilidades directivas y Compensación y remuneración	70
<b>Tabla 24.</b> Correlación entre Habilidades directivas y Orientación e identidad	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El modelo de habilidades directivas	15
Figura 2. Habilidades esenciales para el manejo de la vida.	16
Figura 3. Las cinco áreas más importantes del autoconocimiento.	17
Figura 4. Elementos necesarios para formar un equipo efectivo.	23
Figura 5. Habilidades específicas de comunicación.	27
Figura 6. Características del clima organizacional.	32
Figura 7. Fases para estudiar el clima organizacional	34
Figura 8. Habilidades directivas	44
Figura 9. Habilidades personales	45
Figura 10. Habilidades interpersonales	46
Figura 11. Habilidades grupales	47
Figura 12. Habilidades específicas de comunicación	48
Figura 13. Clima organizacional	49
Figura 14. Relaciones laborales	50
Figura 15. Innovación y cambio	51
Figura 16. Recursos y condiciones de trabajo	52
Figura 17. Compensación y remuneración	53
Figura 18. Orientación e identidad	54
Figura 19. Habilidades directivas y Clima organizacional	55
Figura 20. Habilidades directivas y Relaciones laborales	56
Figura 21. Habilidades directivas e Innovación y cambio	57
Figura 22. Habilidades directivas y Recursos y condiciones de trabajo	58
Figura 23. Habilidades directivas y Compensación y remuneración	59
Figura 24. Habilidades directivas y Orientación e identidad	60
Figura 25. Correlación entre Habilidades directivas y Clima organizacional	63

Figura 26. Correlación entre Habilidades directivas y Relaciones laborales	65
Figura 27. Correlación entre Habilidades directivas e Innovación y cambio	67
Figura 28. Correlación entre Habilidades directivas y Recursos y condiciones de t.	69
Figura 29. Correlación entre Habilidades directivas y Compensación y remuneración	71
Figura 30. Correlación entre Habilidades directivas y Orientación e identidad	73

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una muestra de 220 trabajadores administrativos de dicha institución, se empleó una encuesta con 28 ítems en total como instrumento de recolección de datos, con 13 ítems para la variable Habilidades directivas, y 15 ítems para la variable Clima organizacional. Bajo un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental transversal. Se demuestra un nivel de significancia igual a 0.000, menor al 5%, por ello se aceptó la hipótesis general: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2022 y se obtuvo una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.640. Se concluye que, los trabajadores administrativos de la UNJFSC pocas veces llegan a desarrollar habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y habilidades específicas de comunicación, de manera que, pocas veces logran mantener buenas relaciones laborales, recursos y condiciones adecuados de trabajo, innovaciones y cambios de enfoques, y, asimismo, pocas veces éstos llegan a ser compensados y remunerados por el esfuerzo y desempeño brindado, logrando pocas orientaciones e identificación de trabajo.

Palabras clave: Habilidades directivas, clima organizacional, relaciones laborales, innovación y cambio, recursos y condiciones de trabajo, compensación y remuneración, orientación e identidad.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine how management skills as a strategy improve the organizational climate of administrative workers at the José Faustino Sánchez Carrión National University, Huacho - 2022.

With a sample of 220 administrative workers of said institution, a survey with 28 items used as a data collection instrument, with 13 items for the Management skills variable, and 15 items for the Organizational climate variable. Under a quantitative approach, correlational level and cross-sectional non-experimental design.

A level of significance equal to 0.000, less than 5%, demonstrated, for the reason the general hypothesis was accepted: managerial skills as a strategy positively improve the organizational climate of the administrative workers of the José Faustino Sánchez Carrión National University, Huacho - 2022. In addition, a positive and moderate Spearman's Rho correlation of 0.640 obtained. It concluded that, the administrative workers of the UNJFSC, rarely manage to develop personal skills, interpersonal skills, group skills, and specific communication skills. So that they rarely manage to maintain good labor relations, adequate resources and working conditions, innovations and changes in approaches, and, likewise, these are rarely compensated and remunerated for the effort and performance provided, achieving few orientations and identification of work.

Keywords: Management skills, organizational climate, labor relations, innovation and change, resources and working conditions, compensation and remuneration, orientation and identity.

# INTRODUCCIÓN

La investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

En este estudio se fundamenta la variable Habilidades directivas y sus dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y habilidades específicas de comunicación. Asimismo, se explica la variable Clima organizacional, y sus dimensiones: relaciones laborales, innovación y cambio, recursos y condiciones de trabajo, compensación y remuneración, y orientación e identidad.

Además, las recomendaciones de esta investigación, ayudarán a mejorar las habilidades directivas de los trabajadores administrativos y el clima organizacional de la UNJFSC.

Este estudio está organizado en seis capítulos y de la siguiente manera:

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

Capítulo II: Marco Teórico, donde se establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capítulo III: Contiene la metodología, el cual comprende el diseño metodológico, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capítulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Capítulo V: Contiene la discusión de la presente investigación.

Capítulo VI: Conclusión y recomendaciones.

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

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

El siglo XXI se distingue de los demás, al ser aquel en donde se han presentado los cambios de manera más rápida y turbulenta, lo cual al juicio de cualquier persona hace afirmar que aún faltan muchas más cosas que el ojo humano todavía no conoce. Debido a esto, las organizaciones se mueven continuamente en aguas rápidas, adaptándose constantemente y buscando que sus directivos posean habilidades que permitan manejar este cambio de forma prudente y adecuada. En otras palabras, en el contexto actual se vuelve fundamental que todo directivo se encuentre preparado para formar equipos de alto desempeño y que esté capacitado para motivarlos, orientarlos y guiarlos. De igual forma, el poder manejar distintas herramientas que generen los resultados esperados, manejar conflictos, comunicarse asertivamente y poder tener habilidades que se enfoquen en él mismo, como desarrollar el autoconocimiento, autocontrol, inteligencia emocional o manejar el estrés, son capacidades que el directivo debe contar. De esta manera, al contar con este tipo de directivos que inspiren y contribuyan al desarrollo de los demás y, por ende, al desarrollo de la organización, se generará una gestión eficiente que esté orientada al cambio positivo.

Las habilidades directivas desempeñan un rol destacado en las organizaciones, debido a que, gracias a ellas, estas últimas pueden contar con una gestión eficiente que no solo esté en sintonía con el cambio, sino que, además, lo

esté con la competitividad que las empresas esperan alcanzar en este mercado tan turbulento.

En la actualidad, al existir una cultura en donde impera en su gran mayoría la amabilidad, cortesía y discreción, el papel de algunos directivos se apega a estas características; sin embargo, existen ciertos directivos que prefieren hablar con toda franqueza y verdad en las situaciones difíciles, como Ursula Burns, la primera mujer afroamericana que fue nombrada directora general de la empresa Xerox. Esta directora fue reconocida por los trabajadores por su valor para decir la verdad, y aunque sabe que su franqueza y honestidad puede no ser grato para algunos, ha sabido que aprender a escuchar es una habilidad que también deben desarrollar los directores competentes (Robbins & Coulter, 2018).

Como antes ha sido señalado, las habilidades directivas generan una gestión eficiente. Dicha gestión conlleva a que ocurran aspectos positivos en la organización, como, por ejemplo, una alta productividad o desempeño laboral por parte de los colaboradores. Sin embargo, si la organización presenta una gestión ineficiente, entonces, tanto la productividad como el desempeño, así como las relaciones laborales, comportamiento organizacional, competitividad, etc. serán traducidos en valores negativos. En este contexto, también forma parte el clima organizacional, el cual si no está centrado en motivar y orientar el crecimiento de los trabajadores, entonces, el entorno laboral se volverá negativo y los trabajadores empezarán a tomar actitudes individualistas e inadecuadas.

En la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se observaron ciertos problemas que engloban a un inadecuado clima organizacional como, por ejemplo, falta de comunicación asertiva y motivación de los jefes o directores

hacia los trabajadores administrativos, escaso compromiso de estos últimos, así como absentismo, y relaciones laborales negativas. Debido a ello, esta investigación propone a las habilidades directivas como estrategia para mejorar el clima organizacional de los trabajadores administrativos, permitiendo que estos puedan sentir satisfacción personal, autonomía, compromiso y puedan crear una motivación intrínseca que les conduzca a ofrecer un mejor servicio a los usuarios, alumnos, directores y público huachano en general.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022?
- ¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la innovación y cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022?
- ¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2022?

- ¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2022?
- ¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.
- Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la innovación y cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.
- Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.
- Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.
- Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.

## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Conveniencia**

La investigación se realizó con el propósito de conocer si existe alguna correspondencia entre las habilidades directivas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la UNJFSC. Por ende, su conveniencia partió de ello.

### **1.4.2. Implicación teórica**

El estudio abarcó dos variables muy estudiadas en la actualidad. En primer lugar, se presentó a las habilidades directivas como una estrategia para poder hacer frente a los cambios tan vertiginosos que sufren las organizaciones, y, en segundo lugar, el clima organizacional presentado como el ambiente laboral —y no se habla solamente del espacio físico de trabajo, sino de aquel que se genera por las emociones, prácticas y otros factores de los colaboradores—. Ambas variables están centradas a mejorar diferentes aspectos en los trabajadores, como su satisfacción, productividad, desempeño o comportamiento.

### **1.4.3. Implicación práctica**

Con la investigación se buscó brindar aportes prácticos para poder solucionar los problemas en torno a la escasa motivación o comunicación asertiva por parte de los jefes o directores de la institución, así como el grado de absentismo o las inadecuadas relaciones laborales. Dichos problemas se traducen en un clima organizacional negativo.

#### **1.4.4. Implicación social**

Al ser las unidades de análisis trabajadores administrativos que están en contacto frecuente con las personas, se vuelve de total importancia que se cree un clima organizacional adecuado, en donde ellos puedan sentirse motivados y satisfechos (a partir de la aplicación de correctas habilidades directivas), logrando así que esto se traduzca en un mejor servicio brindado a los usuarios, alumnos, docentes y demás interesados.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

Pertenece al año 2022.

#### **1.5.2. Delimitación geográfica**

Se realizó en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Dicha institución se localiza en el distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

#### **1.5.3. Delimitación social**

La investigación contó con la participación de 220 trabajadores administrativos, de una población constituida por 511.

### **1.6. Viabilidad del estudio**

Está definida como el conjunto de recursos que permiten el éxito de un estudio. Dentro de esto recursos se encuentran los humanos, monetarios, materiales y la accesibilidad a la información. Esta última se encuentra vinculada con el lugar en donde se va a desarrollar la investigación, así como con los participantes (Perez L., Perez R., & Seca, 2020).

Gracias a lo antes manifestado, se aseveró la viabilidad en el presente estudio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Investigaciones internacionales

Leyva, Cavazos, & Espejel (2018). En su artículo para la revista mexicana *Contaduría y Administración*, denominado “*Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes*”, presentaron como finalidad medir la influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pymes de Hermosillo. Se siguió las características de una investigación mixta, que tuvo dos fases: realizar un análisis para validar el instrumento mediante el método Delphi y realizar una evaluación estadística por medio de ecuaciones estructurales. Se contó con la participación de 108 pymes durante la administración del cuestionario. Por último, se halló que tanto la planeación estratégica como las habilidades gerenciales influían en la competitividad de las pymes.

Bueno & Orozco (2019). En su escrito de investigación que lleva por nombre: “*Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira*”, formuló como finalidad determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo de la UTP. El estudio se desarrolló teniendo en cuenta una metodología cuantitativa, no experimental transeccional y correlacional.

Los datos fueron brindados a través de un cuestionario, del cual participaron 385 trabajadores. Dicha información afirmó la relación entre las variables, con un valor de 0.798.

Pérez (2020). En su estudio: *“Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de Ciencias de Educación, Universidad Libre”*, expresó como propósito establecer las habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional desde el desempeño de los cargos directivos. Par ello, se implementó una investigación cuantitativa, no experimental transeccional y descriptiva. Durante la administración del cuestionario participaron 36 trabajadores. La información obtenida indicó que entre las habilidades mejor desarrolladas por los docentes se encontraban el desarrollo de equipos y la comunicación.

Barrera (2021). En su escrito de investigación, titulado: *“Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias”*, enunció como finalidad analizar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional. El estudio tuvo en cuenta las características de un proceso cuantitativo, no experimental transeccional y correlacional. Se contó con una muestra de 284 trabajadores, quienes participaron en el momento en el que se ejecutó el cuestionario. Los resultados encontrados mostraron una asociación de 0.576.

Macías & Vanga (2021). En su artículo para la Revista Venezolana de Gerencia, titulado: “*Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional*”, formularon como propósito realizar un diagnóstico situacional basado en los docentes de la carrera de Ingeniería Civil de la UTM. Para ello, siguieron un estudio cuantitativo, no experimental y descriptivo, que contó con la participación de 33 personas durante la administración del cuestionario. Por último, los resultados indicaron que existían deficiencias en cuanto al clima organizacional; sin embargo, estas no influían en la motivación laboral.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Arellano (2018). En su investigación: “*Clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior - Lima, 2017*”, formuló como finalidad determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Ministerio de Interior. Dicho estudio fue presentado a través de un proceso cuantitativo, no experimental transeccional y correlacional, del que participaron 90 colaboradores del ministerio antes mencionado. Asimismo, se diseñaron dos cuestionarios (uno para cada variable), respectivamente. La información obtenida por medio de estos evidenció una relación representativa de 0.958.

Arroyo (2020). En su estudio, denominado: “*Las habilidades directivas y su relación con la gestión de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L., 2017*”, presentó como propósito determinar en qué manera las habilidades directivas se relacionan con la gestión de la empresa en cuestión. El autor empleó el cuantitativo, no experimental transeccional,

correlacional. Los participantes estuvieron conformados por los 21 colaboradores de dicha empresa, quienes formaron parte durante la aplicación del cuestionario. Los datos hallados por medio del instrumento permitieron afirmar la correspondencia entre las variables de 0.868.

Dávila, et al. (2021). En su artículo, titulado: “*Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*”, expusieron como finalidad determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. El estudio fue llevado a cabo siguiendo las características de un proceso cuantitativo, no experimental transeccional y correlacional. Asimismo, se contó con la participación de 316 trabajadores durante la administración del cuestionario. Los hallazgos indicaron la existencia de un vínculo — con un valor de 0.559— entre las variables.

Meza (2021). En su escrito de investigación: “*Habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Río Negro, 2019*”, expuso como finalidad determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional en la MDR. El estudio siguió una metodología de índole cuantitativo, no experimental transeccional y correlacional. Se contó con la participación de 120 trabajadores durante la administración de cuestionario. Con la información hallada se aseveró la relación entre las variables, con un valor de 0.621.

Pacheco (2021). En su trabajo de investigación, el cual lleva por nombre: “*El clima organizacional y desempeño laboral en la fundación*”

*Bienestar Naval, Lima*”, enunció como propósito reconocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral entre los trabajadores de la fundación antes mencionada. Como proceso metodológico se presentó el cuantitativo, no experimental transeccional y correlacional. Durante la aplicación del cuestionario se contó con una muestra de 30 personas. Por último, los resultados afirmaron una correspondencia considerable de 0.745.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Habilidades directivas**

#### **A. Definiciones**

El directivo de este siglo tiene presente los retos que trae consigo la tecnología, globalización y las nuevas ideologías. Ante ello, es esencial que este posea habilidades, es decir, capacidades o destrezas para guiar a sus pares y demás colaboradores. Las habilidades que debe predominar en los gerentes o directores son la comunicación, administración de decisiones, creatividad, liderazgo, administración del tiempo y del personal, trabajo en equipo y asertividad (Madrigal, 2017).

En palabras de Whetten & Cameron (2016), las habilidades directivas — también llamadas administrativas o gerenciales— son conductuales, pues se encaminan a la realización de resultados; controlables, ya que están bajo el dominio del director o gerente; se pueden desarrollar, es decir, las personas pueden a través de la práctica mejorar estas habilidades; se encuentran interrelacionadas, puesto que su comportamiento no es aislado, cada habilidad directiva está integrada o interconectada; y, por último, a veces pueden ser contradictorias o paradójicas, ya que no todas presentan una única orientación.

De acuerdo con Griffin & Van Fleet (2016), las habilidades directivas hacen referencia a aquellas destrezas que los directores y/o gerentes deben tener y ejecutar en los diferentes escenarios que se presenten en la organización. No obstante, su importancia y frecuencia de uso cambia según las circunstancias que se presenten, es así que en ciertos momentos algunas habilidades se diferenciarán de otras y en otros momentos, unas se añadirán a otras. En cualquier caso, las habilidades que deben desarrollar los directivos y/o gerentes

son las interpersonales, de comunicación, conceptuales, diagnósticas, toma de decisiones, administración de tiempo y técnicas.

En síntesis, las habilidades directivas están representadas por aquellos conocimientos, capacidades y competencias que deben poseer los gerentes o directivos para guiar u orientar a los demás. Estas habilidades no solo deben incrementar valor a nivel personal, sino, además, a nivel interpersonal y de equipos. Asimismo, la finalidad de estas habilidades es interactuar de manera oportuna y eficiente con los objetivos que se hayan trazado, así como apoyar en el desarrollo de los gerentes y directivos y de los demás integrantes de la organización.

