



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES DE
LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA,
2022**

Presentado por:

Bach. DANIEL MARTÍN MONTOYA VERA

Código Orcid: 0000-0002-7202-6926

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TACNA - PERÚ

2023



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

Título de la Tesis

**“HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES DE
LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA,
2022.”**

Línea de Investigación

**Fortalecimiento de la Formación Técnico- Profesional en conexión al
trabajo y el crecimiento socio económico**

Asesor

Mg. VICTOR DANIEL HIJAR HERNANDEZ

CÓDIGO ORCID 0000-0002-6746-9108

TACNA - PERÚ

2023

HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	3%
2	www.equilibrium.com.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	dpiuninter.files.wordpress.com Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.epneumann.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	riunet.upv.es Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1%

9	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
10	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
14	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
18	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Activo

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a toda mi familia por la fortaleza que inspiro en mi para salir adelante, ellos son mi fuerza e inspiración para poder hacer posible todos mis logros

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento sincero a las personas que de alguna u otra forma ofrecieron un soporte, en la realización de esta investigación.

A todos mi más sincero reconocimiento y gratitud.

RECONOCIMIENTO

A todas las personas que incondicionalmente me brindaron su apoyo en la realización de la presente investigación.

ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RECONOCIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	14
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.2.1. Delimitación espacial	17
1.2.2. Delimitación social	18
1.2.3. Delimitación temporal	18
1.2.4. Delimitación conceptual	18
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.3.1. Problema principal	18
1.3.2. Problemas específicos	19
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivos específicos	19
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.5.1. Justificación	20
1.5.2. Importancia	21
1.6. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	24
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	24
2.1.1 ANTECEDENTES NACIONALES	24

2.1.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES	27
2.2. BASES TEÓRICAS	31
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	47
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	50
3.1. Hipótesis general	50
3.2. Hipótesis específicas	50
3.3. Definición conceptual y operacional de las variables	51
3.4. Cuadro de operacionalización de las variables	52
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
4.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	53
4.1.1. Tipo de investigación	53
4.1.2. Nivel de investigación	54
4.2. MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	54
4.2.1 Método de investigación	54
4.2.2. Diseño de investigación	55
4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.3.1 Población	56
4.3.2 Muestra	57
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	59
4.4.1. Técnicas de recolección de datos	59
4.4.2. Instrumentos de recolección y análisis de datos	60
4.4.3. Validez y confiabilidad del instrumento	61
4.4.4. Procesamiento de análisis de datos	64
4.4.5. Ética en la investigación	65
CAPÍTULO V: RESULTADOS	66
5.1. Análisis descriptivo	67
5.2. Análisis inferencial	85
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	91
CONCLUSIONES	93

RECOMENDACIONES	94
FUENTES DE INFORMACIÓN	95
ANEXOS	101
Matriz de consistencia	102
Instrumento (s) de recolección de datos organizado en variables, dimensiones e indicadores	103
Validación de expertos	105
Declaratoria de autenticidad del informe de tesis	109

Índice de tablas

Tabla 1	Teorías de la motivación	35
Tabla 2	Operacionalización de Variables.	47
Tabla 3	Población	52
Tabla 4	Muestra	53

Tabla 5	Relación entre variable, dimensiones e ítems	55
Tabla 6	Validación a través de Juicio de expertos	57
Tabla 7	Alfa de Cronbach del Cuestionario sobre: Habilidades Directivas	58
Tabla 8	Alfa de Cronbach del Cuestionario sobre: Clima Organizacional	58
Tabla 9	Agencias de CMAC Tacna	59
Tabla 10	Análisis de fiabilidad	62
Tabla 11	Análisis de fiabilidad	63
Tabla 12	Ítem N° 01	70
Tabla 13	Ítem N° 02	71
Tabla 14	Ítem N° 03	72
Tabla 15	Ítem N° 04	73
Tabla 16	Ítem N° 05	74
Tabla 17	Ítem N° 06	75
Tabla 18	Ítem N° 07	76
Tabla 19	Ítem N° 08	77
Tabla 20	Ítem N° 09	78
Tabla 21	Ítem N° 10	79
Tabla 22	Ítem N° 11	80
Tabla 23	Ítem N° 12	81
Tabla 24	Ítem N° 13	82
Tabla 25	Ítem N° 14	83
Tabla 26	Ítem N° 15	84
Tabla 27	Ítem N° 16	85
Tabla 28	Ítem N° 17	86
Tabla 29	Ítem N° 18	87
Tabla 30	Ítem N° 19	88
Tabla 31	Ítem N° 20	89
Tabla 32	Ítem N° 21	90
Tabla 33	Ítem N° 22	91
Tabla 34	Ítem N° 23	92

Tabla 35	Ítem N° 24	93
Tabla 36	Análisis Inferencial	94
Tabla 37	Análisis Inferencial	95
Tabla 38	Contrastación de la hipótesis general	96
Tabla 39	Contrastación de la hipótesis específica 1	97
Tabla 40	Contrastación de la hipótesis específica 2	98
Tabla 41	Contrastación de la hipótesis específica 3	99

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES FORMALES DE GRUPOS PEQUEÑOS</i>	38
Figura 2	<i>MEDIO DE COMUNICACIÓN.</i>	39
Figura 3	<i>ESTRUCTURA DEL DISEÑO</i>	51

Resumen

La presente investigación titulada habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022, tuvo como objetivo principal: Determinar el nivel de relación entre las

habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

El presente estudio corresponde metodológicamente a una investigación cuantitativa el tipo de investigación básica; nivel descriptivo/correlacional, método inductivo-deductivo-analítico y sintético; diseño no experimental; La población objeto de la presente investigación estará constituida por el total de colaboradores de la CMAC Tacna, quienes suman un total de 104 colaboradores, según el informe de estructura remunerativa 2021, las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos que se ha empleado fue el cuestionario originando una base de datos.

Concluyendo: Determinamos que existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022. Según los resultados el nivel de relación según el estadístico Rho de Spearman es 0,695 ubica este nivel en positivo moderado y el valor de la significancia 0,000 debajo del valor del $\alpha = 0,05$, es decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis General de investigación.

Palabras clave: habilidades directivas, el clima organizacional, comunicación, liderazgo, Cultura Organizacional, Diseño Organizacional, Potencial Humano.

Abstract

The present investigation entitled managerial skills and the organizational climate according to the collaborators of the Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022, had as its main objective: To determine the level of relationship

between managerial skills and the organizational climate according to the collaborators of the Caja Municipal of Savings and Credit Tacna, 2022.

The present study corresponds methodologically to a quantitative research type of basic research; descriptive/correlational level, inductive-deductive-analytical and synthetic method; non-experimental design; The population object of the present investigation will be constituted by the total of collaborators of the CMAC Tacna, who add a total of 104 collaborators, according to the report of remunerative structure 2021, the techniques that were used for the data collection that have been used were the questionnaire creating a database.

Concluding: We determined that there is a significant level of relationship between management skills and the organizational climate according to the employees of the Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022. According to the results the level of relationship according to the Rho de Spearman statistic is 0.695 places this level in moderate positive and the value of significance 0.000 below the value of $\alpha = 0.05$, that is, we reject the null hypothesis and accept the General hypothesis of research.

Keywords: management skills, organizational climate, communication, leadership, Organizational Culture, Organizational Design, Human Potential.

Introducción

Los regentes en las organizaciones son consecuentes que el desarrollo del capital humano es un factor clave para el desarrollo de las actividades empresariales con éxito, y supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las habilidades necesarias que debe desarrollar el trabajador

en su espacio de trabajo. Las habilidades directivas son aquellas que admiten un desempeño excepcional y potencian las condiciones del gerente, el cual, contará con la capacidad de tomar decisiones asertivas que convengan a la organización (Tomastika, Strohmandlb y Cechc 2015).

En la parte teórica, se incrementará el conocimiento con respecto a las habilidades directivas, imprescindibles para el personal que encabeza una empresa, haciendo un énfasis en las cualidades más relevantes; de esta manera, se pondrán a prueba las teorías propuestas por diversos autores, se generará un antecedente para mejorar los perfiles de puestos, requisitos y calificaciones de CMAC Tacna.

Además, se asentarían las bases para una investigación de tipo experimental o cuasi experimental, en este ámbito

Por ello surgieron las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y la Cultura organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?; ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Diseño organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?; ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Potencial Humano en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?.

Así mismo, es de precisar que el presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en seis capítulos, los cuales se detallan según el siguiente orden :

En el capítulo I: Planteamiento del problema, se describe la realidad del problema para formular la pregunta de investigación, se delimita la investigación Social, Espacial, temporal y Conceptual.