## **B. Los gerentes y su importancia**

Un gerente es aquella persona que tiene como funciones principales, la de coordinar y supervisar las labores de los demás colaboradores de una empresa para poder conseguir los objetivos previamente planificados. En otras palabras, el trabajo del gerente es el de ayudar a los demás a realizar sus actividades y no el de buscar sus logros de forma personal o individual (Robbins & Coulter, 2018).

Teniendo en cuenta la labor primordial del gerente, entonces, su papel se vuelve importante para las organizaciones. En primer lugar, su importancia radica en que las organizaciones necesitan de sus habilidades administrativas, especialmente, en aquellos momentos inestables, complicados y caóticos. Hoy por hoy, las organizaciones tienen que batallar con retos actuales que demanda los cambios tecnológicos, la fuerza laboral, el ambiente económico, la globalización, etc. y, por esta razón, los gerentes toman un papel decisivo en el

reconocimiento de problemas graves y en la elaboración de soluciones innovadoras. En segundo lugar, su importancia se fundamenta en que su presencia es esencial para que se puedan realizar las labores en una empresa. Los gerentes dirigen las tareas que necesita una organización y mientras lo hacen, surgen problemas que ellos deben solucionar, averiguando las razones de su aparición. Asimismo, son responsables de crear y coordinar sistemas de trabajo y el clima laboral, con la intención de que todos los miembros puedan ejecutar las tareas. Además, son partes valorables en una compañía, pues en ellos radica el futuro de la misma. Y, en tercer lugar —de acuerdo con diversos estudios—, los gerentes impactan o influyen de manera negativa o positiva y, por consiguiente, se vuelven importantes en la organización y en el desempeño laboral. Por ejemplo, los resultados de dichos estudios resaltan que la productividad y lealtad de la fuerza laboral se encuentra en las relaciones saludables entre los trabajadores y supervisores. De igual forma, la rentabilidad de una empresa y el compromiso de sus trabajadores se fundamenta en el liderazgo que imparten los gerentes. Por último, un estudio sobre desempeño laboral halló la relevancia de las habilidades directivas en la creación de valor para una empresa (Robbins & Coulter, 2018).

En conclusión, el gerente debe inspirar a nivel personal y profesional a los colaboradores, motivarlos día a día para conseguir en equipo las metas de la compañía, debe brindarles retroalimentación acerca de su desempeño y ayudarles a mejorarlo y, además, informarles sobre los cambios que puedan acontecer en la organización.

## C. Dimensiones

Según el modelo presentado por Whetten & Cameron (2016), las habilidades directivas se encuentran divididas en cuatro grupos:

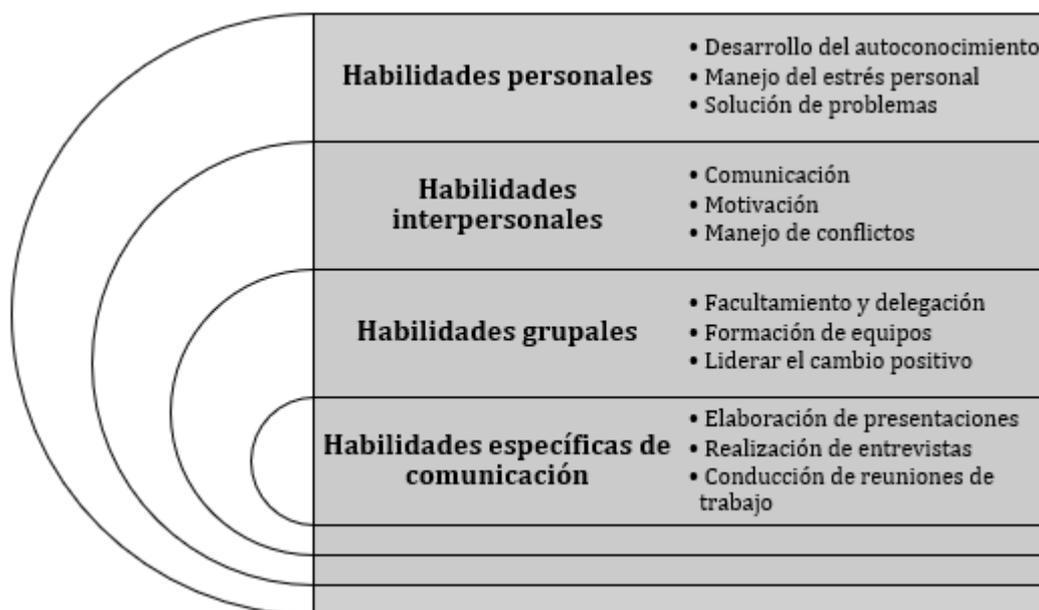


Figura 1. El modelo de habilidades directivas presentada por Whetten & Cameron (2016).

### a) Habilidades personales

Estas habilidades están vinculadas con la administración del propio yo y, por lo tanto, se enfocan en contextos que no involucran a otras personas (Whetten & Cameron, 2016).

#### 1. Desarrollo del autoconocimiento

El autoconocimiento es la habilidad principal para conseguir el dominio de uno mismo; sin embargo, no es suficiente, ya que se necesitan de otras habilidades que están relacionadas con el autoconocimiento y que van a contribuir al manejo y dominio de uno mismo, a través del proceso reflexivo en el que una persona descubre cuáles son sus fortalezas, defectos, cualidades, etc. Estas

otras habilidades son el autocontrol que permite a los individuos a establecer sus prioridades o metas, la administración del tiempo y el manejo del estrés (Whetten & Cameron, 2016).

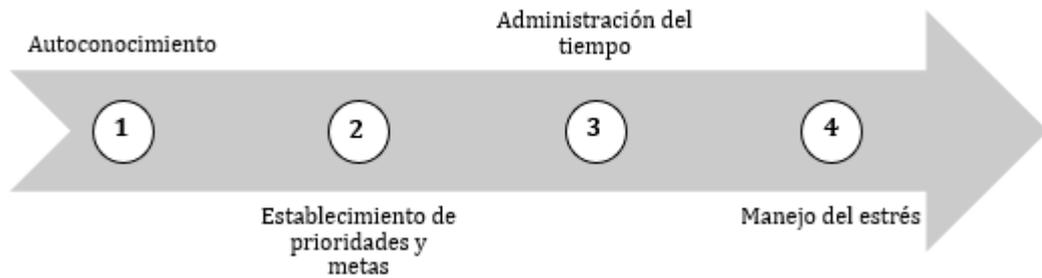


Figura 2. Habilidades esenciales para el manejo de la vida.

Por otro lado, el autoconocimiento presenta cinco áreas importantes que son el núcleo decisivo para llevar a cabo una administración competente:

- *Inteligencia emocional.* Diversos estudios han destacado a la inteligencia emocional como uno de los factores más relevantes en el éxito de los directivos, siendo el autoconocimiento un factor vital dentro de este tipo de inteligencia, mucho más importante que el CI.
- *Valores personales.* Son la base sobre las que nacen las actitudes y preferencias personales, además, teniendo en cuenta los valores, las personas suelen tomar sus decisiones. Los valores personales suelen identificarse en dos grupos: instrumentales, los cuales proponen patrones de comportamiento para conseguir cierto fin y los terminales, los cuales contribuyen al individuo a establecer ciertas metas a alcanzar.

- *Estilo cognoscitivo.* Hace referencia a la manera en la que las personas recopilan y gestionan la información. El estilo cognoscitivo de cada persona puede influir en el aprendizaje, percepción, toma de decisiones, comunicación, solución de problemas y creatividad.
- *Orientación hacia el cambio.* Está vinculada con aquellas técnicas que los individuos emplean para tratar el cambio que surge en el ambiente.
- *Autoevaluación básica y esencial.* Busca captar los factores fundamentales de la personalidad, con la intención de que sean evaluadas por el mismo individuo (Whetten & Cameron, 2016).

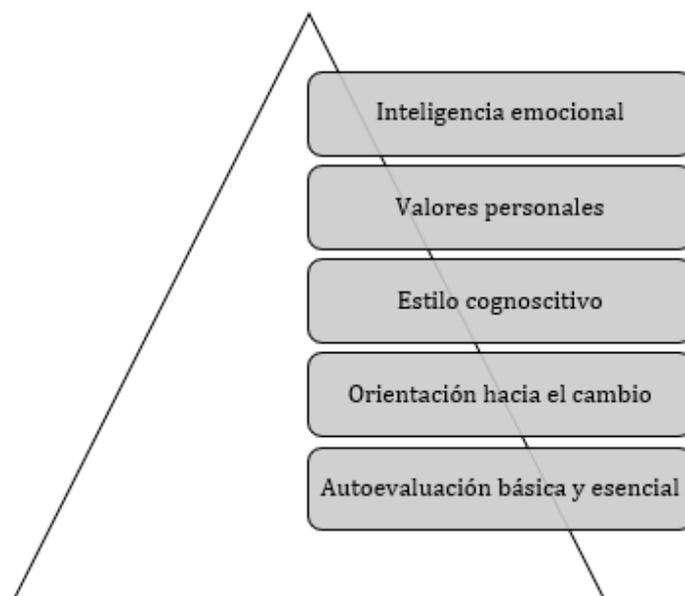


Figura 3. Las cinco áreas más importantes del autoconocimiento.

## **2. Manejo del estrés personal**

En primer lugar, el estrés es una reacción que se refleja de forma física o emocional ante algún estímulo. Para algunas personas, los estresores pueden ser susceptibles y ocasionar respuestas negativas, mientras que, en otras, los estresores pueden provocar reacciones positivas. Cuando el estrés se vuelve un problema, también se vuelve esencial saber manejarlo. Por este motivo, existen estrategias, como, por ejemplo, las estrategias de ejecución, las cuales tienen como propósito eliminar o reducir los estresores, brindando un nuevo ambiente (que no contenga estresores) al individuo; estrategias proactivas, que tienen el objetivo de mejorar la capacidad en el individuo para manejar el estrés y las estrategias reactivas, que trabajan como remedios a corto plazo para enfrentar a los estresores (Whetten & Cameron, 2016).

## **3. Solución de problemas**

Es una habilidad esencial en la cotidianidad de las personas, puesto que en cada momento suelen enfrentarse a problemas y buscan maneras para poder resolverlos. Lo mismo pasa con las organizaciones, estas también se enfrentan a problemas diariamente y esta es la razón por la que contratar gerentes o directivos se vuelve indispensable para ellas. Para solucionar un problema de manera analítica y creativa, el directivo necesita seguir cuatro pasos: definir el problema, formular soluciones, evaluar y elegir una de ellas, ejecutar la solución y darle seguimiento (Whetten & Cameron, 2016).

## **b) Habilidades interpersonales**

Son habilidades que se enfocan en aquellos asuntos que nacen de la interacción con otros individuos (Whetten & Cameron, 2016).

### **1. Comunicación**

La comunicación envuelve dos acciones: transferir y comprender la información, ideas, significados, etc. que son comunicados de forma oral o escrita. Asimismo, la comunicación se puede manifestar a través de una comunicación interpersonal, es decir, aquella en la que intervienen dos o más individuos y una comunicación organizacional, que surge en las redes, sistemas o patrones de comunicación que están presentes en una empresa (Robbins & Coulter, 2018).

### **2. Motivación**

La motivación está constituida por un conglomerado de fuerzas que determinan el comportamiento de cierta forma en las personas. A través de las perspectivas de contenido, los gerentes o directivos buscan conocer qué factores pueden motivar a los trabajadores. Para algunos pueden ser remuneraciones altas, mejores condiciones de trabajo, pero para otros, brindar autonomía y responsabilidad se vuelven elementos necesarios durante la motivación de los colaboradores. Para conocer más sobre ello, también se vuelve fundamental conocer acerca de la pirámide de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg (Griffin & Van Fleet, 2016).

### **3. Manejo de conflictos**

El conflicto es un aspecto forzoso que surge en las relaciones interpersonales en las empresas. Por lo tanto, es algo común y saludable, pues permite que la empresa crezca gracias a la creatividad, el diálogo y la toma de decisiones. Sin embargo, es necesario que se estimule el conflicto, a través de ciertos métodos, pero, también, que este sea supervisado y resuelto en caso de que pueda salirse de control (Griffin & Van Fleet, 2016).

#### **c) Habilidades grupales**

Las habilidades grupales se focalizan en aquellos asuntos que tienen que ver con la participación en los equipos de trabajo, por parte de un líder o cualquier integrante de la organización (Whetten & Cameron, 2016).

#### **1. Facultamiento y delegación**

El facultamiento —también conocido como *empowerment*— se trata de brindar autonomía (libertad) a los trabajadores para realizar con éxito lo que estos quieren, en beneficio de su crecimiento y el de la organización. El directivo que faculta a los demás, también, se encarga de motivarlos de forma intrínseca y de dirigirlos. De esta manera, los colaboradores se empoderan y ejecutan sus actividades porque sienten felicidad por lo que hacen (Whetten & Cameron, 2016).

Si bien es cierto que el facultamiento se vuelve necesario durante la realización de tareas, también es fundamental la delegación, de hecho, es una actividad inseparable de cada puesto laboral. La

delegación no es otra que la acción de asignar a los trabajadores a llevar a cabo ciertas actividades enfocadas en el trabajo. No obstante, la delegación debe realizarse con competencia. Por esta razón, se debe delegar con facultamiento, contribuyendo a desarrollar las habilidades de los colaboradores. Tanto el facultamiento como la delegación deben ejecutarse con el propósito de cumplir las actividades demandantes del trabajo (Whetten & Cameron, 2016).

## **2. Formación de equipos y trabajo en equipo**

De acuerdo con Robbins & Coulter (2018), para formar equipos eficaces se debe tener en claro varios elementos:

- *Metas claras.* Los equipos competentes tienen bastante en claro las metas que deben cumplir.
- *Habilidades relevantes.* Estos equipos están constituidos por profesionales competentes que poseen habilidades interpersonales y técnicas fundamentales para conseguir los objetivos trazados.
- *Confianza mutua.* Los integrantes de los equipos eficaces se distinguen por tener una confianza mutua entre ellos. No obstante, al ser la confianza un elemento frágil, es vital que el directivo sea precavido y observador.
- *Compromiso unificado.* Los integrantes de un equipo de alto desempeño manifiestan una impetuosa lealtad y gran dedicación. Se encuentran comprometidos y están dispuestos

a mover las piezas que sean necesarias para conseguir las metas que se hayan planteado.

- *Buena comunicación.* Los miembros de estos equipos saben comunicarse de modo eficiente (verbal y no verbal). Comprenden el mensaje de manera sencilla y utilizan la retroalimentación para orientarse.
- *Habilidades de negociación.* Un equipo competente sabe cómo dividir las responsabilidades, lo cual supone que sus integrantes cuenten con habilidades de negociación. Incluso durante los problemas, en donde deben ser capaces de confrontarlos y poder conciliar ante las disconformidades.
- *Liderazgo adecuado.* Es vital que un equipo competente cuente con un líder eficiente que pueda guiar, motivar, ser asesor y facilitador. Si un equipo cuente con este tipo de líder, entonces, el funcionamiento y desempeño laboral del mismo será positivo.
- *Apoyo interno y externo.* Para formar un equipo eficaz, el último elemento que no debe faltar es tener un ambiente de apoyo. A nivel interno, el equipo debe contar con capacitaciones adecuadas, sistemas de evaluación del desempeño adecuadas, programas de incentivo y reconocimiento, y un sistema de RR.HH. que sea fraternal. A nivel externo, el directivo debe brindar al equipo los elementos necesarios para que sus miembros puedan desempeñarse correctamente en su trabajo.



*Figura 4.* Elementos necesarios para formar un equipo efectivo.

### **3. Liderar el cambio positivo**

Al vivir en un ambiente tan turbulento y dinámico, se hace vital que los gerentes lideren el cambio y administren la estabilidad. Cuando se habla de liderar el cambio positivo, se hace referencia a aquella habilidad gerencial que tiene como finalidad descubrir el potencial humano positivo. En otras palabras, dicho cambio positivo es capaz que las personas perciban ciertos sentimientos como la apreciación, colaboración, bienestar y abundancia en su trabajo. Cuando los colaboradores reconocen el valor de un cambio positivo, entonces, este llega a la mente y corazón de los trabajadores y, por lo tanto, esto los une, compromete y vuelve leales con la organización (Whetten & Cameron, 2016).

#### **d) Habilidades específicas de comunicación**

Son habilidades que complementan a las otras tres anteriores y que se centran en cubrir habilidades de comunicación que son vitales cuando una persona presenta escasa experiencia administrativa cuando forma parte de una organización (Whetten & Cameron, 2016).

##### **1. Elaboración de presentaciones orales y escritas**

Como gerentes o directivos, estas personas necesitan conocer y saber emplear de forma eficiente los elementos básicos de la comunicación, para poder enfrentarse a los diferentes públicos con los que interfiere la organización. Ante ello, es esencial que cuenten con la habilidad de realizar presentaciones tanto de forma oral como escrita. Para poder construirlas, se debe seguir cinco pasos:

- *Formular una estrategia.* Que impacte a la audiencia y que esté vinculada con la ocasión.
- *Desarrollar una estructura entendible.* La estrategia antes formulada se debe convertir en un contenido claro.
- *Defender las ideas con ejemplos.* También se puede implementar ilustraciones u otros materiales que den una buena impresión a la audiencia. De esta manera, se reforzarán las ideas.
- *Preparar el material de apoyo.* Con un estilo que haga sobresalir las ideas. Se debe de buscar el mejor formato para presentarlas.

- *Complementar la presentación con respuestas informadas.*

Tanto el contenido como el discurso y discusión que surgen de este deben ser impresionantes, pero, sobre todo, informativos para la audiencia (Whetten & Cameron, 2016).

## **2. Realización de entrevistas**

Puede que las entrevistas se empleen de forma habitual en las organizaciones como un modo de comunicarse. Por ejemplo, se necesita pasar por una entrevista para obtener un puesto de trabajo, también se necesita de ella para recopilar información, y el directivo a través de ella puede orientar a mejorar el desempeño a los demás. Y ya que las entrevistas son tan frecuentes, muchos directivos no desempeñan de forma correcta su papel de entrevistadores, pues ven a las entrevistas como una conversación convencional, cuando en realidad es un medio para poder conseguir un fin, y si no se planifica de forma correcta, entonces, no se podrá lograr el resultado que se espera conseguir por medio de ella. Por consiguiente, antes de ejecutarla se debe establecer el objetivo y la agenda, así como diseñar las preguntas que facilitarán la información que se necesita obtener (Whetten & Cameron, 2016).

## **3. Conducción de reuniones de trabajo**

Ser un administrador de reuniones, es decir, una persona que los planifique y conduzca, es una habilidad que se vuelve un requisito, debido a que el directivo pasa gran parte de su tiempo en reuniones. Por esta razón, es importante que los administradores preparen y

conduzcan de forma eficiente las reuniones. Para ello, deben conocer y poner en práctica cinco etapas:

- *Propósito.* Para llevar a cabo una reunión, esta debe cumplir un propósito como anunciar algo, poder tomar decisiones o realizar lluvia de ideas.
- *Participantes.* Son las personas o invitados que van a asistir a la reunión. Para organizarla de forma eficiente se vuelve fundamental saber la cantidad, composición y cuáles son las habilidades de ellos.
- *Planeación.* Hace énfasis en la manera en cómo se debe preparar la agenda, es decir, en qué momento se llevará a cabo y qué recursos se van a emplear. Además, de la información que se necesita proporcionar a los participantes para que tengan noción sobre lo que se va a tratar en la reunión. Asimismo, es vital que no se agenden demasiados temas en una misma reunión.
- *Participación.* Incluye el proceso y los métodos que se van a utilizar para que todos los invitados puedan participar en la reunión. Para ello, se puede presentar a los participantes; definir reglas, como, por ejemplo, el tiempo que se va a emplear; y también, se puede definir reglas de decisión, como votaciones o calificaciones.
- *Perspectiva.* Este punto permite que se observe las reuniones desde cierta distancia, con el propósito de evaluarlas, valorar las decisiones que se han tomado en ellas y analizar si el

proceso y métodos que se han implementado son los correctos (Whetten & Cameron, 2016).

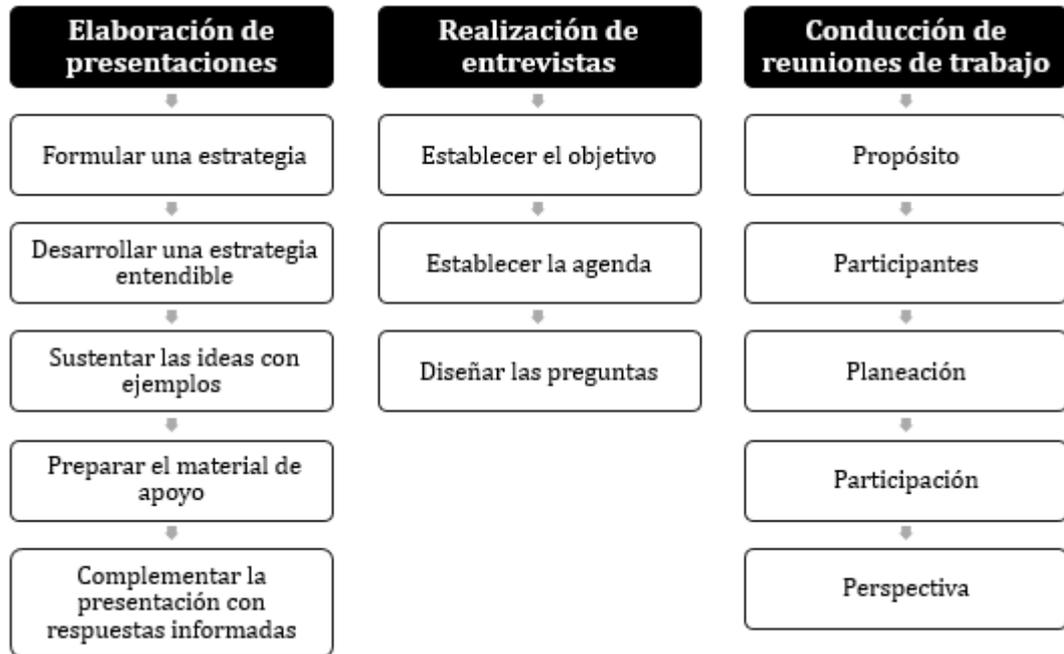


Figura 5. Habilidades específicas de comunicación.

## 2.2.2 Clima organizacional

### A. Definiciones

El clima organizacional está formado por los atributos que nacen en el ambiente laboral, lo cuales pueden ser modificados —en muchas ocasiones— a corto plazo. Dichos atributos están presentes a través de las percepciones, sentimientos, expectativas, políticas, actitudes y comportamientos que definen a vida laboral en una organización (Rubió, 2016).

Para Chiavenato (2019), el clima organizacional se traduce en aquel ambiente interno que está representado por los integrantes de una organización. Asimismo, dicho clima está significativamente ligado con el nivel de motivación que existe en la empresa, es decir, cuando la motivación es elevada

en los miembros, entonces, el clima es de de la misma manera y brinda satisfacción, interés y cooperación entre los colaboradores. Por el otro lado, cuando existe una motivación baja, el clima se vuelve apático, con insatisfacción, depresión, agresividad, etc.

De acuerdo con Becerra & Bermudez (2020), el clima organizacional integra un conjunto de elementos que forman parte de un ambiente laboral y los cuales al ser captados por los trabajadores, influyen en la conducta de estos, pero, además, en la cultura organizacional, de ahí que estén íntimamente vinculados.

En términos generales, el clima organizacional abarca ciertas propiedades o atributos que son medibles y que nacen durante el espacio de trabajo. Estas propiedades son percibidas de manera directa o indirecta por los colaboradores y condiciona su motivación y, por ende, la productividad y comportamiento organizacional. Asimismo, el clima organizacional es percibido de acuerdo al juicio de cada persona y, por consiguiente, es medido según las percepciones físicas, mentales o emocionales de cada una de ellas.

## **B. Dimensiones**

Según Becerra & Bermudez (2020), el clima organizacional está compuesto por las siguientes características:

### **a) Relaciones laborales**

Comprende la integración y colaboración que surge en el trabajo, y los cuales se traducen en trabajo en equipo, compañerismo y el manejo de áreas por medio de soluciones creativas (Becerra & Bermudez, 2020).

- *Integración organizacional.* Es la unificación de esfuerzos que emerge entre las diferentes áreas y personas en una organización, a partir del buen liderazgo. También engloba los procesos, tecnologías y estructuras de los equipos que surgen a partir de la planificación y la conexión de datos.
- *Colaboración empresarial.* Es la manera en la que las organizaciones se comunican, por lo que integra las tecnologías o plataformas que emplean los colaboradores al momento de realizar sus labores, brindar opiniones o potenciar sus ideas. También abarca la cultura organizacional.

#### **b) Innovación y cambio**

Tiene que ver con el hecho de que la organización y área escuche y considere las opiniones e ideas de los colaboradores, así como la ayuda que se les brinda para que ellos puedan desarrollar nuevas habilidades o puedan adaptarse y percibir de manera positiva los cambios que puedan surgir en la institución (Becerra & Bermudez, 2020).

- *Desarrollo de nuevas habilidades.* Que den valor al trabajador y a su trabajo. Y que además respondan a las nuevas demandas del mercado. Un ejemplo de ello pueden ser las habilidades digitales que deben tener los actuales trabajadores, sobre todo, aquellos que laboran en empresas que dan cada día más saltos hacia la transformación digital.
- *Gestión del cambio.* Es un proceso que busca intervenir y mejorar en los distintos elementos de una organización, con el propósito de

que esta se adecúe a los nuevos requerimientos de los clientes y pueda sobrevivir ante la gran competitividad que emerge del exterior.

**c) Recursos y condiciones de trabajo**

Hace referencia a las condiciones de índole físico que tienden a influir en el desempeño de las labores como la iluminación, flujo de aire, limpieza o seguridad laboral (Becerra & Bermudez, 2020).

- *Iluminación.* Es un elemento esencial en el lugar del trabajo, puesto que permite que las tareas se lleven a cabo con mayor precisión y rapidez al contar con una buena visualización brindada, sobre todo, por la luz natural.
- *Ventilación.* Es el flujo de aire que se encuentra presente en el espacio de trabajo. La ventilación tiene la función de renovar el aire y reducir aquellos olores, condiciones o contaminantes desagradables que puedan desconcentrar a los trabajadores durante la ejecución de sus tareas.
- *Ruido.* Es un elemento que, si no es controlado, reducido o eliminado, puede desfavorecer la capacidad de los trabajadores, produciéndoles tensión y perturbándoles su concentración. Asimismo, puede generar problemas de salud.
- *Limpieza.* Un ambiente desordenado o sucio conduce a que existan accidentes durante la realización de las tareas. Por este motivo, tanto el orden como la limpieza son esenciales en el lugar de trabajo, porque evita estas eventualidades.

#### **d) Compensación y remuneración**

Esta característica busca la satisfacción personal de los colaboradores, por ende, se fundamenta en los sentimientos y percepciones que produce una tarea realizada y los aspectos que sostienen y guían una conducta determinada. Asimismo, está vinculada con la formación y desarrollo de los colaboradores, la retroalimentación del desempeño que se les brinda, la satisfacción sobre el sueldo que perciben, los ascensos, promociones y prestaciones (Becerra & Bermudez, 2020).

Por otro lado, es importante señalar que las compensaciones laborales se suelen dividir en directas e indirectas:

- *Compensaciones laborales directas.* Toman como base el rendimiento y se representan en los salarios y bonificaciones.
- *Compensaciones laborales indirectas.* son beneficios sociales que se traducen en reconocimientos no pecuniarios como, por ejemplo, oportunidades para crecer profesionalmente, y auxilios que están vinculados al salario (Becerra & Bermudez, 2020).

#### **e) Orientación e identidad**

La orientación es aquella percepción que tiene un colaborador sobre la capacidad de liderazgo del gerente o jefe, así como el compromiso que tiene este con la organización, si utiliza una comunicación asertiva o si brinda soluciones a los problemas y administra de forma correcta las decisiones. También cuenta la guía, indicaciones o dirección que este le brinda a los trabajadores o usuarios cuando ellos tienen dudas. En cuanto a la identidad, este surge del primero y engloba el conocimiento que tienen

los trabajadores acerca de los valores institucionales (Becerra & Bermudez, 2020).

- *Capacidad de liderazgo*. Hace referencia al hecho que tiene el gerente o jefe para influir, motivar y hacer que los equipos ejecuten acciones en beneficio del cumplimiento de los resultados que esperan.
- *Compromiso organizacional*. Es el grado de identificación y apego que siente un colaborador hacia la organización. Esta actitud suele desarrollarse en el trabajador durante su estadía en el trabajo y cuando empieza a socializar allí.
- *Valores institucionales*. Tienen el propósito de caracterizar a una organización y de servir como base para direccionar sus actividades.

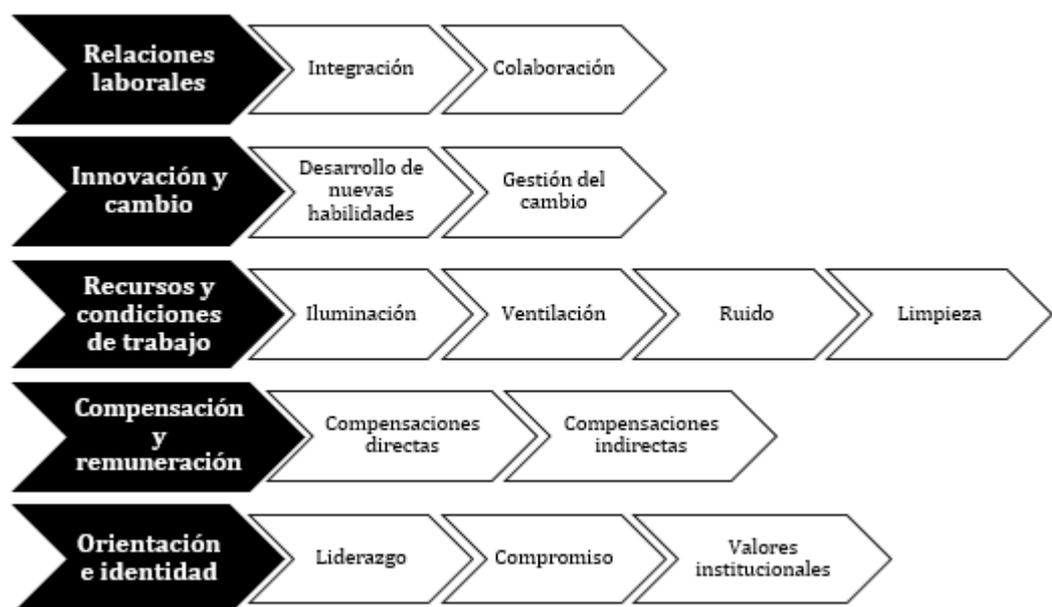


Figura 6. Características del clima organizacional.

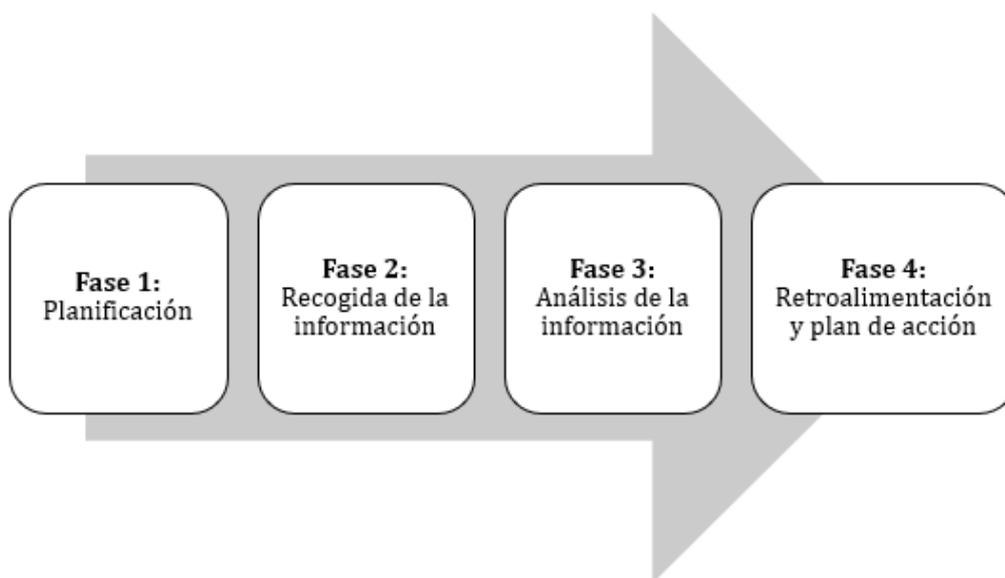
### C. Medición del clima organizacional

Antes de realizar un diagnóstico sobre el clima en una organización es vital que se cuente con el apoyo y contribución de la dirección. Además, es esencial conocer los objetivos de la misma. Por esta razón, cada estudio debe adaptarse a los requerimientos de cada empresa, así como a los objetivos que quiere alcanzar. Existen tres herramientas que pueden ser empleadas para este tipo de estudio: 1) entrevista, 2) observación y 3) encuesta. Los resultados obtenidos de la administración de alguna de estas herramientas permitirán conocer el grado de satisfacción de los trabajadores, encontrar ciertas necesidades urgentes y determinar áreas a mejorar. Con base en lo último es que medir el clima organizacional se vuelve necesario, ya que gracias a este estudio se podrá definir un “plan de mejora”. Asimismo, el diagnóstico puede ser ejecutado por un consultor tanto interno como externo; sin embargo, en algunas ocasiones puede unirse el profesionalismo de ambas partes, es decir, se puede emplear un sistema mixto, el cual es utilizado por muchas organizaciones, el motivo es que incorpora la experiencia y el conocimiento del consultor externo y el conocimiento que tiene el consultor interno sobre la organización (Rubió, 2016).