En el capítulo II: Marco Teórico Conceptual, se recogen de manera resumida los antecedentes, resultados de los estudios sobre el tema en el extranjero y en nuestro país, bases teóricas con la definición de los términos básicos que se emplean en el desarrollo de la investigación.

En el capítulo III: Hipótesis y Variables, se presentan las hipótesis y variables de la investigación, la definición conceptual y operacional de las variables como también el cuadro operacional de variables.

El capítulo IV denominado metodología de la investigación, contiene el tipo de investigación, método, diseño, población, muestra, técnicas, validez y confiabilidad, finalmente métodos de análisis de datos.

El capítulo V denominado-resultados (análisis descriptivo e inferencial),

El capítulo VI discusión de resultados. Conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

A nivel internacional el autor Paredes (2019), en un informe de Forbes expone que nos acercamos a la tercera década del siglo XXI, donde la transformación de las funciones profesionales, las condiciones de competencia y los requerimientos de una nueva realidad de mercado exigen nuevas habilidades y capacidades para estar vigente en el mercado laboral, por ello, las empresas saben que día a día requieren de nuevos cambios internos y que nadie puede estancarse en un mercado tan competitivo. Es así como diversos expertos resaltan la importancia del descubrimiento y desarrollo de habilidades directivas, interpersonales y grupales como elemento fundamental para tener resultados y una ejecución exitosa en un entorno empresarial, que indudablemente impacta en la rentabilidad y permanencia de las empresas.

En el marco de la globalización en donde se desenvuelven las organizaciones, cada vez se hace más relevante que estas se destaquen tanto en procesos internos como externos con objeto de sobrevivir a un mercado de alta competitividad (Zařková y Poláček, 2015). Por ello, la capacitación y preparación se ha convertido en una necesidad para que los equipos, Parodi (2021), consultora asociada de LHH DBM informa que las empresas peruanas consideran que es

importante que sus colaboradores desarrollen habilidades que les permitan involucrarse con la identidad de equipo y misión común, a su vez deben tener claro, que, cuando, quien y como ejecutar una acción, de igual manera resaltan que los gerentes deben aprender a utilizar y gestionar sus diversas habilidades directivas en función de un buen clima organizacional.

En el Perú se da un caso particular dentro de las entidades microfinancieras; las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (en adelante CMAC); una de sus características más resaltantes es que pertenece a una municipalidad, sin embargo, no tiene un control total sobre la entidad, dado que cuenta con una junta de accionistas que gestiona y administra la institución.

Asimismo, los directivos de las principales empresas del país dan a conocer que los organismos pertenecientes al gobierno (parcial o totalmente), por lo general, no son competitivos; lo cual llama la atención, en el caso de las CMAC (2016), los resultados obtenidos hasta septiembre del periodo 2018, indican que cuentan con el 43.3% de participación de mercado, lo cual es positivo; de esta manera se demuestra el cumplimiento del principal objetivo de las CMAC; atender aquellos estratos de población no atendidos por el sistema crediticio.

Entendiendo que el clima organizacional es vital para desarrollar un eficiente desempeño de la organización, es importante reconocer cómo se está desarrollando en las CMAC.

En particular, CMAC Tacna es una institución conformada por talento humano, recursos financieros y tecnológicos que laboran de forma coordinada para ofrecer un servicio de calidad a la sociedad, por ello, la institución demanda de profesionales altamente capaces que puedan planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de la institución, por lo tanto, no es suficiente conocimiento técnico y grados académicos, sino que requiere de diferentes habilidades para realizar sus funciones con un alto grado de eficiencia; sin embargo, la institución carece de directivos con habilidades directivas y pensamiento estratégico, lo cual no permite un adecuado proceso administrativo en los diversos niveles de la institución, generando así un clima organizacional inestable por la alta exigencia y pocos resultados.

Si bien el objetivo de una institución es incrementar su rentabilidad, no se puede ignorar el desempeño y actitud de las gerencias al cumplir estos objetivos, por ello se hace necesario analizar la comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, equipos de trabajo, manejo de conflictos y administración del tiempo dentro del CMAC Tacna y establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional dentro de la institución, a fin de establecer mejoras significativas que promuevan un ambiente positivo y de alta productividad.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación Espacial.

La investigación se desarrolló dentro de los límites geográficos que comprenden el Distrito de Ciudad Nueva, Alto de la Alianza, Gregorio Albarracín y Tacna, dentro de la Provincia de Tacna, correspondiente a la Región de Tacna.

1.2.2. Delimitación Social.

La delimitación social estuvo compuesta por todos los colaboradores que laboran directamente para Caja Municipal De Ahorro Y Crédito Tacna (CMAC) Tacna.

1.2.3. Delimitación Temporal.

En cuanto al tiempo 12 meses que tomo desarrollar la presente investigación, se desarrolló dentro de lo establecido en el cronograma.

1.2.4. Delimitación Conceptual

La investigación se desarrollará dentro de los límites y desarrollaremos los siguientes conceptos: habilidades directivas, el clima organizacional, comunicación, liderazgo, Cultura Organizacional, Diseño Organizacional, Potencial Humano.

1.3. Problemas de Investigación

1.3.1. Problema Principal.

PG: ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?

1.3.2. Problemas Secundarios.

PE₁: ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y la Cultura organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?

PE₂: ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Diseño organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?

PE₃: ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Potencial Humano según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

OG: Determinar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

1.4.2. Objetivos Específicos

OE₁: Establecer el nivel de relación entre las habilidades directivas y la Cultura organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

OE2: Identificar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Diseño organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

OE3: Precisar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Potencial Humano según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

1.5. Justificación e Importancia de la Investigación

1.5.1. Justificación

La mayor parte de estudios desarrollados con respecto al clima organizacional se orientarán hacia una relación con otra variable como supervisión, motivación laboral, estilo de liderazgo, entre otras. Sin embargo, el presente estudio pretende dar un paso más adelante, establecer cuáles son las habilidades directivas que determinan el clima organizacional, lo cual permitirá definir un perfil para los puestos críticos o directivos dentro de las empresas, inicialmente del tipo de CMAC Tacna.

En ese sentido, el desarrollo de la presente investigación se justifica en los siguientes aportes:

Justificación teórica

Se incrementará el conocimiento con respecto a las habilidades directivas, imprescindibles para el personal que encabeza una empresa, haciendo un énfasis en las cualidades más relevantes; de esta manera, se pondrán a prueba las teorías propuestas por diversos autores, se generará un antecedente para mejorar los perfiles de puestos, requisitos y calificaciones de CMAC Tacna.

Además, se asentarían las bases para una investigación de tipo experimental o cuasi experimental, en este ámbito.

Justificación Práctica

El desarrollo de la CMAC Tacna únicamente se conseguirá si los trabajadores se desenvuelven en un adecuado clima organizacional; por lo tanto, las habilidades directivas deben ser potenciadas para alcanzar mayor eficiencia. La dificultad es que no se pueden potenciar todas las habilidades, entonces se deben potenciar las más importantes, que brinden un mejor resultado, por ello es necesario determinar cuáles son dichas habilidades.

Al conocer cuáles son las habilidades, se podrá establecer una jerarquía que permitirá desarrollar estas habilidades en los directivos que actualmente laboran en la empresa o en el caso de contrataciones, designar las características necesarias para el puesto.

Por otro lado, estas habilidades directivas pueden practicarse en otras empresas para obtener una mejora en su clima organizacional; siempre y cuando se haga una evaluación previa.

Justificación Social

Al determinar las habilidades directivas principales se contribuye al clima laboral de la CMAC Tacna, mediante un eficaz funcionamiento de la Institución. De esta manera, la sociedad que hace uso de sus servicios se beneficia, obteniendo un mejor servicio.

Por otro lado, la marca CMAC Tacna desarrolla una fortaleza intangible, incrementando su valor e impulsando la inversión y el desarrollo económico de la sociedad.

Justificación metodológica

Desde una perspectiva metodológica la investigación se desarrollará con base en el método científico y obedece a un modelo hipotético deductivo, por ello plantea hipótesis y busca confirmarlas o refutarlas, asimismo se diseñará un instrumento de investigación, el cual será validado por expertos para posteriormente ser expuesto a la comunidad científica como aporte metodológico.

Justificación económica

Todos los costos empleados para el desarrollo de la investigación y tasas administrativas por derecho de trámite fueron cubiertas en su totalidad por el investigador, por ello, la investigación es viable económicamente.