Por otro lado, es fundamental señalar que la medición del clima pasa por cuatro fases:

1. *Planificación.* Tiene el propósito de conseguir información general de la organización como, por ejemplo, el número de trabajadores, organigrama, departamentos, áreas, problemas, etc. Para hallar dicha información se puede elaborar un cuestionario que debe ser respondido de manera voluntaria y anónima.

2. *Recogida de la información.* Se realiza por medio de ciertas técnicas como entrevistas, dinámicas grupales, etc.
3. *Análisis de la información.* Se efectúa en dos formas: cualitativa (entrevistas individuales, *focus groups*) y cuantitativa (evaluación estadística).
4. *Retroalimentación y plan de acción.* En esta etapa, primero, se exponen los resultados y segundo, las conclusiones deben ser percibidas en acciones. De esta manera, los trabajadores al ver cambios positivos en el clima de la empresa, podrán colaborar en próximos estudios realizados por la misma.



*Figura 7.* Fases para estudiar el clima organizacional. Extraído de Rubió (2016, p.111)

## **2.3. Bases filosóficas**

### **2.3.1 Habilidades directivas**

Ante los cambios vertiginosos en el que se mueve el mundo actual, es vital que se cuente con directivos eficientes que contribuyan a que las organizaciones puedan moverse a este ritmo, y para que ellos puedan lograrlo necesitan de ciertas habilidades. Si bien es cierto que todo viene cambiando, es esencial señalar que hay algo que no lo ha hecho: las habilidades humanas básicas, aquellas que permiten que se realice una interacción adecuada entre las personas y las cuales son la base para la formación de las habilidades directivas, aquellas que son necesarias en el ambiente laboral y que contribuyen en la construcción de relaciones productivas, sanas y que están llenas de energía e impulso para hacer crecer a las organizaciones. Asimismo, la finalidad de estas habilidades no solo es que sean aplicadas en una empresa como tal, sino que, además, puedan ser aplicadas en cualquier área de la vida como, por ejemplo, en la familia, amistades, comunidad u organizaciones que tienen como fin el voluntariado.

### **2.3.2 Clima organizacional**

El génesis del clima organizacional puede ser expuesto a partir de la teoría de los sistemas de Likert. Para él, los estilos de gestión, así como las capacidades y valores de los colaboradores son causas primordiales para crear un clima positivo. El hecho de que las personas tengan que laborar en entornos complejos y cambiantes origina en ellas diversos comportamientos, que pueden terminar afectando de forma negativa al ambiente organizacional. Al ver esto en los diferentes estudios, muchos autores no solo analizaron el clima organizacional como tal, sino que, además, se permitieron estudiar las relaciones que tenía este

con la satisfacción laboral, el comportamiento organizacional, motivación, cultura organizacional, liderazgo, etc.

## **2.4. Definición de términos básicos**

### **Administración del tiempo**

Engloba ciertas habilidades o capacidades que debe tener un gerente para ordenar sus tareas —según la importancia o prioridad que tengan estas—, con el fin de que pueda laborar con eficiencia y delegar de forma oportuna (Griffin & Van Fleet, 2016).

### **Comportamiento organizacional**

Estudia las acciones que ejecutan los trabajadores en su ambiente laboral. Asimismo, el comportamiento organizacional no solo se enfoca en el comportamiento individual, sino, además, en el grupal y en aquellos aspectos que tienen que ver con la organización, como su cultura, estructura o políticas (Robbins & Coulter, 2018).

### **Cultura organizacional**

Está formada por los hábitos y creencias que se han instaurado en una organización, gracias a las normas, expectativas y valores que comparten sus integrantes. Dicha cultura orienta el comportamiento de ellos y orienta sus actividades hacia la obtención de los objetivos (Chiavenato, 2019).

### **Equipo de trabajo**

Está conformado por individuos, los cuales hacen sinergia por medio de la combinación de sus esfuerzos. Cada uno de estos esfuerzos de manera individual da un rendimiento sobresaliente que suma a la contribución y participación de cada uno de los integrantes (Robbins & Judge, 2017).

## **Liderazgo**

Es una habilidad que tiene como fin la de influir y dirigir a las personas o a un equipo para que obtengan el objetivo o las metas que previamente han sido establecidas en la organización (Robbins & Judge, 2017).

## **Retroalimentación del desempeño**

Es una etapa que corresponde a la gestión del desempeño y tiene como objetivo recoger el rendimiento del desempeño laboral de los trabajadores, para luego evaluarlo y con base en ello orientar al colaborador a mejorar su desempeño (si este no ha alcanzado el que se necesita para conseguir los resultados esperados) (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020).

## **Satisfacción laboral**

Es aquella actitud, mas no un comportamiento, que tiene un colaborador hacia la labor que desempeña (Robbins & Coulter, 2018).

## **Toma de decisiones**

Abarca las habilidades que debe poseer un gerente para identificar los problemas y oportunidades que puedan surgir en la organización, con la finalidad de que luego pueda elegir un camino de acción apto para solucionar los problemas y aplicar las oportunidades en beneficio de la empresa (Griffin & Van Fleet, 2016).

## **2.5. Hipótesis de la investigación**

### **2.5.1. Hipótesis general**

Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.
- Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la innovación y cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.
- Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.
- Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.
- Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.

## 2.6. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVEL DE MEDICIÓN	ESCALA
<b>VARIABLE 1:</b>  HABILIDADES DIRECTIVAS	Whetten & Cameron (2016). Las habilidades directivas —también llamadas administrativas o gerenciales— son conductuales, pues se encaminan a la realización de resultados; controlables, ya que están bajo el dominio del director o gerente; se pueden desarrollar, es decir, las personas pueden a través de la práctica mejorar estas habilidades; se encuentran interrelacionadas, puesto que su comportamiento no es aislado, cada habilidad directiva está integrada o interconectada; y, por último, a veces pueden ser contradictorias o paradójicas, ya que no todas presentan una única orientación.	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconocimiento</li> <li>- Manejo del estrés personal</li> <li>- Solución de problemas</li> </ul>	1 – 3	Ordinal	Likert
		Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Manejo de conflictos</li> </ul>	4 – 6		
		Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facultamiento</li> <li>- Delegación</li> <li>- Formación de equipos</li> <li>- Cambio positivo</li> </ul>	7 – 10		
		Habilidades específicas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentaciones orales y escritas</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Reuniones de trabajo</li> </ul>	11 – 13		

<p><b>VARIABLE 2:</b></p> <p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Becerra &amp; Bermudez (2020). El clima organizacional integra un conjunto de elementos que forman parte de un ambiente laboral y los cuales al ser captados por los trabajadores, influyen en la conducta de estos, pero, además, en la cultura organizacional, de ahí que estén íntimamente vinculados.</p>	Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración</li> <li>- Colaboración</li> </ul>	14 – 15	Ordinal	Likert
		Innovación y cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opiniones e ideas</li> <li>- Nuevas habilidades</li> </ul>	16 – 17		
		Recursos y condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iluminación</li> <li>- Ventilación</li> <li>- Ruido</li> <li>- Limpieza</li> </ul>	18 – 21		
		Compensación y remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ascensos</li> <li>- Bonificaciones</li> <li>- Beneficios sociales</li> <li>- Retroalimentación del desempeño</li> </ul>	22 – 25		
		Orientación e identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderazgo</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Valores institucionales</li> </ul>	26 – 28		

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño metodológico**

##### **3.1.1. Enfoque de investigación**

Se siguió las características de un modelo cuantitativo.

Un estudio cuantitativo se enfoca en evaluar y explicar indicadores que se encuentran vinculados con el objeto en indagación. En otras palabras, este modelo tiene el propósito de entender la realidad a través de instrumentos que sean cuantificables (Pimienta & De la Orden, 2017).

##### **3.1.2. Diseño**

Se presentó un estudio no experimental de corte transeccional.

Cuando se habla de un diseño no experimental, este hace referencia al hecho de que el investigador no puede ejercer alguna manipulación sobre la variable independiente (como pasa en un diseño experimental y en las relaciones causales). Por consiguiente, solo se procede a recoger la información tal y como se muestra, con la finalidad de luego analizarla. Asimismo, un estudio transeccional tiene la finalidad de que la información obtenida se consiga en un solo momento, como si se tomara alguna fotografía de los hechos (Ríos, 2020).

##### **3.1.3. Nivel de la investigación**

Se realizó una investigación correlacional, con la cual se estableció relaciones (sin causalidad) entre variables, conceptos o categorías (Hernández & Mendoza, 2018)).

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1. Población

Es la suma de elementos, los cuales presentan características semejantes y que forman parte de la inferencia que se desea realizar (Bernal, 2016).

En esta investigación, la población contó con 511 unidades de análisis que se traducen en trabajadores administrativos (entre contratados y nombrados) de la UNJFSC.

### 3.2.2. Muestra

Constituye un subgrupo que nace de la población y del cual se van a recolectar los datos que sean concernientes para la investigación. Es esencial resaltar que la muestra con la que se trabaje debe ser relevante y significativa para la misma (Hernández & Mendoza, 2018).

En este escenario, la muestra ha sido obtenida por medio de la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 PQ \cdot N}{(N - 1)e^2 + Z^2 PQ}$$

En donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = valor de 0.5 cada uno
- **Z** = valor estándar de 1.96
- **N** = Total de la población
- **e** = Error estándar de 0.05

Al momento de reemplazar, se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(511)}{(511 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = 220$$

Por ende, la muestra del estudio estuvo representada por 220 trabajadores administrativos de la UNJFSC.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

#### **3.3.1. Técnicas a emplear**

La encuesta es un procedimiento uniforme que emplea una lista de preguntas que van a ser aplicadas a la muestra de interés (Ríos, 2020).

#### **3.3.2. Descripción de los instrumentos**

El cuestionario reúne un grupo de preguntas que se encuentran asociadas a las variables en indagación. Tanto el contenido de estas como los aspectos que se midan pueden ser variados. Asimismo, este instrumento puede ser diseñado tanto por preguntas cerradas como abiertas (Muñoz, 2018).

Este estudio presenta un cuestionario en escala Likert con 28 ítems.

### **3.4. Técnicas para el procedimiento de la información**

Este procesamiento se realizó mediante el software IBM SPSS Statistics versión 26. Asimismo, la información fue analizada por medio de tablas y figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

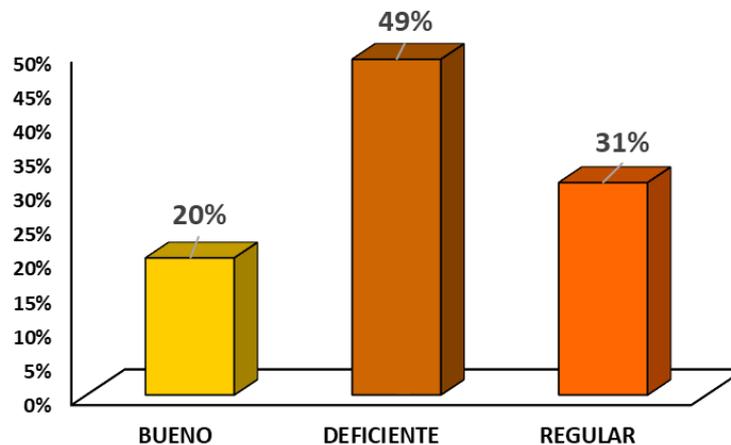
##### 4.1.1 Resultados de la primera variable y sus dimensiones

**Tabla 1**

*Habilidades directivas*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	44	20%
DEFICIENTE	108	49%
REGULAR	68	31%
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



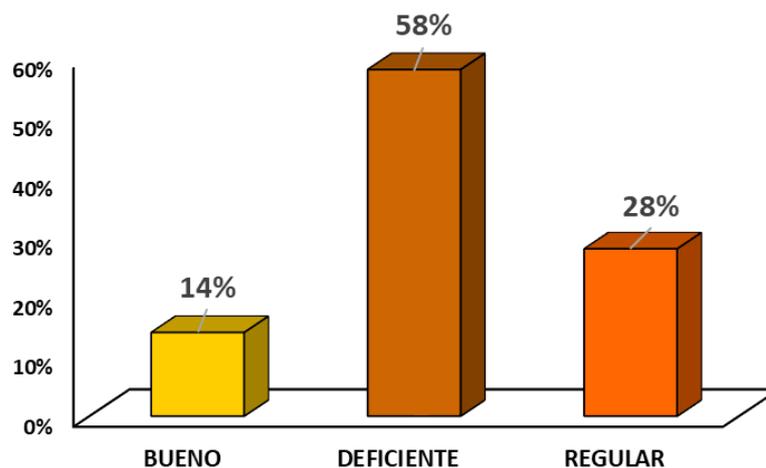
*Figura 8.* Habilidades directivas

El 49% indica que, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, cuentan con deficientes habilidades directivas, es decir, estos colaboradores no llegan a desarrollar y potenciar aquellas habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y aquellas habilidades específicas de comunicación, las cuales son necesarias y fundamentales en el puesto de trabajo. Además, el 31% indica que los trabajadores de la mencionada institución, cuentan con habilidades directivas regulares. Y el 20% indica que este personal laboral cuenta con buenas habilidades directivas.

**Tabla 2**  
*Habilidades personales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	30	14%
DEFICIENTE	128	58%
REGULAR	62	28%
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



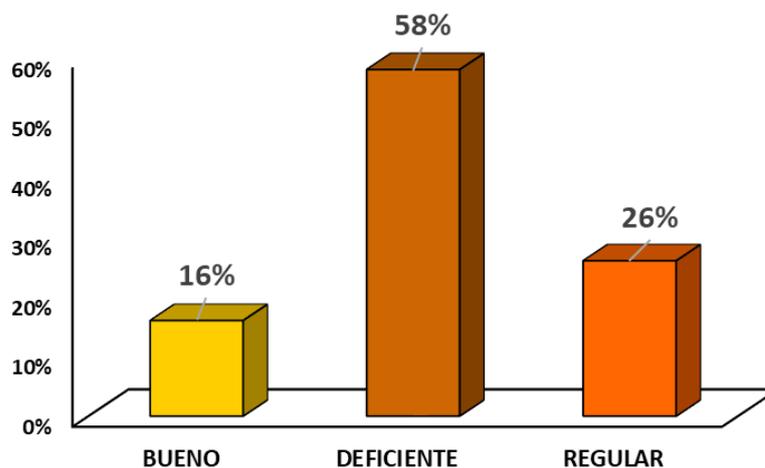
*Figura 9.* Habilidades personales

El 58% indica que, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, cuentan con deficientes habilidades personales, es decir, estos colaboradores no logran mantener un adecuado manejo del estrés personal, no llegan a aplicar de manera efectiva el autoconocimiento necesario de trabajo, y no logran solucionar de manera correcta aquellos problemas que suelen presentarse durante el desarrollo de las actividades laborales. Además, el 28% indica que los trabajadores de la mencionada institución, cuentan con habilidades personales regulares. Y el 14% indica que este personal laboral cuenta con buenas habilidades personales.

**Tabla 3**  
*Habilidades interpersonales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	36	16%
DEFICIENTE	128	58%
REGULAR	56	26%
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



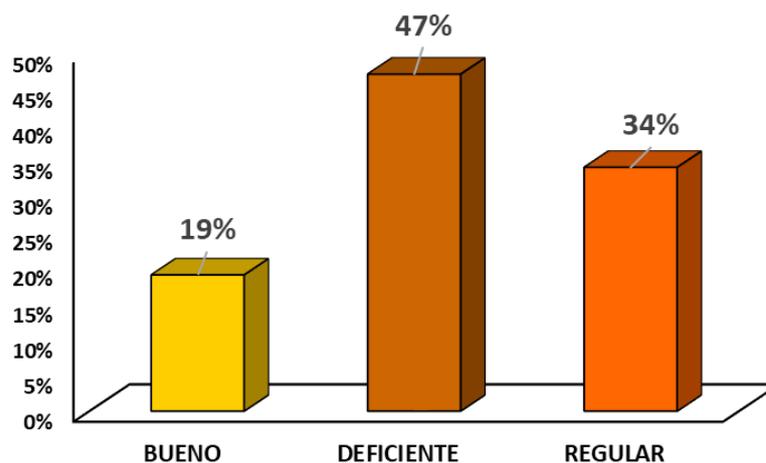
*Figura 10.* Habilidades interpersonales

El 58% indica que, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, cuentan con deficientes habilidades interpersonales, es decir, estos colaboradores no llegan a compartir una asertiva comunicación laboral, no logran presentar un buen manejo de conflictos, y no llegan a sentirse motivados durante el desarrollo de las actividades de trabajo. Además, el 26% indica que los trabajadores de la mencionada institución, cuentan con habilidades interpersonales regulares. Y el 16% indica que este personal laboral cuenta con buenas habilidades interpersonales.