1.5.2. Importancia

La importancia de la presente investigación radica en el alcance del conocimiento que se desarrolló, desde diferentes aspectos:

Económico

Desarrollar conocimiento que se pueda implementar en una propuesta de mejora para el clima organizacional de la más importante entidad microfinanciera de la Región Tacna, hará a la empresa más competitiva y generará el desarrollo económico de la localidad.

Social

Los beneficiados con la presente investigación fueron: en primera instancia la empresa donde se hará la investigación, también las empresas que desarrollan actividades similares, empresas de otros sectores que pretendan replicar la investigación o poner en práctica los conocimientos obtenidos en este documento y finalmente al conocimiento de otros investigadores interesados en este tema.

Educativo

Actualmente, existe una brecha en investigación, el conocimiento que existe acerca de este tema es exiguo en la ciudad de Tacna, a pesar, que la teoría existe por más de tres décadas. Cabe resaltar que en la localidad no se han climatizado instrumentos que permitan poner a prueba dichas teorías.

Además, se realiza un aporte para el crecimiento de la comunidad científica, de las ciencias sociales.

1.6 Factibilidad de la investigación

Es necesario considerar otro aspecto importante del planteamiento del problema: la viabilidad o factibilidad misma del estudio; para ello, debemos tomar en cuenta la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinarán, en última instancia, los alcances de la investigación (Rojas, 2002). Asimismo, resulta indispensable que tengamos acceso al lugar o contexto donde se realizará la investigación. Es decir, tenemos que preguntarnos de manera realista: ¿es posible llevar a cabo esta investigación? y ¿cuánto tiempo tomará realizarla? Dichos cuestionamientos son particularmente importantes cuando se sabe de antemano que se dispondrá de pocos recursos para efectuar la investigación.

Precisar si el desarrollo de la investigación conto con recursos humanos financieros, matemáticos y de cualquier índole que se necesario. Para desarrollo del presente proyecto se cuenta con los recursos humanos necesarios como un asesor Temático y un Metodólogo, un investigador y los colaboradores de la caja municipal de ahorro y crédito Tacna para la aplicación del instrumento. Materiales, fuentes de información, internet, hojas, impresora, los costos de los materiales y otros gastos serán cubiertos por el investigador.

1.7. Limitaciones

Económica

La presente investigación fue solventada por medios propios del investigador, dado que, solicitar medios económicos para desarrollarla, implicaría dilatar el tiempo y una gestión tediosa. Además, el estudio nace a raíz de la necesidad de obtener un grado profesional de maestro. Se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para realizar la investigación; entre ellos se encuentran, celular, computador, impresora, internet, unidad de almacenamiento extraíble. Dada la educación recibida por la casa de conocimientos universales impartida durante los distintos ciclos académicos, se puede afirmar que el investigador cuenta con el conocimiento necesario para desarrollar el presente proyecto; por otro lado, se cuenta con el apoyo de expertos para realizar el proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Arrascue. (2021) realizó una investigación titulada “*Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos - Lima, 2019*”, para optar por el grado de Magister en Gerencia de Servicios de Salud, metodológicamente la investigación se definió de tipo no experimental, correlacional, transversal de enfoque cuantitativo, la población estuvo compuesta por 52 participantes, la investigación concluyó que El 55,8% de los participantes percibió que las habilidades gerenciales de sus jefes eran adecuadas, 44,2% regulares y ninguno como inadecuadas. Las habilidades gerenciales en las dimensiones analíticas e interpersonales fueron consideradas como adecuadas en 69%, mientras que las habilidades emocionales y de motivación y valores fueron regulares en 69% y 58% respectivamente”.

Benites. (2020) presentó una investigación titulada *Habilidades sociales y clima laboral en el personal docente de educación primaria, Trujillo – 2021*, para obtener el grado de doctor en educación, metodológicamente la investigación se definió de enfoque cuantitativo, diseño no experimental de tipo correlacional. Finalmente, concluyó que la variable habilidades sociales y clima laboral se relacionan de manera

alta (fuerte o considerable) según el coeficiente Rho de Spearman igual a 0,705** con un p-valor=0.000 (p-valor<0.01).

Hernandez, M.(enero-junio 2020) *Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en una asociación educativa.* Paidagogo. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Vol. 2 No. 1, ISSN: 2789-0074.determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades gerenciales, en un enfoque cuantitativo, no experimental, tipos: descriptivo, correlacional y transeccional. En el primer modelo, las dimensiones predictoras modos de vida y conocimiento influyen positivamente en la dimensión habilidades técnicas, pues sus t de Student respectivamente: $t = 3.162$ y $t = 2,652$ tiene p-valores 0.003 y 0,011, inferiores a 0.05. En el segundo modelo, las dimensiones predictoras práctica de valores, modos de vida y conocimiento influyen positivamente en la dimensión habilidades humanas, pues sus t de Student respectivamente: $t = 2.872$, $t = 3.158$ y $t = 3.034$, con sus p-valores 0.006, 0.003 y 0,004, inferiores a 0.05. En el tercer modelo, las dimensiones predictoras conocimiento, modos de vida y práctica de valores influyen positivamente en la dimensión habilidades conceptuales, pues sus t de Student respectivamente: $t = 3.662$, $t = 2.789$ y $t = 2,250$, con p-valores 0.001, 0.008 y 0,030, inferiores a 0.05. Finalmente, en modelo general, la variable predictora cultura organizacional influye positivamente en la variable criterio habilidades gerenciales, pues su t de Student 9.879, con un p-valor de 0.000, inferior a 0.05. En conclusión, la cultura organizacional se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales.

Mendoza. (2020) realizó una investigación titulada *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa María Inmaculada – Huancayo*, para optar por el título de segunda especialidad profesional en Andragogía - educativa básica, alternativa, metodológicamente la investigación se definió de tipo descriptivo, el muestro fe censal e hizo uso de un cuestionario, la investigación concluyo que no existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación. en las habilidades directivas en la institución educativa María Inmaculada- Huancayo.

Según la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión comunicación es de 0,206, siendo esta una correlación baja.

Romero. (2020) presento una investigación titulada *Las Habilidades gerenciales y el clima laboral percibido por el personal de salud del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, en el contexto de pandemia por COVID-19. Apurímac, 2020*, para obtener el grado académico de Maestra en Gestión de Servicios de la salud, metodológicamente la investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica y nivel correlacional. La investigación concluyo que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en el personal de salud que labora en el hospital subregional de andahauylas-2020.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Paredes-Zempual, D; Ibarra, L; y Moreno Z. (2021) realizaron una investigación titulada *Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas*, bajo la dirección de la Universidad Estatal de Sonora - México, la investigación opto por un diseño descriptivo de enfoque cuantitativo, los resultados de la investigación demostraron que a habilidad de negociación es fundamental para lograr un compromiso entre las partes involucradas dentro de la organización que impulse al logro de los objetivos y metas corporativas. La asociación positiva con el clima organizacional ($\beta=0.567$, $t=4.383$, $p<0.05$) se fundamenta en lo reportado por donde señalan que esta habilidad está manifiesta en los gerentes en un nivel medio, por lo que se hace necesario el desarrollar más esta habilidad y competencia para no poner en riesgo una buena estabilidad en el clima organizacional.

Gonzales, Y. y Canos-Daros, L. (noviembre 2020) *Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional*. INNODOCT 2020 Valencia, 11th-13th noviembre 2020 DOI: <http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11815>.

Conclusiones El liderazgo es, por muchos autores, la habilidad más importante que interfiere en la toma de decisiones, en la consolidación de las relaciones interpersonales, y transversaliza todas las habilidades, puesto que depende de la capacidad de interacción con el medio, la efectividad y el éxito de las estrategias para las organizaciones (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; Codina, 2016; Villar y Araya, 2019). De acuerdo con Taucean, Tamasila y NegruStrauti (2016) a este concepto se le han atribuido una serie de conceptualizaciones orientadas al poder y a los medios de relacionamiento; en este sentido, se establece que existen dos tipos de liderazgos: el autocrático y el democrático, y ambos se desarrollan dependiendo de las interacciones interpersonales. Si estas están direccionadas a la apertura en la participación y en el diálogo continuo, entonces se trata de un liderazgo democrático, mientras que si se trata de un liderazgo en donde el director toma las decisiones unilateralmente, es de tipo autocrático (Villar, y Araya, 2019).