**Tabla 4**  
*Habilidades grupales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	42	19%
DEFICIENTE	104	47%
REGULAR	74	34%
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



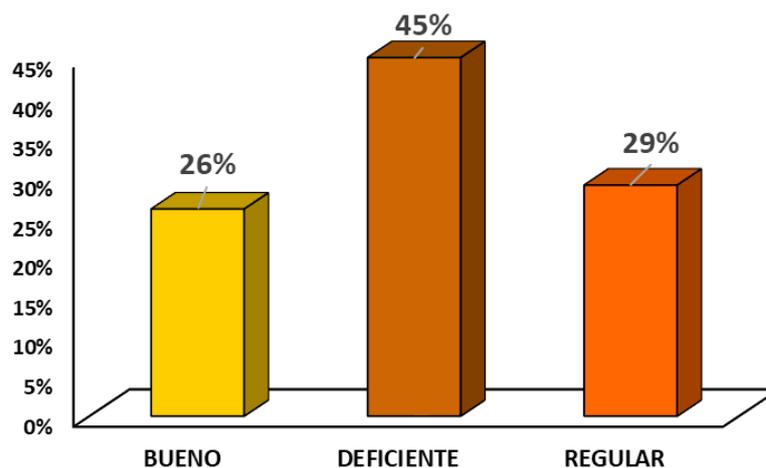
*Figura 11.* Habilidades grupales

El 47% indica que, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, cuentan con deficientes habilidades grupales, es decir, éstos colaboradores no cuentan con la capacidad necesaria de facultar y delegar funciones direccionadas a un solo propósito, no llegan a desenvolverse bajo la formación de equipos de trabajo, y no logran sentirse parte de un cambio positivo. Además, el 34% indica que los trabajadores de la mencionada institución cuentan con habilidades grupales regulares. Y el 19% indica que este personal laboral cuenta con buenas habilidades grupales.

**Tabla 5**  
*Habilidades específicas de comunicación*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	58	26%
DEFICIENTE	98	45%
REGULAR	64	29%
<b>TOTAL</b>	220	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



*Figura 12.* Habilidades específicas de comunicación

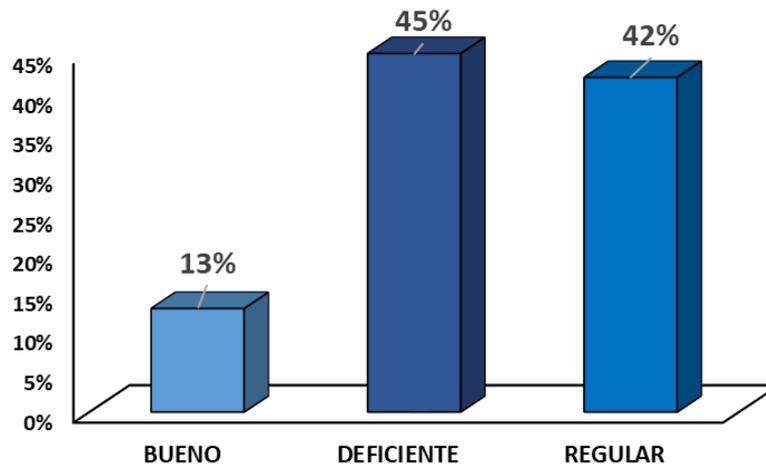
El 45% indica que, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, cuentan con deficientes habilidades específicas de comunicación, es decir, éstos colaboradores no logran ser parte de presentaciones orales y escritas de trabajo, no forman parte de efectivas entrevistas laborales, y no logran organizarse de manera adecuada para aquellas reuniones que son necesarias y fundamentales en el trabajo. Además, el 29% indica que los trabajadores de la mencionada institución cuentan con regulares habilidades específicas de comunicación. Y el 26% indica que este personal laboral cuenta con buenas habilidades específicas de comunicación.

#### 4.1.2 Resultados de la segunda variable y sus dimensiones

**Tabla 6**  
*Clima organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	28	13%
DEFICIENTE	100	45%
REGULAR	92	42%
<b>TOTAL</b>	220	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



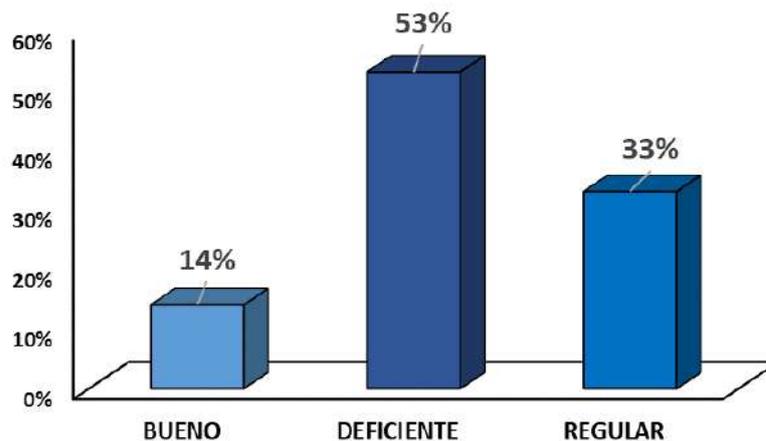
*Figura 13.* Clima organizacional

El 45% indica que, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se cuenta con un deficiente clima organizacional, es decir, en dicha institución de educación superior, los trabajadores administrativos no logran mantener buenas relaciones laborales, no llegan a contar con recursos y condiciones adecuados de trabajo, no logran innovar y alcanzar un nuevo cambio de enfoque, no llegan a ser compensados y remunerados por el esfuerzo y desempeño presentado, y no logran orientarse con alta frecuencia e identificarse plenamente con su puesto de trabajo. Además, el 42% indica que en la mencionada institución se cuenta con un regular clima organizacional. Y el 13% indica que en esta institución se cuenta con un buen clima organizacional.

**Tabla 7**  
*Relaciones laborales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	30	14%
DEFICIENTE	118	53%
REGULAR	72	33%
<b>TOTAL</b>	220	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



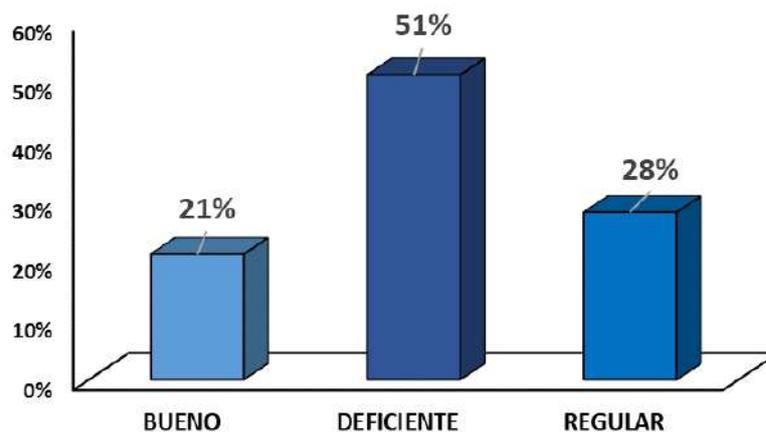
*Figura 14.* Relaciones laborales

El 53% indica que, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se cuenta con deficientes relaciones laborales, es decir, en dicha institución de educación superior, los trabajadores administrativos no llegan a integrarse y a colaborar de manera en conjunta, lo cual permite que se presente un ambiente laboral poco favorable. Además, el 33% indica que en la mencionada institución se cuenta con regulares relaciones laborales. Y el 14% indica que en esta institución se cuenta con buenas relaciones laborales.

**Tabla 8**  
*Innovación y cambio*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	46	21%
DEFICIENTE	112	51%
REGULAR	62	28%
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



*Figura 15.* Innovación y cambio

El 51% indica que, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se cuenta con deficientes innovaciones y cambio, es decir, en dicha institución de educación superior, los trabajadores administrativos no logran cooperar en el trabajo con opiniones e ideas que fortalezcan y mejoren el desarrollo de las actividades, y no llegan a desarrollar nuevas habilidades que tanto se requieren en los puestos de trabajo. Además, el 28% indica que en la mencionada institución se cuenta con regulares innovaciones y cambio. Y el 21% indica que en esta institución se cuenta con buenas innovaciones y cambio.

**Tabla 9***Recursos y condiciones de trabajo*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	44	20%
DEFICIENTE	99	45%
REGULAR	77	35%
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.

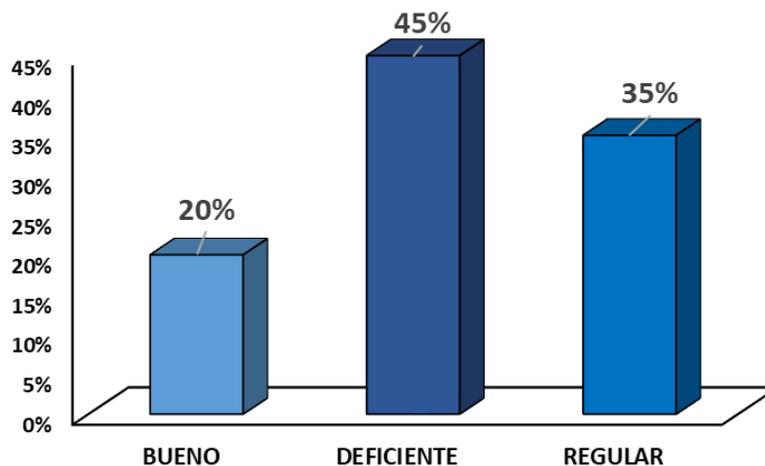


Figura 16. Recursos y condiciones de trabajo

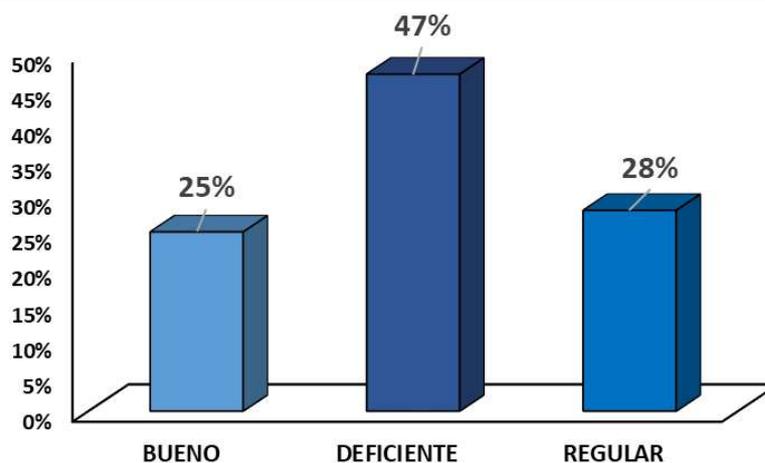
El 45% indica que, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se cuenta con deficientes recursos y condiciones de trabajo, es decir, en dicha institución de educación superior se cuenta con oficinas y espacios físicos de trabajo que carecen de adecuadas ventilaciones e iluminaciones, y se cuenta con un servicio de limpieza poco fiable y el cual no logra garantizar el mantenimiento adecuado de estas áreas laborables. Además, el 35% indica que en la mencionada institución se cuenta con regulares recursos y condiciones de trabajo. Y el 20% indica que en esta institución se cuenta con buenos recursos y condiciones de trabajo.

**Tabla 10**

*Compensación y remuneración*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	54	25%
DEFICIENTE	104	47%
REGULAR	62	28%
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



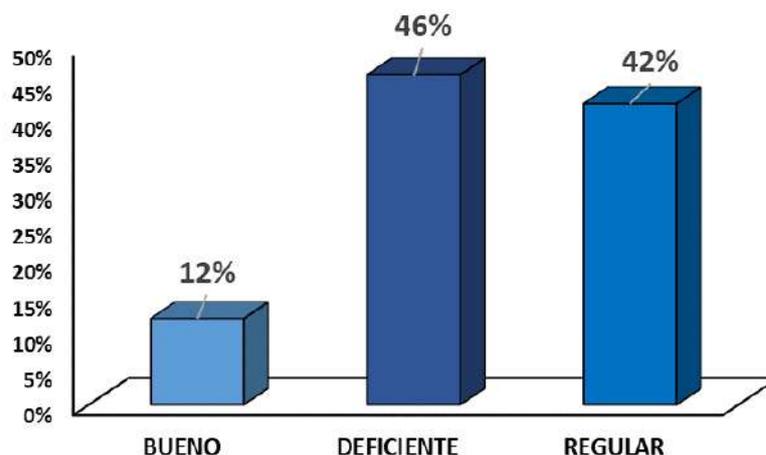
*Figura 17.* Compensación y remuneración

El 47% indica que, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se cuenta con deficientes compensaciones y remuneraciones, es decir, en dicha institución de educación superior no se llegan a brindar de manera constante a los trabajadores administrativos, reconocimientos, ascensos, bonificaciones, beneficios sociales, y retroalimentaciones de desempeño. Además, el 28% indica que en la mencionada institución se cuenta con regulares compensaciones y remuneraciones. Y el 25% indica que en esta institución se cuenta con buenas compensaciones y remuneraciones.

**Tabla 11**  
*Orientación e identidad*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	26	12%
DEFICIENTE	102	46%
REGULAR	92	42%
<b>TOTAL</b>	220	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



*Figura 18.* Orientación e identidad

El 46% indica que, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se cuenta con una deficiente orientación e identidad de trabajo, es decir, en dicha institución de educación superior, los trabajadores administrativos no logran desarrollar y presentar, la capacidad de liderar y delegar funciones, el compromiso necesario que se requiere en el puesto de trabajo, y aquellos valores institucionales que permiten al individuo, adaptarse y enfocarse en el trabajo. Además, el 42% indica que en la mencionada institución se cuenta con una regular orientación e identidad de trabajo. Y el 12% indica que en esta institución se cuenta con una buena orientación e identidad de trabajo.

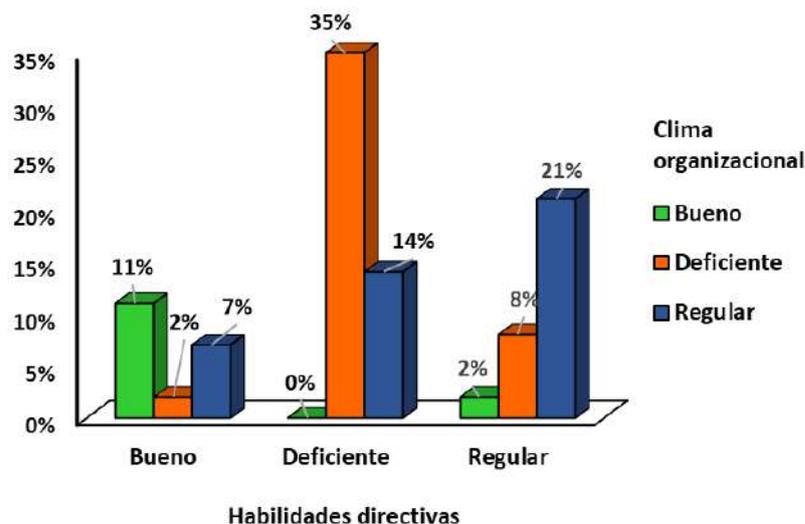
### 4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

**Tabla 12**

*Tabla cruzada de Habilidades directivas y Clima organizacional*

		Clima organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades directivas	Bueno	11%	2%	7%	20%
	Deficiente	0%	35%	14%	49%
	Regular	2%	8%	21%	31%
Total		13%	45%	42%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



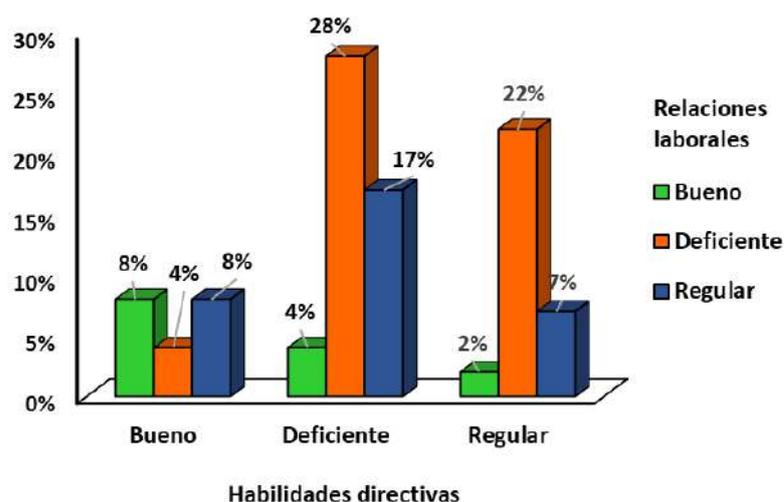
*Figura 19. Habilidades directivas y Clima organizacional*

El 35% indica que en la UNJFSC se cuenta con deficientes habilidades directivas y con un deficiente clima organizacional. El 21% indica que se cuenta con unas regulares habilidades directivas y con un regular clima organizacional. El 14% indica unas deficientes habilidades directivas y un regular clima organizacional. El 11% indica que se cuenta con unas buenas habilidades directivas y con un buen clima organizacional. El 8% indica unas regulares habilidades directivas y un deficiente clima organizacional. El 7% indica que se cuenta con unas buenas habilidades directivas y con un regular clima organizacional. Un 2% indica unas buenas habilidades directivas y un deficiente clima organizacional. Y otro 2% indica unas regulares habilidades directivas y un buen clima organizacional.

**Tabla 13***Tabla cruzada de Habilidades directivas y Relaciones laborales*

		Relaciones laborales			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades directivas	Bueno	8%	4%	8%	20%
	Deficiente	4%	28%	17%	49%
	Regular	2%	22%	7%	31%
Total		14%	54%	32%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



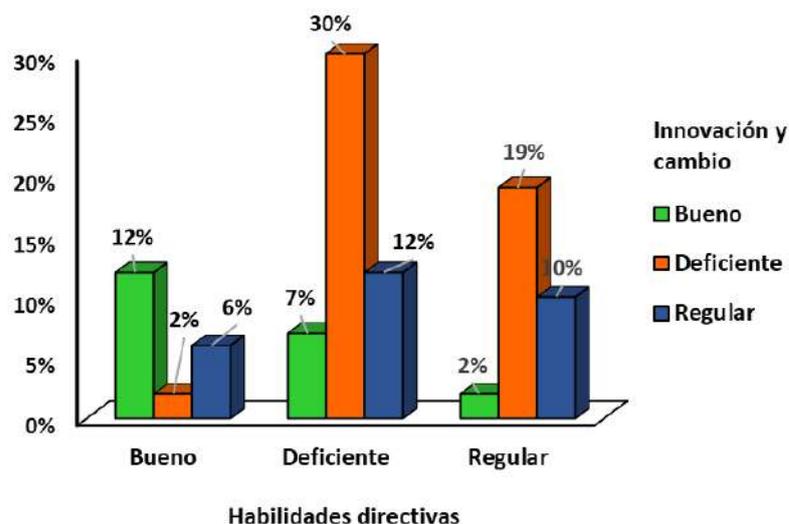
*Figura 20.* Habilidades directivas y Relaciones laborales

El 28% indica que en la UNJFSC se cuenta con deficientes habilidades directivas y con unas deficientes relaciones laborales. El 22% indica que se cuenta con unas regulares habilidades directivas y con unas deficientes relaciones laborales. El 17% indica unas deficientes habilidades directivas y unas regulares relaciones laborales. Un 8% indica que se cuenta con unas buenas habilidades directivas y con unas buenas relaciones laborales. Otro 8% indica unas buenas habilidades directivas y unas regulares relaciones laborales. El 7% indica que se cuenta con unas regulares habilidades directivas y con unas regulares relaciones laborales. Un 4% indica unas buenas habilidades directivas y unas deficientes relaciones laborales. Otro 4% indica que se cuenta con unas deficientes habilidades directivas y con unas buenas relaciones laborales.

**Tabla 14***Tabla cruzada de Habilidades directivas e Innovación y cambio*

		Innovación y cambio			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades directivas	Bueno	12%	2%	6%	20%
	Deficiente	7%	30%	12%	49%
	Regular	2%	19%	10%	31%
Total		21%	51%	28%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



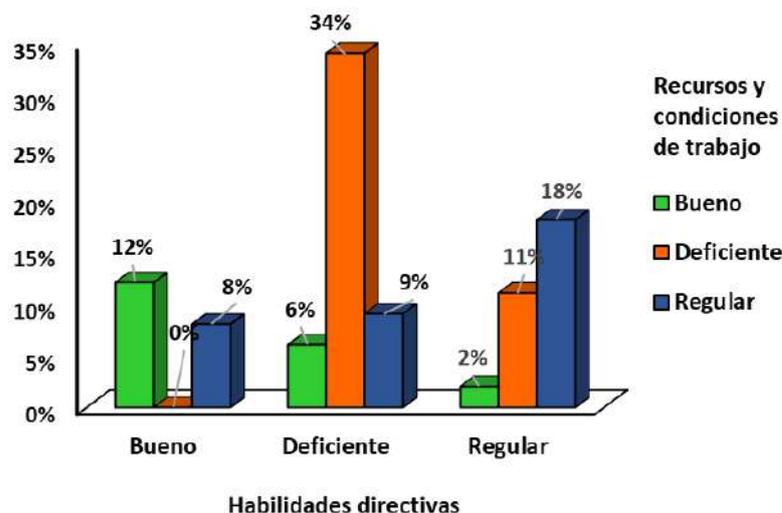
*Figura 21.* Habilidades directivas e Innovación y cambio

El 30% indica que en la UNJFSC se cuenta con deficientes habilidades directivas y con una deficiente innovación y cambio. El 19% indica que se cuenta con unas regulares habilidades directivas y con una deficiente innovación y cambio. Un 12% indica unas buenas habilidades directivas y una buena innovación y cambio. Otro 12% indica que se cuenta con unas deficientes habilidades directivas y con una regular innovación y cambio. El 10% indica unas regulares habilidades directivas y una regular innovación y cambio. El 7% indica que se cuenta con unas deficientes habilidades directivas y con una buena innovación y cambio. El 6% indica unas buenas habilidades directivas y una regular innovación y cambio. Un 2% indica que se cuenta con unas buenas habilidades directivas y con una deficiente innovación y cambio.

**Tabla 15***Tabla cruzada de Habilidades directivas y Recursos y condiciones de trabajo*

		Recursos y condiciones de trabajo			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades directivas	Bueno	12%	0%	8%	20%
	Deficiente	6%	34%	9%	49%
	Regular	2%	11%	18%	31%
Total		20%	45%	35%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



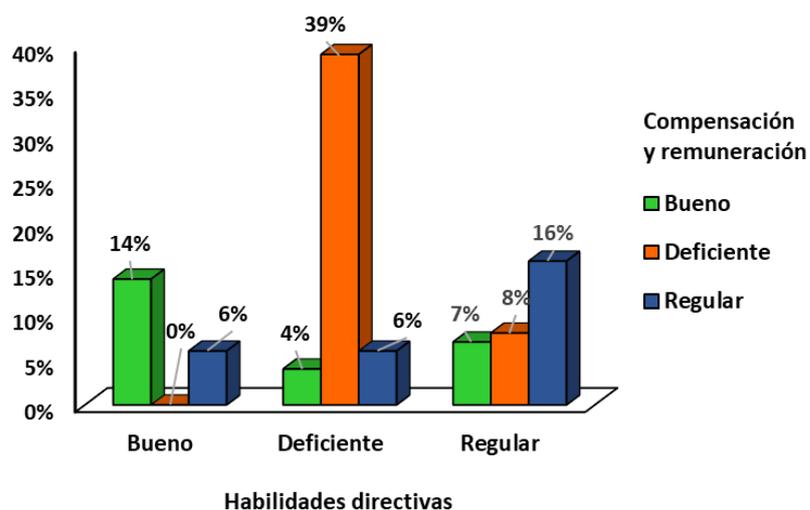
*Figura 22.* Habilidades directivas y Recursos y condiciones de trabajo

El 34% indica que en la UNJFSC se cuenta con deficientes habilidades directivas y con unos deficientes recursos y condiciones de trabajo. El 18% indica que se cuenta con unas regulares habilidades directivas y con unos regulares recursos y condiciones de trabajo. Un 12% indica unas buenas habilidades directivas y unos buenos recursos y condiciones de trabajo. El 11% indica que se cuenta con unas regulares habilidades directivas y con unos deficientes recursos y condiciones de trabajo. El 9% indica unas deficientes habilidades directivas y unos regulares recursos y condiciones de trabajo. El 8% indica que se cuenta con unas buenas habilidades directivas y con unos regulares recursos y condiciones de trabajo. El 6% indica unas deficientes habilidades directivas y unos buenos recursos y condiciones de trabajo.

**Tabla 16***Tabla cruzada de Habilidades directivas y Compensación y remuneración*

		Compensación y remuneración			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades directivas	Bueno	14%	0%	6%	20%
	Deficiente	4%	39%	6%	49%
	Regular	7%	8%	16%	31%
Total		25%	47%	28%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



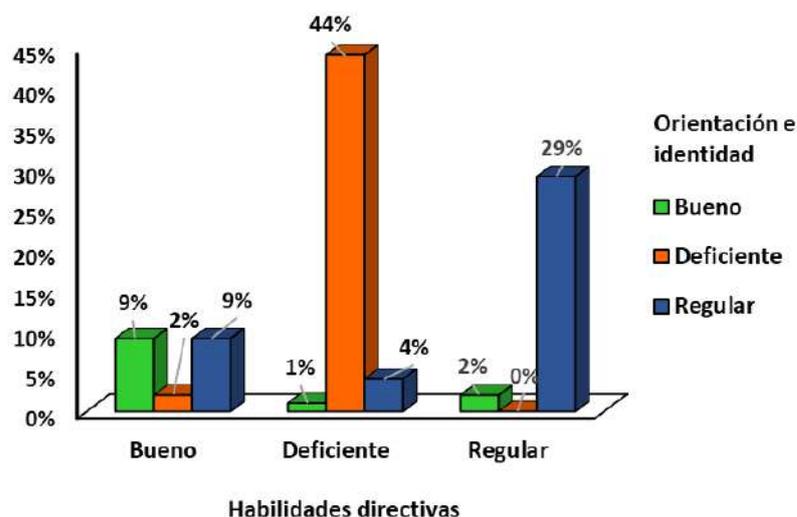
*Figura 23.* Habilidades directivas y Compensación y remuneración

El 39% indica que en la UNJFSC se cuenta con deficientes habilidades directivas y con una deficiente compensación y remuneración. El 16% indica que se cuenta con unas regulares habilidades directivas y con una regular compensación y remuneración. El 14% indica unas buenas habilidades directivas y una buena compensación y remuneración. El 8% indica que se cuenta con unas regulares habilidades directivas y con una deficiente compensación y remuneración. El 7% indica unas regulares habilidades directivas y una buena compensación y remuneración. Un 6% indica que se cuenta con unas buenas habilidades directivas y con una regular compensación y remuneración. Otro 6% indica unas deficientes habilidades directivas y una regular compensación y remuneración.

**Tabla 17***Tabla cruzada de Habilidades directivas y Orientación e identidad*

		Orientación e identidad			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades directivas	Bueno	9%	2%	9%	20%
	Deficiente	1%	44%	4%	49%
	Regular	2%	0%	29%	31%
Total		12%	46%	42%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores administrativos de la UNJFSC.



*Figura 24.* Habilidades directivas y Orientación e identidad

El 44% indica que en la UNJFSC se cuenta con deficientes habilidades directivas y con una deficiente orientación e identidad. El 29% indica que se cuenta con unas regulares habilidades directivas y con una regular orientación e identidad. Un 9% indica unas buenas habilidades directivas y una buena orientación e identidad. Otro 9% indica que se cuenta con unas buenas habilidades directivas y con una regular orientación e identidad. El 4% indica unas deficientes habilidades directivas y una regular orientación e identidad. Un 2% indica que se cuenta con unas buenas habilidades directivas y con una deficiente orientación e identidad. Otro 2% indica unas regulares habilidades directivas y una buena orientación e identidad. Y el 1% indica que se cuenta con unas deficientes habilidades directivas y con una buena orientación e identidad.

#### 4.1.4 Supuesto de Normalidad de variables y dimensiones

##### 1. Formulación de hipótesis

**H<sub>0</sub>:** Los datos cumplen el supuesto de normalidad

**H<sub>a</sub>:** Los datos no cumplen el supuesto de normalidad

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

##### 3. Criterios de decisión

Si (p) calculado  $> 5\%$ , se acepta la hipótesis nula.

Si (p) calculado  $< 5\%$ , se acepta la hipótesis alterna.

##### 4. Prueba de normalidad

Con una muestra de 220 trabajadores administrativos de la UNJFSC, cifra mayor a 50, se usa la prueba estadística de Kolmogorov Smirnov.

**Tabla 18**

*Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones*

Variable y Dimensiones	Kolmogorov Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	0.187	220	0.000
Clima organizacional	0.136	220	0.000
Habilidades personales	0.143	220	0.000
Habilidades interpersonales	0.181	220	0.000
Habilidades grupales	0.181	220	0.000
Habilidades específicas de com.	0.187	220	0.000
Relaciones laborales	0.183	220	0.000
Innovación y cambio	0.180	220	0.000
Recursos y condiciones de trabajo	0.145	220	0.000
Compensación y remuneración	0.146	220	0.000
Orientación e identidad	0.145	220	0.000

**Nota.** Elaboración propia

##### 5. Decisión del estadístico

De acuerdo a los resultados se determina que variables y dimensiones presentan un  $(p) < (0.05)$ . Por tanto, el estadístico que corresponde a este estudio, es el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Contrastación de la hipótesis general

#### 1. Teniendo en cuenta la hipótesis:

**Ho:** Las habilidades directivas como estrategia no mejoran el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

**Ha:** Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

#### 2. Criterios para la demostración de la hipótesis:

Si (p) es mayor que el nivel de significancia (5%) se acepta la (Ho).

Si (p) es menor que el (5%) se rechaza la (Ho) y se acepta la (Ha).

#### 3. Aplicación del SPSS

**Tabla 19**

*Correlación entre Habilidades directivas y Clima organizacional*

			<b>Habilidades directivas</b>	<b>Clima organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades directivas</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.640
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	220	220
	<b>Clima organizacional</b>	Coefficiente de correlación	0.640	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	220	220

**Nota.** Elaboración Propia

#### 6. Conclusión del resultado

Se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor que el 5%; por lo cual, se acepta la hipótesis general: las habilidades directivas

como estrategia mejoran de manera positiva el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.640.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

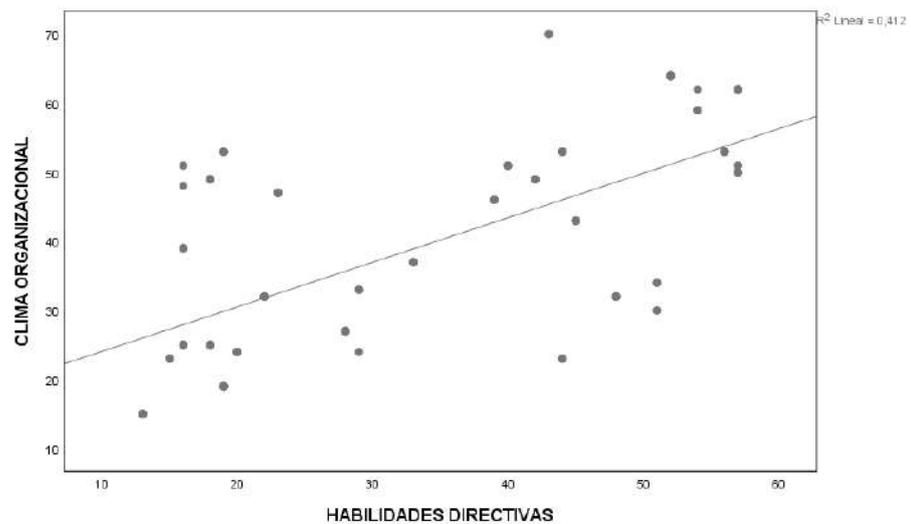


Figura 25. Correlación entre Habilidades directivas y Clima organizacional

Se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica una correlación positiva y moderada entre las habilidades directivas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

#### 4.2.2 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 1

##### 1. Teniendo en cuenta la hipótesis:

**Ho:** Las habilidades directivas como estrategia no mejoran las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

**Ha:** Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

##### 2. Criterios para la demostración de la hipótesis:

Si (p) es mayor que el nivel de significancia (5%) se acepta la (Ho).

Si (p) es menor que el (5%) se rechaza la (Ho) y se acepta la (Ha).

##### 3. Aplicación del SPSS

**Tabla 20**

*Correlación entre Habilidades directivas y Relaciones laborales*

			<b>Habilidades directivas</b>	<b>Relaciones laborales</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades directivas</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.328
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	220	220
	<b>Relaciones laborales</b>	Coefficiente de correlación	0.328	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	220	220

**Nota.** Elaboración Propia

##### 6. Conclusión del resultado

Se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor que el 5%; por lo cual, se acepta la hipótesis específica 1: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad

Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y baja Rho de Spearman de 0.328.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

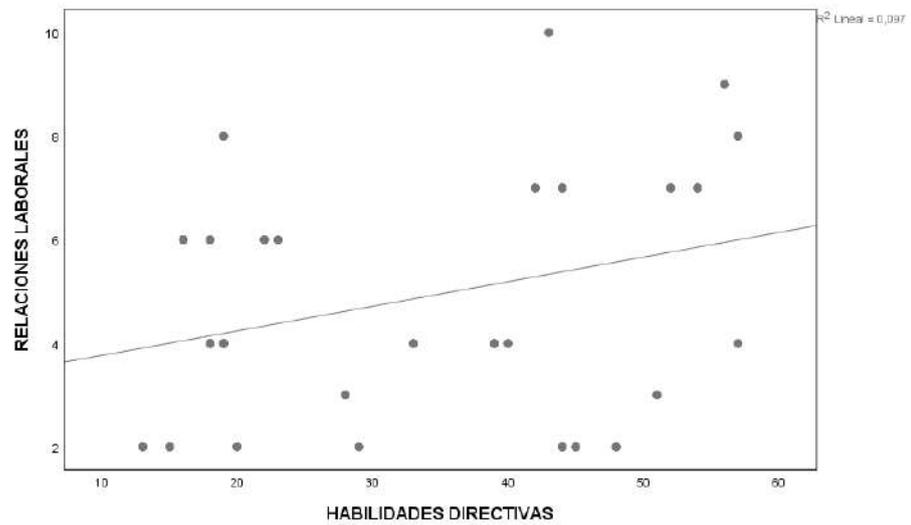


Figura 26. Correlación entre Habilidades directivas y Relaciones laborales

Se observa que los puntos muy poco se aproximan a la recta, ello indica una correlación positiva y baja entre las habilidades directivas y las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

### 4.2.3 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 2

#### 1. Teniendo en cuenta la hipótesis:

**Ho:** Las habilidades directivas como estrategia no mejoran la innovación y el cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

**Ha:** Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la innovación y el cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

#### 2. Criterios para la demostración de la hipótesis:

Si (p) es mayor que el nivel de significancia (5%) se acepta la (Ho).