Brito, Pitre y Cardona (2019) presentaron un artículo científico titulado *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*, metodológicamente la investigación se definió de tipo básica, no experimental transversal, concluyendo que Los planes y/o programas de acompañamiento a los colaboradores, deben implementar canales de comunicación efectivos, a través de los cuales se manejen tanto las inquietudes como las sugerencias producto de la actividad productiva diaria, por otro lado, la integración de las variables control, seguimiento y liderazgo, es decisiva para la generación de un clima organizacional adecuado, lo que a su vez incide en el desempeño y la consecución de los objetivos de las organizaciones.

Mejía, Herrera, Zambrano, y Medina , (2019) *Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado*. CIENCIAMATRIA, 6(10), 128-156. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.120>, bajo la dirección de la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador), metodológicamente se basó en un modelo mixto de modalidad bibliográfica y de campo. La investigación concluyo que la informalidad en el sector de calzado se evidencia en la falta de distribución del

espacio laboral y el espacio familiar, por ello muchas de las labores se realizan en espacios familiares o locales comerciales, asimismo se conoció que las competencias gerenciales influyen en el clima organización de las empresas.

Villa, J ; Garcia, M. y Lajara, A. (2019) presentaron un artículo científico titulado *Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior*, bajo la dirección de la Universidad de la Habana - Cuba, la investigación concluyo que los directivos universitarios poseen la presente guía teórico-práctica acerca de las habilidades directivas necesarias para alcanzar un nivel óptimo de desarrollo, en dependencia del nivel administrativo que ejerza en la IES; así como una definición de habilidades directivas que se ajusta al contexto de las IES, con los rasgos esenciales que determinan las relaciones y aspectos contenidos en la visión ofrecida.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Habilidades directivas

Entre los diferentes autores, se mencionan los conceptos más relacionados al tema en cuestión.

“Las habilidades directivas son aquellas que permiten un desempeño excepcional y potencian las condiciones del gerente, el cual, contará con la capacidad de tomar decisiones asertivas que convengan a la organización.”
(Tomastika, Strohandlb y Cechc 2015)

Chiavenato (2007) “la dirección de las empresas debe estar enfocado hacia la adquisición de conocimientos nuevos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como, la creación, un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar”.

Rodríguez (2011) “nadie puede triunfar, ni siquiera sobrevivir, con solo seguir órdenes. El empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones

de manera autónoma. Con el paso acelerado del cambio, las funciones y las tareas evolucionan constantemente, de modo que es necesario formar nuevos juicios y aprender por el camino”.

Las habilidades directivas permiten que el gerente asimile y reconfigure tanto los recursos como las competencias de las organizaciones, y a este respecto, enuncian tres dimensiones. La primera es el estilo de gestión donde se dimensiona la influencia que se debe realizar en los colaboradores con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales; el estilo de gestión positiva motiva a los colaboradores a ir más allá de los intereses personales, les permite visibilizar un panorama más amplio (Puchol et al., 2010)

De acuerdo con Madrigal (2006)

En el ámbito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada. Al revisar la literatura, se entiende que el personal a cargo de la dirección de la empresa o de un grupo de colaboradores debe contar con ciertas habilidades que respalden las actividades de los demás colaboradores, permita ser un medio por el cual circule la información, que sea eficiente cumpliendo con sus tareas, que trabaje en equipo, que tenga el conocimiento para resolver los problemas de los demás colaboradores, cuando estos lo necesiten.

2.2.2. Dimensión Comunicación

Robbins (2009) “establece que existen tres tipos de comunicación, las cuales son usadas en todas las organizaciones, independientemente del sector. En una organización es posible hallar un tipo de comunicación o los tres tipos, a la vez”.

- **Comunicación hacia arriba**

Según Goleman (2014) “este tipo de comunicación se caracteriza por darse de un grupo o nivel inferior hacia uno superior; generalmente este tipo de comunicación se utiliza para proporcionar retroalimentación en los superiores, para informar acerca del cumplimiento de metas o dar a conocer algún problema desconocido por el superior”.

- **Comunicación hacia abajo**

Según Scholtes (1999) “se da cuando se realiza la comunicación de un nivel superior hacia un grupo u organización de un nivel inferior. Por ejemplo; se utiliza para asignar metas, dar instrucciones o enseñar procedimientos”.

- **Comunicación lateral**

Según Goleman (2014) “se realiza cuando los colaboradores de un mismo nivel deben comunicarse; sea a nivel gerencial, de supervisores, de operarios, entre otros. La finalidad de este tipo de comunicación es ahorrar tiempo y facilitar la coordinación; sin embargo, no se deben pasar por alto los dos tipos de comunicación anteriores, pues estos cuentan con mayor formalidad”.

2.2.3. Dimensión Liderazgo

Gutiérrez (2013) “realiza una investigación sobre liderazgo gerencial y el clima organizacional. En dicha investigación define cinco estilos de liderazgo, en función de los estilos de liderazgo planteados por”.

- **Líder autócrata**

“Es quien asume completamente la responsabilidad de la toma decisiones; a la vez se encarga de establecer las acciones, dirige, motiva y controla a los subalternos. En su visión cree que es completamente autónomo, competente y capaz de tomar decisiones importantes, por otro lado, siente que sus subalternos son incapaces guiarse a sí mismos dificultando la delegación de responsabilidades.

Observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones con respecto a sus directrices. Ante este tipo de liderazgo, los subalternos se limitan a obedecer y adherirse a las decisiones de su líder”.

- **Líder paternalista**

Según Goleman (2014) “busca satisfacer sus intereses personales sobre los de la organización entre sus principales características; elimina conflictos y el malestar entre sus subordinados, usa métodos de control, generales y leves, pero no genera vías de participación; pues, según su visión, su postura es la correcta”.

- **Líder democrático**

Según Goleman (2014) “este estilo de liderazgo muestra una gran valoración por el desarrollo de las tareas, como el de los individuos miembros de la organización; las decisiones se toman de forma conjunta, es decir, entre jefe y grupo. De esta manera, la organización acepta los acuerdos rápidamente y las decisiones tienen el aporte de todos. La función del jefe se enfoca en la coordinación.

De esta manera, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva”.

- **Líder participativo**

Según Goleman (2014) “este estilo de liderazgo se diferencia del anterior en la toma de decisión; pues, él toma la decisión después de haber consultado con sus subalternos, pero, no permite que ellos decidan”.

“Cuando realiza las consultas señala directrices específicas a sus subalternos y retroalimenta la información que maneja con las opiniones de los demás. También impulsa el incremento de la capacidad de autocontrol de los subalternos e insta a asumir mayores responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos”.

- **Líder liberal (laissez faire)**

Según Goleman (2014) “el líder busca delegar a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones de manera autónoma; este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control; siempre y cuando cumplan con las metas. Cabe resaltar que, se estipulan un número mínimo de reglas y se proporciona, poco contacto y apoyo a los seguidores”.

2.2.4. Dimensión Creatividad

Según Amabile (1983) “una respuesta será juzgada como creativa en la medida que sea novedosa, apropiada, útil y valiosa a la hora de dar respuesta a un problema dado y la tarea en cuestión sea heurística, más que algorítmica”.(p.83)

- **Experiencia**

Según Brito, C., Pitre Redondo, y Cardona Arbelaes (2019) es la capacidad de aplicar el conocimiento adquirido anteriormente en situaciones actuales; muchas veces está relacionada con la

edad de las personas, pero existen excepciones al caso, pues muchas personas jóvenes han sabido aprovechar su tiempo en nuevas experiencias y en adquirir las experiencias de los demás, por diferentes medios; sea mediante consultas, libros, videos, entre otros.

- **Aptitudes de pensamiento creativo**

Vecina (2006) “realiza una investigación acerca de la creatividad. En dicha investigación se plasman una serie de aptitudes del pensamiento creativo”.

- **Rasgos de personalidad**

Según Chiavenato(2007) “entre las más resaltantes tenemos: cierta tendencia al riesgo, inconformismo, gusto por estar solos, por el establecimiento de reglas nuevas, independencia de juicio y gran tolerancia a la ambigüedad”..

- **Inteligencia y capacidad de trabajo**

Según Chiavenato (2007) “poseen conocimiento preciso de paradigmas, teorías, técnicas, corrientes de opinión. Es preciso aclarar que la inteligencia es un componente necesario para la adquisición de conocimientos y de habilidades”.

- **Estilos cognitivos**

Según Chiavenato (2007) “las personas con rasgos creativos presentan una disposición para actuar de modo particular, caracterizada por la preferencia hacia problemas abiertos y abstractos, la flexibilidad para adoptar distintos puntos de vista y para explorar alternativas, para mantener las opciones de respuesta abiertas, suspender el juicio, usar categorías abiertas, recordar con precisión, así como, salirse de los guiones establecidos de acción”.