Si (p) es menor que el (5%) se rechaza la (Ho) y se acepta la (Ha).

#### 3. Aplicación del SPSS

**Tabla 21**

*Correlación entre Habilidades directivas e Innovación y cambio*

			<b>Habilidades directivas</b>	<b>Innovación y cambio</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades directivas</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.280
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	220	220
	<b>Innovación y cambio</b>	Coefficiente de correlación	0.280	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	220	220

**Nota.** Elaboración Propia

#### 6. Conclusión del resultado

Se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor que el 5%; por lo cual, se acepta la hipótesis específica 2: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la innovación y el cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad

Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y baja Rho de Spearman de 0.280.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

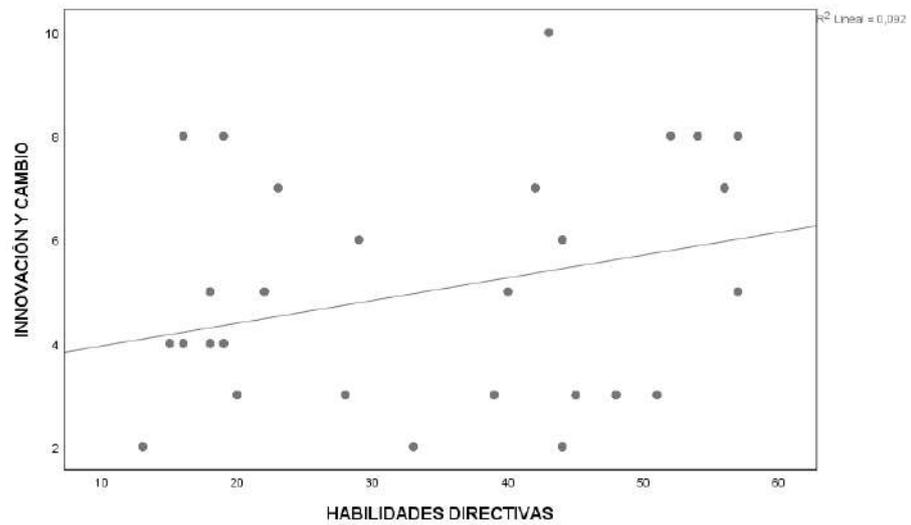


Figura 27. Correlación entre Habilidades directivas e Innovación y cambio

Se observa que los puntos muy poco se aproximan a la recta, ello indica una correlación positiva y baja entre las habilidades directivas y la innovación y el cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

#### 4.2.4 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 3

##### 1. Teniendo en cuenta la hipótesis:

**Ho:** Las habilidades directivas como estrategia no mejoran los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

**Ha:** Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

##### 2. Criterios para la demostración de la hipótesis:

Si (p) es mayor que el nivel de significancia (5%) se acepta la (Ho).

Si (p) es menor que el (5%) se rechaza la (Ho) y se acepta la (Ha).

##### 3. Aplicación del SPSS

**Tabla 22**

*Correlación entre Habilidades directivas y Recursos y condiciones de trabajo*

			<b>Habilidades directivas</b>	<b>Recursos y condiciones de trabajo</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades directivas</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.530
		Sig. (bilateral)		0.000
	<b>Recursos y condiciones de trabajo</b>	N	220	220
		Coefficiente de correlación	0.530	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	220	220

**Nota.** Elaboración Propia

##### 6. Conclusión del resultado

Se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor que el 5%; por lo cual, se acepta la hipótesis específica 3: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva los recursos y

condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.530.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

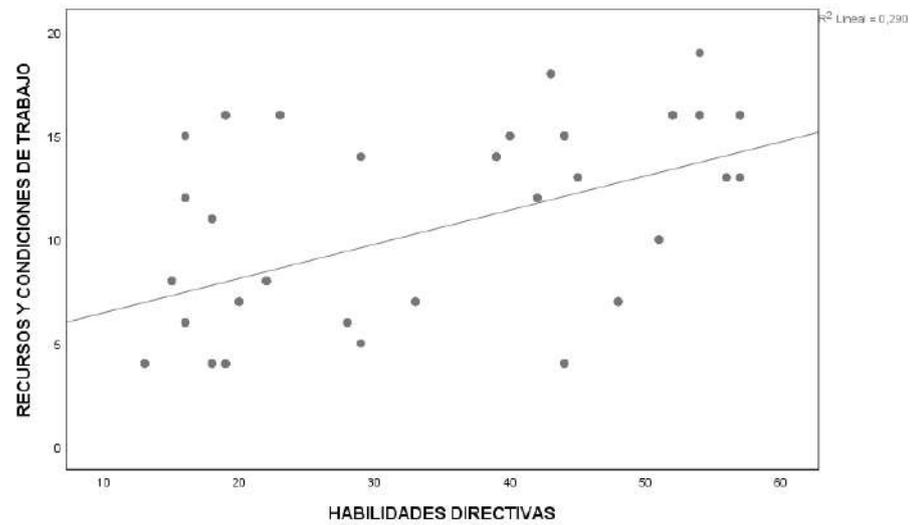


Figura 28. Correlación entre Habilidades directivas y Recursos y condiciones de trabajo

Se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica una correlación positiva y moderada entre las habilidades directivas y los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2022.

#### 4.2.5 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 4

##### 1. Teniendo en cuenta la hipótesis:

**Ho:** Las habilidades directivas como estrategia no mejoran la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

**Ha:** Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

##### 2. Criterios para la demostración de la hipótesis:

Si (p) es mayor que el nivel de significancia (5%) se acepta la (Ho).

Si (p) es menor que el (5%) se rechaza la (Ho) y se acepta la (Ha).

##### 3. Aplicación del SPSS

**Tabla 23**

*Correlación entre Habilidades directivas y Compensación y remuneración*

			<b>Habilidades directivas</b>	<b>Compensación y remuneración</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades directivas</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.617
		Sig. (bilateral)		0.000
	<b>Compensación y remuneración</b>	N	220	220
		Coefficiente de correlación	0.617	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	220	220

**Nota.** Elaboración Propia

##### 6. Conclusión del resultado

Se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor que el 5%; por lo cual, se acepta la hipótesis específica 4: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la compensación

y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.617.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

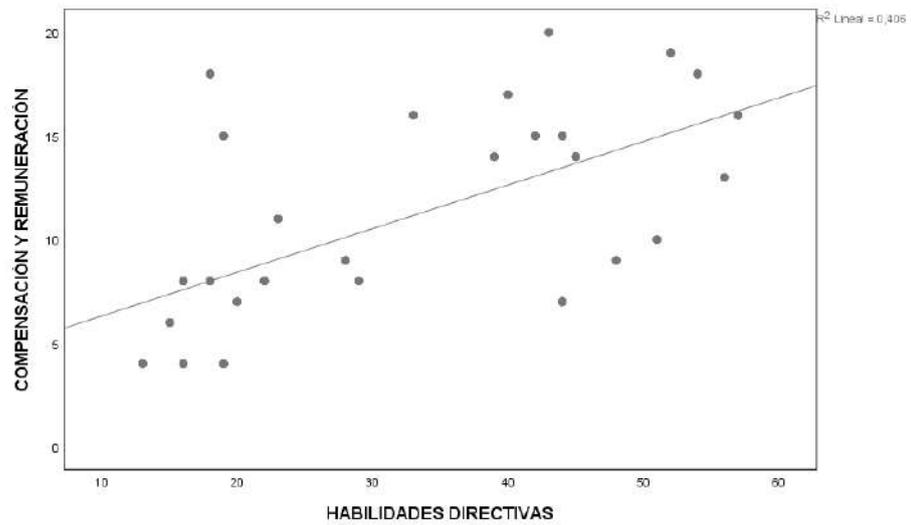


Figura 29. Correlación entre Habilidades directivas y Compensación y remuneración

Se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica una correlación positiva y moderada entre las habilidades directivas y la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2022.

#### 4.2.6 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 5

##### 1. Teniendo en cuenta la hipótesis:

**Ho:** Las habilidades directivas como estrategia no mejoran la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

**Ha:** Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

##### 2. Criterios para la demostración de la hipótesis:

Si (p) es mayor que el nivel de significancia (5%) se acepta la (Ho).

Si (p) es menor que el (5%) se rechaza la (Ho) y se acepta la (Ha).

##### 3. Aplicación del SPSS

**Tabla 24**

*Correlación entre Habilidades directivas y Orientación e identidad*

			<b>Habilidades directivas</b>	<b>Orientación e identidad</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades directivas</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.750
		Sig. (bilateral)		0.000
	<b>Orientación e identidad</b>	N	220	220
		Coefficiente de correlación	0.750	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	220	220

**Nota.** Elaboración Propia

##### 6. Conclusión del resultado

Se tiene un nivel de significancia igual a 0.000, siendo menor que el 5%; por lo cual, se acepta la hipótesis específica 5: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad

Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.750.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

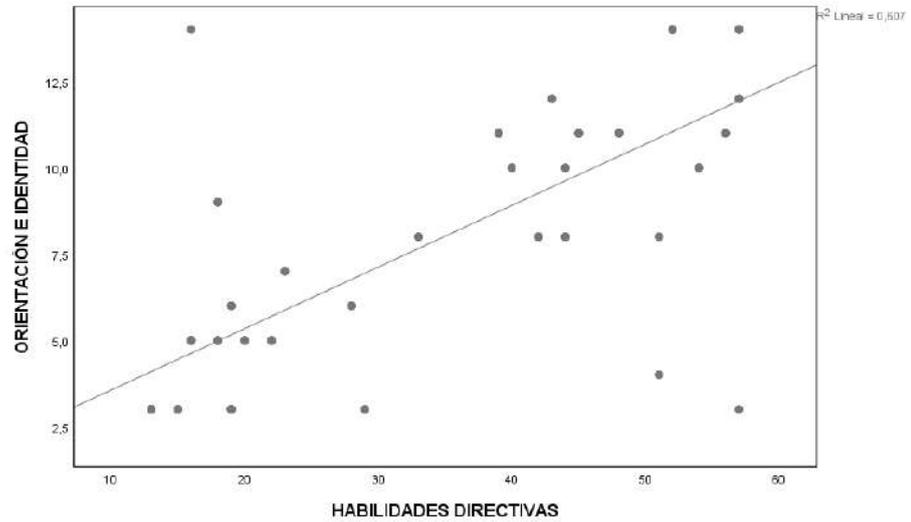


Figura 30. Correlación entre Habilidades directivas y Orientación e identidad

Se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica una correlación positiva y moderada entre las habilidades directivas y la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados

Este estudio determina que, las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.640. Guardando similitud con el resultado de Pérez (2020) en su estudio “*Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de Ciencias de Educación, Universidad Libre*”, donde estableció que las habilidades directivas favorecen el clima organizacional desde el desempeño de los cargos directivos.

Asimismo, se establece que las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y baja Rho de Spearman de 0.328. Guardando similitud con el resultado de Arellano (2018) quien realizó la tesis “*Clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior – Lima 2017*”, donde determinó la relación representativa de 0.958 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución mencionada.

También, se establece que las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la innovación y cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una

correlación positiva y baja Rho de Spearman de 0.280. Guardando similitud con el resultado de Arroyo (2020) quien realizó la tesis “*Las habilidades directivas y su relación con la gestión de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L., 2017*”, donde determinó una relación de 0.868 entre las habilidades directivas y la gestión de la empresa cuestionada.

Además, se establece que las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.530. Guardando similitud con el resultado de Dávila, et al. (2021) quienes realizaron el artículo “*Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*”, donde determinaron la relación de 0.559 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa industrial peruana.

Se establece que las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.617. Guardando similitud con el resultado de Meza (2021) quien realizó la investigación “*Habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Río Negro, 2019*”, donde determinó la relación de 0.621 entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional en la MDR.

Por último, se establece que las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.750. Guardando similitud con el resultado de Pacheco (2021) quien realizó el estudio “*Clima organizacional y desempeño laboral en la fundación Bienestar Naval, Lima*”, donde reconoció la relación considerable de 0.745 entre el clima organizacional y el desempeño laboral entre los trabajadores de la mencionada fundación.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

Después de las contrastaciones de las Hipótesis concluyo en:

1. Se demuestra un nivel de significancia igual a 0.000, menor al 5%, por ello se aceptó la hipótesis general: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Y se obtuvo una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.640. Se concluye que, los trabajadores administrativos de la UNJFSC pocas veces llegan a desarrollar habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y habilidades específicas de comunicación, de manera que, pocas veces logran mantener buenas relaciones laborales, recursos y condiciones adecuados de trabajo, innovaciones y cambios de enfoques, y, asimismo, pocas veces éstos llegan a ser compensados y remunerados por el esfuerzo y desempeño brindado, logrando pocas orientaciones e identificación de trabajo.
2. Asimismo, se acepta la hipótesis específica 1, al tenerse una significancia de 0.000 y menor al 5%: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y baja Rho de Spearman de 0.328. Concluyendo que,

en dicha institución de educación superior, los trabajadores administrativos muy pocas veces llegan a integrarse y a colaborar de manera en conjunta, lo cual permite que se presente un ambiente laboral poco favorable.

3. Se acepta también, la hipótesis específica 2, al tenerse una significancia de 0.000 y menor al 5%: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la innovación y cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y baja Rho de Spearman 0.280. Concluyendo que, en dicha institución de educación superior, los trabajadores administrativos muy pocas veces logran cooperar en el trabajo con opiniones e ideas que fortalezcan y mejoren el desarrollo de las actividades, y raras veces llegan a desarrollar nuevas habilidades que tanto se requieren en los puestos de trabajo.
  
4. Se acepta la hipótesis específica 3, al tenerse una significancia de 0.000 y menor al 5%: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman 0.530. Concluyendo que, en dicha institución de educación superior se cuenta con oficinas y espacios físicos de trabajo que carecen de adecuadas ventilaciones e iluminaciones, y se cuenta con un servicio de limpieza poco fiable y el cual pocas veces logra garantizar el mantenimiento adecuado de estas áreas laborables.

5. Se acepta la hipótesis específica 4, al tenerse una significancia de 0.000 y menor al 5%: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman 0.617. Concluyendo que, en dicha institución de educación superior pocas veces se llegan a brindar de manera constante a los trabajadores administrativos, ascensos, bonificaciones, beneficios sociales, y retroalimentaciones de desempeño.
  
6. Por último, se acepta la hipótesis específica 5, al tenerse una significancia de 0.000 y menor al 5%: las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho - 2022. Con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.750. Concluyendo que, en dicha institución de educación superior, los trabajadores administrativos pocas veces logran desarrollar y presentar, la capacidad de liderar y delegar funciones, el compromiso necesario que se requiere en el puesto de trabajo, y aquellos valores institucionales que permiten al individuo, adaptarse y enfocarse en el trabajo.

## **6.2. Recomendaciones**

A continuación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Recomiendo al personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, desarrollar y potenciar habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, y habilidades específicas de comunicación, a través de programas, talleres y capacitaciones, donde se fomenten temas fundamentales como, el enfrentamiento de los miedos, la escucha activa, la participación en equipo, la comunicación no verbal, el aprendizaje continuo, y en donde se fomente el crecimiento profesional bajo la dirección de mentores y especialistas expertos, a tal punto que, se permita al colaborador, el ser parte de un buen ambiente de trabajo.
2. Asimismo, recomiendo la integración y colaboración en equipo, a través de actividades grupales, objetivos y metas por áreas y oficinas de trabajo, y reuniones amicales fuera del horario de trabajo, a fin de fortalecer las relaciones laborales.
3. Recomiendo cooperar en el trabajo con opiniones e ideas que fortalezcan y mejoren el desarrollo de las actividades, y adquirir nuevas habilidades que tanto se requieren en el trabajo, por medio del autoanálisis, el cual permite conocer aquellas fortalezas y debilidades por potenciar y mejorar, respectivamente.
4. Por otro lado, recomiendo a las autoridades competentes y encargados del área de mantenimiento y limpieza de la UNJFSC, el garantizar adecuadas

ventilaciones e iluminaciones, y un buen servicio de limpieza, los cuales permitan al trabajador el contar con un buen espacio físico y altamente fiable.

5. Recomiendo, a los jefes de área de cada oficina y unidad administrativo de la UNJFSC, el preservar y brindar reconocimientos, ascensos, bonificaciones, beneficios sociales, y retroalimentaciones de desempeño a los trabajadores, a fin de que éstos puedan sentirse motivados con el trabajo que realizan.
  
6. Por último, recomiendo a los jefes administrativos, fomentar el desarrollo de capacidades de liderazgo, demostrar un compromiso de trabajo, y compartir los valores institucionales, a través de la definición y planteamiento de la cultura y filosofía de la institución en mención.

## REFERENCIAS

### 7.1. Fuentes documentales

- Arellano, N. (2018). Clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Ministerio del Interior - Lima, 2017. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Arroyo, M. (2020). Las habilidades directivas y su relación con la gestión de la empresa Distribuciones Colibrí S.R.L., 2017. Tesis de licenciatura. Universidad Peruana de los Andes, Huancayo, Perú.
- Barrera, E. (2021). Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias. Tesis de maestría. Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia.
- Bueno, D., & Orozco, L. (2019). Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Tesis de maestría. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Meza, A. (2021). Habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Río Negro, 2019. Tesis de licenciatura. Universidad Peruana de los Andes, Huancayo, Perú.
- Pacheco, P. (2021). El clima organizacional y desempeño laboral en la fundación Bienestar Naval, Lima. Tesis de licenciatura. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Pérez, Y. (2020). Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de Ciencias de Educación, Universidad Libre. Tesis de maestría. Universidad de la Sabana, Colombia.

## 7.2. Fuentes bibliográficas

- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2019). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (Décima ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo (Primera ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Primera ed.). México: McGraw-Hill.
- Madrigal, B. (2017). Habilidades directivas: Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Muñoz, C. (2018). Metodología de la investigación (Primera ed.). México : Oxford.
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. (2020). Metodología de la investigación científica (Primera ed.). Buenos Aires, Editorial Maipue, Argentina.
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). Metodología de la investigación (Tercera ed.). México: Pearson.
- Ríos, P. (2020). Metodología de investigación (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Cognitus.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). Administración (Decimotercera ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (Decimoséptima ed.). México: Pearson.

Rubió, T. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones (Primera ed.). Barcelona, España: Ediciones OCTAEDRO.

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas (Novena ed.). México: Pearson.

### **7.3. Fuentes hemerográficas**

Becerra, C., & Bermudez, J. (2020). El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. *Investigación Bibliotecológica*, 34(84), 59-77. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165>

Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., & Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia* (26), 663-677. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>

Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>GENERAL</b>	¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022?	Determinar de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.	Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.	Habilidades directivas <i>(Variable 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades personales</li> <li>- Habilidades interpersonales</li> <li>- Habilidades grupales</li> <li>- Habilidades específicas de comunicación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Enfoque de la investigación:</b> Cuantitativo</li> <li><b>2. Diseño de investigación:</b> No experimental, transversal</li> <li><b>3. Nivel de investigación:</b> Correlacional</li> <li><b>4. Población:</b> 511 trabajadores administrativos</li> <li><b>Muestra:</b> 220 trabajadores administrativos</li> <li><b>5. Técnica e instrumento de recolección de datos:</b> Encuesta, cuestionario</li> <li><b>6. Unidad de medida:</b> Cualitativa</li> </ol>
<b>ESPECÍFICOS</b>	¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022?	Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.	Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva las relaciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.	Clima organizacional <i>(Variable 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales</li> <li>- Innovación y cambio</li> <li>- Recursos y condiciones de trabajo</li> <li>- Compensación y remuneración</li> <li>- Orientación e identidad</li> </ul>	
	¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la innovación y cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022?	Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la innovación y cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.	Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la innovación y cambio de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.			

	¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022?	Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.	Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva los recursos y condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.			<b>7. Nivel de medición:</b> Ordinal <b>8. Análisis de interpretación de la información:</b> Software SPSS v.26
	¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022?	Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.	Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la compensación y remuneración de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.			
	¿De qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022?	Establecer de qué manera las habilidades directivas como estrategia mejoran la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.	Las habilidades directivas como estrategia mejoran de manera positiva la orientación e identidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022.			

## Anexo 2: Instrumento

**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**



### **ENCUESTA SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA**

#### **ORGANIZACIONAL**

Buenos días. La siguiente encuesta es llevada a cabo con la finalidad de saber sobre su opinión con respecto a las habilidades directivas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la UNJFSC. Por esta razón, se le solicita contestar con honestidad las siguientes preguntas. Es importante resaltar que sus respuestas brindan va a ser procesadas de manera anónima y confidencial en este estudio.

*¡Gracias por su apoyo y participación!*

#### **I. DATOS DEL ENCUESTADO**

**1. Sexo:**

- a) Femenino
- b) Masculino

**2. Indique el intervalo en el que se encuentra su edad:**

- a) 18 a 35
- b) 36 a 50
- c) 51 a más

**3. Indique el intervalo en el que se encuentra sus ingresos mensuales:**

- 1. Menos de S/ 930.00
- 2. S/ 931 a S/ 1,700.00
- 3. S/ 1,701.00 a S/ 2,550.00
- 4. S/ 2,551.00 a S/ 3,400.00
- 5. S/ 3,401.00 a más

#### **II. INSTRUCCIONES**

Las preguntas tienen cinco opciones que usted puede responder: *siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca*. Debe seleccionar solo una y marcarla con un aspa (“X”).

De tener alguna duda, usted puede manifestárselo a la persona encargada de esta encuesta.

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>					
<b>I. HABILIDADES PERSONALES</b>					
1. Su jefe inmediato le ayuda a conocer cuáles son sus fortalezas, defectos, cualidades, etc.					
2. En su lugar de trabajo se impulsan técnicas para manejar el estrés.					
3. Su jefe inmediato brinda alternativas creativas para solucionar los problemas y le solicita su participación.					
<b>II. HABILIDADES INTERPERSONALES</b>					
4. En su lugar de trabajo se fomenta una comunicación asertiva, que le permite expresar sus opiniones de manera libre.					
5. Su jefe inmediato busca métodos para mantener motivados a los trabajadores.					
6. Su jefe inmediato toma decisiones adecuadas al momento de manejar los conflictos que surgen en la institución.					
<b>III. HABILIDADES GRUPALES</b>					
7. Su jefe inmediato le brinda autonomía al momento que usted realiza sus actividades laborales.					
8. Se delegan las tareas de forma oportuna.					
9. Los equipos de trabajo tienen presente las metas que deben alcanzar.					
10. Su jefe inmediato contribuye a que los trabajadores puedan adaptarse a los cambios (cuando estos surjan) y los vean de forma positiva.					
<b>IV. HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN</b>					
11. Se realizan presentaciones adecuadas durante las reuniones laborales.					
12. Se realizan entrevistas de desempeño a los trabajadores.					
13. Todos los trabajadores participan constantemente en las reuniones laborales.					
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>I. RELACIONES LABORALES</b>					
14. Existe una incorporación uniforme entre todos los trabajadores al momento de conseguir los objetivos institucionales.					
15. Los trabajadores colaboran y se comunican a través de plataformas o redes creadas por la institución.					

<b>II. INNOVACIÓN Y CAMBIO</b>					
16. Su jefe inmediato escucha y considera sus opiniones e ideas.					
17. Su jefe inmediato le ayuda a desarrollar nuevas habilidades.					
<b>III. RECURSOS Y CONDICIONES DE TRABAJO</b>					
18. Su lugar de trabajo presenta una buena iluminación que le ayuda a realizar con mayor precisión sus tareas.					
19. Su lugar de trabajo tiene ventilación, la cual permite eliminar y reducir ciertos olores que puedan desconcentrarlo mientras realiza sus tareas.					
20. En su lugar de trabajo se controla o elimina aquellos ruidos que puedan perturbar su concentración.					
21. Su lugar de trabajo permanece limpio y ordenado.					
<b>IV. COMPENSACIÓN Y REMUNERACIÓN</b>					
22. Se le brinda oportunidades para ascender a otros puestos laborales.					
23. Se le brinda bonificaciones para reconocer su trabajo.					
24. Se le brinda capacitaciones, entrenamientos, etc. para que usted pueda seguir desarrollándose profesionalmente.					
25. Se le brinda retroalimentaciones sobre su desempeño laboral.					
<b>V. ORIENTACIÓN E IDENTIDAD</b>					
26. Su jefe inmediato lo motiva y guía mientras realiza sus actividades laborales.					
27. Usted se identifica y tiene un sentimiento de pertenencia con la institución.					
28. Usted conoce los valores institucionales y los toma como base al momento de tomar decisiones o realizar sus actividades.					

**Anexo 3: Base de datos**

<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>D8</b>	<b>D9</b>
19	53	7	5	4	3	8	8	16	15	6
54	62	9	11	20	14	7	8	19	18	10
16	51	6	3	4	3	6	8	15	8	14
18	49	4	5	6	3	6	5	11	18	9
48	32	15	11	12	10	2	3	7	9	11
57	50	10	12	20	15	4	5	13	16	12
29	24	3	7	16	3	2	6	5	8	3
43	70	7	7	14	15	10	10	18	20	12
51	30	15	15	15	6	3	3	10	10	4
33	37	5	6	8	14	4	2	7	16	8
23	47	3	3	8	9	6	7	16	11	7
57	51	15	14	18	10	8	8	16	16	3
28	27	3	4	8	13	3	3	6	9	6
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11
44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8
52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14
42	49	11	9	14	8	7	7	12	15	8
45	43	10	10	16	9	2	3	13	14	11
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
18	25	4	5	4	5	4	4	4	8	5
15	23	3	3	4	5	2	4	8	6	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
44	53	9	9	14	12	7	6	15	15	10
16	25	6	3	4	3	6	4	6	4	5
22	32	5	7	5	5	6	5	8	8	5
20	24	3	3	10	4	2	3	7	7	5
40	51	10	10	12	8	4	5	15	17	10
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
19	53	7	5	4	3	8	8	16	15	6
54	59	9	11	20	14	7	8	16	18	10
16	39	6	3	4	3	6	8	12	8	5
18	49	4	5	6	3	6	5	11	18	9
48	32	15	11	12	10	2	3	7	9	11
57	50	10	12	20	15	4	5	13	16	12
29	33	3	7	16	3	2	6	14	8	3
43	70	7	7	14	15	10	10	18	20	12
51	34	15	15	15	6	3	3	10	10	8
33	37	5	6	8	14	4	2	7	16	8
23	47	3	3	8	9	6	7	16	11	7
57	62	15	14	18	10	8	8	16	16	14

28	27	3	4	8	13	3	3	6	9	6
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11
44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8
52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14
42	49	11	9	14	8	7	7	12	15	8
45	43	10	10	16	9	2	3	13	14	11
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
18	25	4	5	4	5	4	4	4	8	5
15	23	3	3	4	5	2	4	8	6	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
44	53	9	9	14	12	7	6	15	15	10
16	25	6	3	4	3	6	4	6	4	5
22	32	5	7	5	5	6	5	8	8	5
20	24	3	3	10	4	2	3	7	7	5
40	51	10	10	12	8	4	5	15	17	10
19	53	7	5	4	3	8	8	16	15	6
54	59	9	11	20	14	7	8	16	18	10
16	39	6	3	4	3	6	8	12	8	5
18	49	4	5	6	3	6	5	11	18	9
48	32	15	11	12	10	2	3	7	9	11
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11
44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8
52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14
42	49	11	9	14	8	7	7	12	15	8
45	43	10	10	16	9	2	3	13	14	11
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
18	25	4	5	4	5	4	4	4	8	5
15	23	3	3	4	5	2	4	8	6	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
44	53	9	9	14	12	7	6	15	15	10
16	25	6	3	4	3	6	4	6	4	5
22	32	5	7	5	5	6	5	8	8	5
20	24	3	3	10	4	2	3	7	7	5
40	51	10	10	12	8	4	5	15	17	10
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
33	37	5	6	8	14	4	2	7	16	8
23	47	3	3	8	9	6	7	16	11	7
57	62	15	14	18	10	8	8	16	16	14
28	27	3	4	8	13	3	3	6	9	6
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11

44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8
52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14
42	49	11	9	14	8	7	7	12	15	8
45	43	10	10	16	9	2	3	13	14	11
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
18	25	4	5	4	5	4	4	4	8	5
15	23	3	3	4	5	2	4	8	6	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
44	53	9	9	14	12	7	6	15	15	10
16	25	6	3	4	3	6	4	6	4	5
22	32	5	7	5	5	6	5	8	8	5
19	53	7	5	4	3	8	8	16	15	6
54	59	9	11	20	14	7	8	16	18	10
16	39	6	3	4	3	6	8	12	8	5
18	49	4	5	6	3	6	5	11	18	9
48	32	15	11	12	10	2	3	7	9	11
57	62	15	14	18	10	8	8	16	16	14
28	27	3	4	8	13	3	3	6	9	6
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11
44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8
52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14
19	53	7	5	4	3	8	8	16	15	6
54	59	9	11	20	14	7	8	16	18	10
16	48	6	3	4	3	6	8	12	8	14
18	49	4	5	6	3	6	5	11	18	9
48	32	15	11	12	10	2	3	7	9	11
57	50	10	12	20	15	4	5	13	16	12
29	33	3	7	16	3	2	6	14	8	3
43	70	7	7	14	15	10	10	18	20	12
51	30	15	15	15	6	3	3	10	10	4
33	37	5	6	8	14	4	2	7	16	8
23	47	3	3	8	9	6	7	16	11	7
57	51	15	14	18	10	8	8	16	16	3
28	27	3	4	8	13	3	3	6	9	6
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11
44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8
52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14
42	49	11	9	14	8	7	7	12	15	8
45	43	10	10	16	9	2	3	13	14	11
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
18	25	4	5	4	5	4	4	4	8	5
15	23	3	3	4	5	2	4	8	6	3

19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
44	53	9	9	14	12	7	6	15	15	10
16	25	6	3	4	3	6	4	6	4	5
22	32	5	7	5	5	6	5	8	8	5
20	24	3	3	10	4	2	3	7	7	5
40	51	10	10	12	8	4	5	15	17	10
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
19	53	7	5	4	3	8	8	16	15	6
54	59	9	11	20	14	7	8	16	18	10
16	39	6	3	4	3	6	8	12	8	5
18	49	4	5	6	3	6	5	11	18	9
48	32	15	11	12	10	2	3	7	9	11
57	50	10	12	20	15	4	5	13	16	12
29	33	3	7	16	3	2	6	14	8	3
43	70	7	7	14	15	10	10	18	20	12
51	34	15	15	15	6	3	3	10	10	8
33	37	5	6	8	14	4	2	7	16	8
23	47	3	3	8	9	6	7	16	11	7
57	62	15	14	18	10	8	8	16	16	14
28	27	3	4	8	13	3	3	6	9	6
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11
44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8
52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14
42	49	11	9	14	8	7	7	12	15	8
45	43	10	10	16	9	2	3	13	14	11
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
18	25	4	5	4	5	4	4	4	8	5
15	23	3	3	4	5	2	4	8	6	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
44	53	9	9	14	12	7	6	15	15	10
16	25	6	3	4	3	6	4	6	4	5
22	32	5	7	5	5	6	5	8	8	5
20	24	3	3	10	4	2	3	7	7	5
40	51	10	10	12	8	4	5	15	17	10
19	53	7	5	4	3	8	8	16	15	6
54	59	9	11	20	14	7	8	16	18	10
16	39	6	3	4	3	6	8	12	8	5
18	49	4	5	6	3	6	5	11	18	9
48	32	15	11	12	10	2	3	7	9	11
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11
44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8

52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14
42	49	11	9	14	8	7	7	12	15	8
45	43	10	10	16	9	2	3	13	14	11
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
18	25	4	5	4	5	4	4	4	8	5
15	23	3	3	4	5	2	4	8	6	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
44	53	9	9	14	12	7	6	15	15	10
16	25	6	3	4	3	6	4	6	4	5
22	32	5	7	5	5	6	5	8	8	5
20	24	3	3	10	4	2	3	7	7	5
40	51	10	10	12	8	4	5	15	17	10
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
33	37	5	6	8	14	4	2	7	16	8
23	47	3	3	8	9	6	7	16	11	7
57	62	15	14	18	10	8	8	16	16	14
28	27	3	4	8	13	3	3	6	9	6
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11
44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8
52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14
42	49	11	9	14	8	7	7	12	15	8
45	43	10	10	16	9	2	3	13	14	11
13	15	3	3	4	3	2	2	4	4	3
18	25	4	5	4	5	4	4	4	8	5
15	23	3	3	4	5	2	4	8	6	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
19	19	7	5	4	3	4	4	4	4	3
44	53	9	9	14	12	7	6	15	15	10
16	25	6	3	4	3	6	4	6	4	5
22	32	5	7	5	5	6	5	8	8	5
19	53	7	5	4	3	8	8	16	15	6
54	59	9	11	20	14	7	8	16	18	10
16	39	6	3	4	3	6	8	12	8	5
18	49	4	5	6	3	6	5	11	18	9
48	32	15	11	12	10	2	3	7	9	11
57	62	15	14	18	10	8	8	16	16	14
28	27	3	4	8	13	3	3	6	9	6
39	46	5	7	13	14	4	3	14	14	11
56	53	13	13	19	11	9	7	13	13	11
44	23	11	10	12	11	2	2	4	7	8
52	64	11	13	15	13	7	8	16	19	14