- **Motivación intrínseca para la tarea**

Según Chiavenato (2007) “incluye actitudes positivas hacia la tarea en cuestión y razones suficientes para emprenderla en unas condiciones determinadas. La presencia de recompensas, externas o internas es crítica para la motivación. Es preciso mencionar que las recompensas externas pueden causar una disminución de la productividad”.

2.2.5. Dimensión Toma de decisiones

Según Chiavenato (2007) “ la toma de decisiones para el personal directivo es de vital importancia, pues el futuro de la organización varía en función de estas decisiones. La rapidez es vital en la toma de decisiones, pues el tiempo que demore una decisión está sujeta a costos y a riesgos”.

- **El modelo racional**

Según Madrigal (2006) “ por lo general se cree que es la mejor manera de tomar las decisiones, este modelo cuenta con seis pasos: definir el problema, identificar los criterios de decisión, asignar pesos o ponderaciones a los criterios, desarrollar las alternativas, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor alternativa”.

- **Racionalidad acotada**

Según Madrigal (2006) “este modelo busca simplificar el problema para poder entenderlo y buscar una alternativa de acuerdo con este entendimiento. Luego de extraer las características esenciales de los problemas, se busca una solución satisfactoria, más no, óptima”.

- **Intuición**

Según Madrigal (2006) “este modelo es lo contrario a lo racional, tiene que ver con la experiencia y las emociones. Hoy en día es aceptado, por muchos especialistas, como un modelo de toma de decisiones. Por otro lado, es difícil cuantificar la toma de decisión, lo cual dificulta su evaluación. Entonces, no se debería decir si un modelo es mejor que otro, estos modelos se deben complementar y tomar en cuenta las experiencias obtenidas por otros .

2.2.6. Dimensión Equipos de trabajo

Según Chiavenato (2007)

“Las organizaciones cuentan con la necesidad de compartir conocimientos y colaborar entre los colaboradores de una para potenciar el resultado final. Estos equipos de trabajo contribuyen a la realización más plena de los objetivos de este proceso.

Además, esta contribución se realiza en dos planos; uno desde la perspectiva individual, y otro desde la perspectiva organizacional. La capacidad para lograr el buen funcionamiento de estos equipos requiere de la capacidad de los directivos. A diferencia de los grupos de trabajo, los equipos generan sinergia”.

- **Recursos adecuados**

Según Chiavenato (2007) “para lograr establecer un equipo de trabajo, es imprescindible la versatilidad que deben tener los participantes, estos deben entender las metas establecidas, contar con capacidades para comunicar y deben complementarse entre sí.

Por otra parte, la organización debe generar un ambiente adecuado para trabajar en equipo, tal como una estructura organizacional que lo permita, infraestructura donde puedan trabajar, TIC que facilite su desarrollo”.

- **Liderazgo eficaz**

Según Chiavenato (2007) “La eficacia del liderazgo depende de tres variables; la relación del líder y los miembros, que representa el grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder; estructura de la tarea, grado en que se definen los procedimientos para los deberes del puesto; poder de puesto, muestra el grado de influencia del líder sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumento de salarios, entre otros”.

- **Clima de confianza**

Según Villa, Garcia Gonzales, y Lajara Cruz (2019) “La confianza mutua entre los colaboradores facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos”.

- **Evaluación de desempeño y sistema de recompensas**

Según Robbins (2009) “además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de este”.

2.2.7. Dimensión Manejo de conflictos

Covey (1995)

“Explica el paradigma de ganar/ganar como una filosofía de interacción, que puede ser la mejor opción; sin embargo, afirma que las personas están programadas en el paradigma gano/pierdes, dentro de una mentalidad de escasez, en la que parece creerse que, si alguien consigue algo, otro se quedará con menos. En la medida de lo posible, los directivos tratan de aplicar el paradigma ganar/ganar”.

- **Mediación**

Según Aburto, H. y Bonales, J. (2011) “como un tercero neutral se facilita una solución negociada, haciendo uso del razonamiento y la persuasión. Se sugieren alternativas favorables para ambas. Siendo imprescindible, que las partes estén motivadas a participar”.

- **Conciliación**

Según Aburto, H. y Bonales, J. (2011) “constituye un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente; se involucran en la búsqueda de argumentos, interpretación de mensajes y tratar de persuadir a los beligerantes para que lleguen a acuerdo”.

- **Consultoría**

Según Aburto, H. y Bonales, J. (2011) “ el personal para realizar dicha consultoría está capacitado y trabaja de manera imparcial; busca facilitar la solución de un problema por medio de la comunicación y el análisis, respaldado por el conocimiento y experiencia de manejo de conflictos. Cabe resaltar que este, no arregla las disputas, sino mejora las relaciones entre las partes en conflicto, para que puedan llegar a un acuerdo por ellas mismas”.

2.2.8. Dimensión Administración del tiempo

Según Robbins (2009) “como directivo, tiene la obligación de aplicar la teoría administrativa en la planificación, organización, ejecución y control de los tiempos de trabajo”.

- **Planificación de horarios de trabajo**

Según Robbins (2009) “establece las cargas para cada colaborador, no solo la establecida por ley, también busca un equilibrio entre las características del colaborador y las necesidades de la organización”.

- **Organización de horarios de trabajo**

Según Robbins (2009) “da a conocer por diferentes medios de qué manera se desarrollarán las actividades y en qué tiempos. Indica los premios o sanciones si es que existieran”.

- **Ejecución de horarios de trabajo**

Según Robbins (2009) “aplica lo desarrollado en la planificación y organización del horario de trabajo”.

- **Control de horarios de trabajo**

Según Robbins (2009) “lleva un control del cumplimiento de lo establecido en el horario de trabajo; aplicando premios o sanciones a los colaboradores, siempre de manera imparcial”.

2.2.9. Clima organizacional

Según Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015).

Las organizaciones están compuestas por personas que provienen de una diversidad de ambientes, complejos y dinámicos; lo cual genera comportamientos diversos que influyen directamente en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades; el resultado de estas interacciones determina el

ambiente que se respira en la organización. Así mismo, la gestión de recursos humanos representa el pilar principal para el logro de los objetivos de las unidades, porque se encarga de establecer y propiciar las relaciones laborales en armonía, emulando un mecanismo de retroalimentación eficaz.

2.2.10. Definición y conceptos de Clima Organizacional

Para comprender acerca del tema, es necesario definir la variable en estudio y describir los conceptos de clima organizacional, con la finalidad de comprender y tener un acercamiento al conocimiento verdadero; por su puesto, los conceptos serán acompañados de una perspectiva imparcial, como se describe en los siguientes acápite.

Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015) describe:

“Al clima organizacional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento, causando disímiles consecuencias a la organización. Por ello, su estudio es ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral”.

González, Manríquez y Venegas (2014) Describen al clima organizacional:

“Como la percepción que poseen los individuos que pertenecen a una organización; en relación con sus características y ambiente interno de la misma; en medio de una evolución de cambios tecnológicos, económicos y sociales que se han producido en las organizaciones modernas. Este clima organizacional tiene un enorme impacto sobre el comportamiento de los miembros de una organización, refleja la vida de la organización y las condiciones

en las cuales los trabajadores se desenvuelven en el ámbito laboral”.

Valdivia, C. (2015) indica que:

“El clima organizacional representa al conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo; se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado a la capacitación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción laboral, resistencia al cambio, trabajo en equipo y al grado de motivación de los empleados e indica específicamente las propiedades y motivaciones del ambiente organizacional, es decir aquellos que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

El clima organizacional es un conjunto de características que definen el comportamiento entre los colaboradores de una organización, este es afectado por una diversidad de factores como el liderazgo, motivación, comunicación, cultura, normas, estructura, entre otros factores. Este clima puede ser estimulado, de manera positiva o negativa, por los directores de las organizaciones y los colaboradores”.

2.2.11. Dimensiones del clima organizacional

Para el desarrollo de la investigación se consideró pertinente utilizar las variables empleadas por Echeagaray (2014), en su investigación titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna en el año 2014”. Dicho autor, indica que el clima organizacional está comprendido por tres factores importantes; la cultura organizacional, el diseño organizacional y el potencial humano. Así mismo, estos factores cuentan con subdivisiones que describen sus propiedades.

2.2.12. Cultura Organizacional

- **Identidad**

Según Ticona (2009) “es un conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad, diferenciándolos frente a los demás. A la vez, representa la conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás”.

Para las organizaciones, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.”

- **Conflicto y cooperación**

Según Ticona (2009) “el conflicto se desarrolla cuando existe alguna riña o disputa entre los individuos perteneciente a una organización. Por otro lado, la cooperación es aceptar las opiniones discrepantes y no temen enfrentarlas, con la finalidad de solucionar los problemas tan pronto surjan”.

- **Motivación**

Según Robbins (2009) “define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, dentro de la organización”.

Así mismo, existen diversas teorías que explican acerca de la motivación, un resumen de ellas se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1*TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN*

Nombre y autor	Postura
Teoría de la jerarquía de las necesidades - Abraham Maslow	Dentro de las necesidades de cada hombre hay una jerarquía de necesidades, están son del tipo: fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización.
Las teorías X y Y - Douglas McGregor	Propone que los gerentes visualizan de dos modos a sus trabajadores; teoría X, de manera positiva; teoría Y, de manera positiva. Lo cual moldeará el comportamiento de los trabajadores.
Teoría de los dos factores (teoría de motivación e higiene)-Frederik Herzberg	Esta teoría indica que existen factores de motivación que hace el trabajo más satisfactorio; por otro lado, los factores de higiene conducen a un trabajo insatisfactorio. Además, eliminar los factores de higienes no significa que habrá mayor satisfacción en el trabajo.
Teoría de las necesidades de McClelland - David McClelland	Propone tres necesidades que motivan a los colaboradores: Necesidad de logro (nLog), Necesidad de poder (nPod), Necesidad de afiliación (nAfi).
Teoría de la evaluación cognitiva	Propone que las motivaciones extrínsecas si guardan relación con las intrínsecas. Cuando se busca motivar a alguien para que realice una actividad, dándoles una compensación monetaria; este disminuye su satisfacción pues siente que pierde voluntad para desarrollar sus actividades.
Teoría del establecimiento de metas - Gene Broadwater	Propone que las metas deben ser específicas y cuanto más altas, el resultado será mejor. Los colaboradores deben centran su atención en las metas más difíciles, dejan de lado las distracciones y obtienen mayor satisfacción al cumplirlas.
Teoría de la eficacia personal (teoría cognitiva social)	Entre mayor sea la eficacia del personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Esta teoría guarda relación la teoría del establecimiento de metas.

Teoría del reforzamiento	Propone que cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.
Teoría de la equidad - Jane Pearson	Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas.
La teoría de las expectativas- Víctor Vroom	Afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte este para el individuo.

Nota. referido de (Robbins, 2009).

2.2.13. Diseño Organizacional

- **Remuneración**

“Es un factor extrínseco, que estimula a los colaboradores; pero muchos gestores creen que pueden motivar a sus colaboradores solo a través de la asignación de una remuneración, de un premio o de algún incentivo, lo cual es falso e incluso, nocivo para la organización”.

- **Estructura**

Minzberg (1991) “define la estructura como la suma total de las formas en que un trabajador es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas”.

Por otro lado, Chiavenato (2007) “da a conocer que la estructura organizacional es afectada principalmente por la estrategia empleada por la empresa y los cambios que se dan en el entorno.

Por lo general, son los cambios en el entorno los que muestran la eficiencia de la estructura establecida”.

- **Toma de decisiones**

Según Sevillano (2011) “la toma de decisiones dependerá de la pertinencia de la información en la cual se basan las decisiones, así como el reparto de funciones”.

Así mismo, “el proceso para tomar decisiones, como lo describe (Robbins, 2009):

- Definir el problema.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
- Desarrollar las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa”.

“toma de decisiones es una habilidad que consiste en la coordinación, delegación y centralización de las acciones que se desarrollan dentro de las organizaciones. Es una habilidad asociada a la productividad y a la consolidación de las ventajas competitivas; a su vez, integra la motivación” (Whetten y Cameron, 2011)

- **Comunicación organizacional**

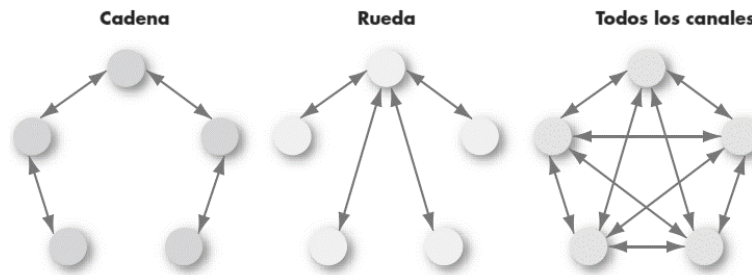
Según Robbins (2009) “con respecto a la comunicación organizacional, se deben considerar las redes formales de grupos pequeños, los rumores, las comunicaciones electrónicas y la administración del conocimiento”.

- **Redes formales de grupos pequeños**

Existen tres tipos; cadena, rueda y todos los canales. Su estructura y características se muestran en la Figura 1.

Figura 1

ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES FORMALES DE GRUPOS PEQUEÑOS



Criterio	Redes		
	Cadena	Rueda	Todos los canales
Velocidad	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

Nota. referido de (Robbins, 2009).

○ **Los rumores**

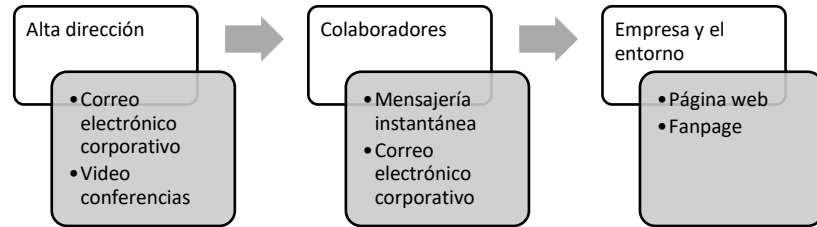
“Los rumores tienen tres características principales: No están controlados por la administración, la mayoría de los empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas. Además, son una fuente importante de información acerca del funcionamiento de la organización”.

○ **Las comunicaciones electrónicas**

“Hoy en día, las empresas hacen uso de las TIC para optimizar la comunicación entre la alta dirección, sus colaboradores y entre la empresa y sus clientes. En la Figura 2, se muestran algunos ejemplos”.

Figura 2

MEDIO DE COMUNICACIÓN



Nota. elaboración propia.

○ **La administración del conocimiento**

Es importante distribuir el conocimiento de manera eficiente, es decir, entregarlo en el momento y a la persona adecuada. Si se logra distribuir el conocimiento de manera eficiente, la organización se vuelve más competente (Robbins, 2009).

2.2.14. Potencial Humano

El potencial humano cuenta con cuatro factores.

● **Comodidad**

“Representa el grado en el cual los colaboradores se sienten satisfechos con su trabajo; Chiavenato (2007) explica que el ambiente físico es valorado por las personas, pues características físicas como: iluminación, ventilación, aspectos visuales, reducción del ruido; son esenciales para la eficiencia del trabajo”.

● **Recompensa**

Según Robbins (2009) “puede ser del tipo material o social; las recompensas materiales como incrementos en los salarios son contrapesados con la recompensa social, la cual puede representar algún tipo de reconocimiento”.

Es importante resaltar que, las recompensas sociales serán eficientes, en función de la ubicación del colaborador en la estructura de la empresa; es decir, en una jerarquía baja más importante que la recompensa social es la social. Además, las recompensas se deben dar a quienes se encuentran identificados con la empresa, estas recompensas.

- **Innovación**

Según Chiavenato (2007)

Las organizaciones competentes se encuentran en la búsqueda de mayores estándares y de satisfacción para sus clientes internos y externos. Estos cuentan con áreas dedicadas constantemente a la investigación y desarrollo. Al decir constantemente, se hace referencia al continuo funcionamiento de esta área, pues a pesar de que todo funcione bien en la organización, dicha área de innovación sigue buscando mejorar. Por ejemplo, los programas de mejora continua como el kaizen. De esta manera, las organizaciones están buscando continuamente su perfeccionamiento.

- **Liderazgo**

Chiavenato (2007) expreso que el liderazgo es “la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo”.

“Para que este sea realmente efectivo es necesario que cumpla con seis características”, tal como lo dice (Scholtes, 1999).

- La habilidad para pensar en términos de sistemas y saber cómo dirigirlos.
- Entender cómo aprendemos, nos desarrollamos y mejoramos y dirigir el verdadero aprendizaje y mejoramiento.

- Entender a las personas y la razón de que se comporten como lo hacen.
- La habilidad para comprender la variabilidad del trabajo en la planeación y en la solución de problemas.
- Entender la interdependencia e interacción entre sistemas, variación, aprendizaje y comportamiento humano. Saber de qué manera cada uno de estos aspectos afecta a los demás.
- Dar visión, significado, dirección y orientación a la organización”. Scholtes, P. (1999, p.78).

2.2.15. Información de CMAC Tacna

Según el diagnóstico desarrollado por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2016), CMAC Tacna cuenta con las características descritas en los siguientes párrafos:

Fortalezas

- Experiencia de la Plana Gerencial en el segmento de la micro y pequeña empresa.
- Importante mejora en los indicadores de eficiencia tanto en cuanto a costo de fondeo como operativa.
- Diversificación en sus fuentes de fondeo, con una baja concentración por depositante.

Debilidades

- Deterioro en la calidad de sus colocaciones.
- Elevado crédito promedio.
- Alta rotación de los ejecutivos comerciales.
- Ajustada cobertura de la cartera problema (CAR), exponiendo el patrimonio de la caja.

- Limitado respaldo patrimonial de su accionista, la Municipalidad Provincial de Tacna, al no disponer de una partida destinada al fortalecimiento patrimonial de la misma.

Oportunidades

- Alianzas estratégicas con otras entidades microfinancieras a fin de desarrollar proyectos conjuntos.
- Bajos niveles de bancarización.
- Dinamismo comercial de la zona de influencia.

Amenazas

- Injerencia política en las decisiones de la Caja.
- Incremento de la competencia en la colocación de créditos a pequeñas y medianas empresas por la incursión de otras entidades financieras.
- Riesgo de sobreendeudamiento de los clientes.
- Mayor desaceleración de la economía local.
- Posible deterioro del sector agrícola, pesca y toda la cadena productiva como consecuencia del impacto del Fenómeno El Niño.

2.3. Definición de términos básicos

Administración “Manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (Robbins, 2009).

Actitudes: “Son predisposiciones personales para responder de manera positiva o negativa al ambiente” (Robbins, 2009).

Clima organizacional :“Es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable” (Chiavenato, 2007)

Competitividad “Capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente” (Porter, 2008).

Comunicación: “es el eje de las habilidades interpersonales exponen que es un determinante en el liderazgo gerencial para las relaciones comunitarias dentro y fuera de las organizaciones. Es una de las habilidades que se pueden considerar escasas”. Gonzales, Y. y Canos-Daros, L. (noviembre 2020)

Eficacia: “Alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz, provechoso y exitoso” (Chiavenato, 2007).

Eficiencia: “Ejecutar bien y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado” (Chiavenato, 2007).

Habilidades Directivas: “son aquellas que permiten un desempeño excepcional y potencian las condiciones del gerente, el cual, contará con la capacidad de tomar decisiones asertivas que convengan a la organización.” (Tomastika, Strohmandlb y Cechc 2015)

Habilidades Sociales: “si bien son constitutivas en los valores sociales, se remite también a la particularidad en el desempeño gerencial. Esta dimensión defiende el comportamiento ciudadano como un elemento clave de socialización con el entorno. Algunas de las habilidades requeridas para ello son la cooperación, lealtad, persistencia”. Gonzales, Y. y Canos-Daros, L. (noviembre 2020)

Habilidades conceptuales: “se vislumbran en los conocimientos que tienen los gerentes y directivos en el momento de establecer una organización efectiva

de las actividades colectivas”. Gonzales, Y. y Canos-Daros, L. (noviembre 2020)

habilidades sociales e interpersonales: “se pueden clasificar en: cognitivas, emocionales y sociales; en general se establece en la literatura que estas habilidades están direccionadas a mejorar el ambiente laboral, el clima organizacional y a resaltar valores éticos que contribuyen a la imagen que proyecta en el entorno.” Gonzales, Y. y Canos-Daros, L. (noviembre 2020)

Jerarquía de autoridad: “Niveles de autoridad en la organización humana, en que los superiores mandan a los subordinados” (Goleman, 2014).

Liderazgo: Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo (Goleman, 2014).

Motivación: “Se refieren las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento” (Goleman, 2014).

Remuneración del personal: “Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización” (Goleman, 2014).

Organización: “Entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común” (Chiavenato, 2007)

Organización informal: “Es el conjunto de grupos espontáneos que existe en toda organización y que condiciona fuertemente el comportamiento de sus miembros “(Robbins, 2009).

Satisfacción: “Significa dar atención a las necesidades humanas” (Robbins, 2009).

Toma de decisiones “es una habilidad que consiste en la coordinación, delegación y centralización de las acciones que se desarrollan dentro de las organizaciones. Es una habilidad asociada a la productividad y a la consolidación de las ventajas competitivas; a su vez, integra la motivación.”
(Whetten y Cameron, 2011)

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.2. Hipótesis General

H0: No existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

HG: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

3.3. Hipótesis Secundarias

Hi1: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y la Cultura Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

Hi2: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Diseño Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

Hi3: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Potencial Humano según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

3.4. Definición Conceptual y Operacional de las Variables.

Variable X: Habilidades Directivas

“El personal a cargo de la dirección de la empresa o de un grupo de colaboradores debe contar con ciertas habilidades que respalden las actividades de los demás colaboradores, permita ser un medio por el cual circule la información, que sea eficiente cumpliendo con sus tareas, que trabaje en equipo, que tenga el conocimiento para resolver los problemas de los demás colaboradores, cuando estos lo necesiten.” (Chiavenato, 2007)

Definición Operacional

La variable habilidades directivas será medida desde la perspectiva de siete dimensiones, comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, equipos de trabajo, manejo de conflictos y administración de tiempo, a través de la técnica de encuesta.

Variable Y: Clima organizacional

“Es un conjunto de características que definen el comportamiento entre los colaboradores de una organización, este es afectado por una diversidad de factores como el liderazgo, motivación, comunicación, cultura, normas, estructura, entre otros factores. Este clima puede ser estimulado, de manera positiva o negativa, por los directores de las organizaciones y los colaboradores.” (Robbins, 2009)

Definición Operacional

La variable clima organizacional será medida bajo la perspectiva de tres dimensiones, cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, a través de la técnica de encuesta, bajo la escala Likert a una muestra de 83 colaboradores de la CMAC Tacna.

3.5. Operacionalización de las Variables

Tabla 2

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Variable X: Habilidades directivas	Comunicación	Comunicación hacia abajo	1, 2	1. Nunca 2. Rara vez 3. Ocasionalmente 4. Frecuentemente 5. Siempre
		Comunicación lateral		
	Liderazgo	Líder democrático	3,4,	
		Líder participativo		
	Creatividad	Aptitudes de pensamiento creativo	5,6	
		Motivación intrínseca para la tarea	7,8	
	Toma de decisiones	El modelo racional	9, 10	
		Intuición		
Equipos de trabajo	Clima de confianza	11		
	Evaluación de desempeño y sistema de recompensas			
Manejo de conflictos	Conciliación	12		
Administración del tiempo	Organización de horarios de trabajo			

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Variable Y: Clima organizacional	Cultura Organizacional	Identidad	1,2,3,4	1. Nunca 2. Rara vez 3. Ocasionalmente 4. Frecuentemente 5. Siempre
		Conflicto y cooperación		
		Motivación		
	Diseño Organizacional	Remuneración	5,6,7,8	
		Estructura		
		Toma de decisiones		
		Comunicación organizacional		
	Potencial Humano	Comodidad	9,10,11,12	
		Recompensa		
		Innovación		
Liderazgo				

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo y nivel de investigación

“El enfoque cuantitativo en el problema metodológico central se relaciona con la medición de los conceptos que orientan teóricamente el proceso de conocimiento. Los datos son concebidos como duros, rigurosos y confiables. La validez y confiabilidad se basan en procedimientos matemáticos. La formulación conceptual de una realidad social es punto de partida y referente obligado del trabajo investigativo. Las etapas del proceso investigativo son claramente delimitadas en el espacio y en el tiempo. Una fase es prerequisite de la siguiente, de forma tal que el proceso investigativo es una secuencia claramente marcada del procedimiento que sigue un patrón preciso y predecible.” (Galeano, M. 2014,p.13).

4.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es básica.

“Es la que se realiza con la finalidad de producir nuevos conocimientos para ampliar y profundizar las teorías sociales, no está dirigida al tratamiento inmediato de un hecho concreto, ni a resolver una interrogante fáctica, sino que únicamente es una investigación para profundizar la información sobre las relaciones sociales que se producen en el seno de la sociedad”. (Carrasco, 2013: p.49).

4.1.2. Nivel de investigación

La presente investigación es descriptiva correlacional

El nivel de la investigación es descriptivo. “Comprende la descripción, registro e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. (Tamayo y Tamayo, M..2012. p, 52)

Y es correlacional dado que “permite al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad variables. Es decir, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudian” (Carrasco, 2013, p.73).

4.2. Métodos y Diseño de investigación

4.2.1. Métodos de investigación

Para el estudio se utilizaron diferentes métodos entre ellos:

Método Deductivo

“La deducción es una demostración o inferencia de una aseveración particular, singular (consecuencia), a partir de una o varias aseveraciones generales, universales (premisas) aplicando leyes de la lógica. Es en resumen una inferencia de lo general a lo particular.

En este método se aplican los principios generales descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. Es un proceso puramente lógico. Consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. Pueden partir de axiomas o postulados”. (Sánchez y Reyes. 2015:58)

Método Estadístico:

“Luego de la aplicación de las encuestas, tenemos un conjunto de datos listos para ser procesados. Así. Estos podrán ser utilizados para cualquier tratamiento estadístico y ayudarán a elaborar los demás pasos del trabajo de investigación (hay que recordar que, a través de los datos, se responde al problema planteado y se lleva a cabo la constatación de hipótesis). Pero, en principio, esa cantidad de datos, por si sola, no nos dirá nada, no nos permitirá alcanzar ninguna conclusión si, previamente, no ejercemos sobre ella una serie de actividades organizadores que pongan en orden en todo se

multiforme conjunto. A estas acciones se les conoce como procesamiento de los datos”. (Valderrama, S. 2014)

Métodos Descriptivos:

“Consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación”. Sánchez y Reyes (2013:79): “describir cómo se presentan y que existe con respecto a las variables o condiciones en una situación”.

4.2.1. Diseño de la investigación

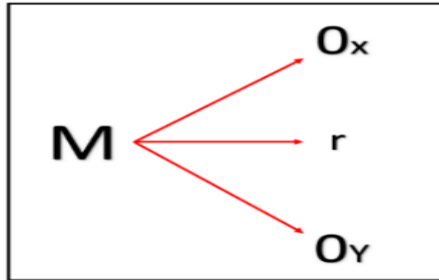
El diseño de la investigación será de tipo no experimental, de corte transeccional o transversal, ya que no se manipulo, ni se sometió a prueba las variables de estudio.

“Es no experimental dado que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en la que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlas” (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. 2014, p.149)

Así mismo, es de corte Transversal o transeccional: “Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo. Estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (Variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (Carrasco, 2016: 72, 73)

Figura 03

ESTRUCTURA DEL DISEÑO



M = Colaboradores Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna

Ox = habilidades directivas

Oy = clima organizacional

r = Relación de las variables.

4.3. Población y Muestra de la Investigación

4.3.1. Población

“La población puede ser definida como el total de las unidades de estudio que contienen las características requeridas para ser consideradas como tales. Estas unidades pueden ser personas objetos, conglomerados, hechos o fenómenos que presentan las características requeridas para la investigación” (Ñaupas, H. Valdivia, M. Palacios, J. y Romero, E. 2018:334)

La población objeto de la presente investigación estará constituida por el total de colaboradores de la CMAC Tacna, quienes suman un total de 104 colaboradores, según el informe de estructura remunerativa 2021.

Tabla 3

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN – ESTRUCTURA DEL PERSONAL

NIVELES	N° PERSONAS
Gerencias	7
Funcionarios	30
Audidores	7
Analistas de Riesgos	11
Analistas	24
Asistencia	12
Auxiliar	13
TOTAL	104

Nota. referido de CMAC (2021).

4.3.2. Muestra

La muestra es el subconjunto, o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo. Es decir, una muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo”. (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014 p. 246.)

La obtención del tamaño de la muestra se ha realizado bajo un diseño de muestreo aleatorio simple, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 p q}{(N - 1)E^2 + Z^2 p q}$$

Siendo los datos con los que se ha de trabajar los siguientes:

$$N = 104$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$E = 5\% = 0.05$$

Por lo tanto:

$$n = \frac{104 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{((104 - 1) \times 0.05^2) + ((1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

Con ello, es posible determinar que la muestra constará de 83 colaboradores.

Tabla 4

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA – ESTRUCTURA DEL PERSONAL

NIVELES	N° PERSONAS
Gerencias	6
Funcionarios	24
Audidores	6
Analistas de Riesgos	9
Analistas	19
Asistencia	10
Auxiliar	10
TOTAL	83

4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

4.4.1. Técnicas

“Las técnicas de investigación son en realidad método especiales o particulares que se aplican en cada etapa de la investigación científica, cuantitativa o cualitativa, variando en su naturaleza de acuerdo con el enfoque”. (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2018: 135)

La obtención de los datos será mediante la técnica de la encuesta, tanto para la variable habilidades directivas, como para la variable clima organizacional.

Técnica de la observación

“Esta técnica consiste en captar a través de la visión algunos hechos o situaciones que se produzcan en relación con los objetivos planteados” (Arias, 2012, p.69).

Técnica encuesta:

“la técnica de encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. para Hernández, Fernández y Baptista (2014 p.324)

La encuesta: “Puntualmente, la encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis de estudio investigativo”.(Carrasco, 2016,p.314).

Técnica de fichaje “El fichaje usado como técnica de recopilación de datos, consiste en registrar o consignar información significativa y de interés para el investigador, por escrito, en tarjetas de diferentes tamaños llamadas fichas. Las fuentes de recopilación de información pueden ser: libros, textos, enciclopedias, revistas, boletines, periódicos, etc., en tal sentido existen fichas bibliográficas, textuales, de resumen, hemerográficas y de comentarios”. (Carrasco, 2016, p.280)

4.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de investigación cumplen roles muy importantes en la recogida de datos, y se aplican según la naturaleza y características del problema y la intencionalidad del objetivo de investigación. Algunos autores lo denominan instrumentos de observación, otros, instrumentos de medición”. (Carrasco, 2013: 334)

El instrumento para desarrollar las encuestas será el cuestionario, para ambas variables.

El Cuestionario:

“El cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionada a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de la investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de estudio” (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez. 2014: 211)

Según Mayorca (2002) un cuestionario es un conjunto de preguntas, de diferentes clases, que se ha elaborado de forma sistemática, con el objetivo de evaluar aspectos concretos de una investigación.

Dentro del instrumento se utilizó la Escala de Likert (cuyos valores oscilan entre de 1 a 5) de donde el valor 5 = Siempre y el valor 1 = nunca. La relación de cada ítem con la dimensión y la variable se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Relación entre Variable, dimensiones e Ítems

VARIABLE	DIMENSIÓN	ITEMS
Habilidades directivas	Comunicación	B1, B2,
	Liderazgo	B3, B4,
	Creatividad	B5, B6,
	Toma de decisiones	B7, B8,
	Equipos de trabajo	B9, B10
	Manejo de conflictos	B11,
	Administración del tiempo	B12
Comportamiento organizacional	Cultura Organizacional	C1, C2, C3, C4,
	Diseño Organizacional	C5, C6, C7, C8
	Potencial Humano	C9, C10, C11, C12,
TOTAL, DE ITEMS		24

Nota. Investigación a CMAC Tacna, 2018.

El instrumento detallado se encuentra en el Anexo 2 y la validación por los expertos se encuentra en el Anexo 3.

4.4.2 Validación y confiabilidad del instrumento

“La validez de la investigación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para este estudio, los instrumentos fueron validados según la opinión o juicio de expertos”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 200).

Confiabilidad, “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Para la presente investigación, la confiabilidad del instrumento se obtuvo aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 200).

a). Validación a través de Juicio de expertos

Se verifica la validez de los instrumentos sobre: Habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022, mediante los siguientes pasos:

Validez Interna

Se verifico que el instrumento fue construido de la concepción técnica, descomponiendo la variable, en dimensiones, indicadores e ítems. Así como, el establecimiento de su sistema de evaluación en base al objetivo de investigación logrando medir lo que realmente se indicaba en la investigación.

Validez de constructo

Este procedimiento se efectuó en base a la teoría de Hernández (2014). Se precisa que los instrumentos sobre: 1 Habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022, fueron elaborados en base a una teoría, respondiendo al objetivo de la investigación, esta se operacionalización en áreas, dimensiones, indicadores e ítems.

Opinión de Expertos

Asimismo, los instrumentos Habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022, fueron expuestos a un grupo de expertos, especialistas en el curso de Diseño y Desarrollo de la Investigación: (...) óptimo para ser aplicado al grupo muestral, para obtener datos.

La validez consiste en el grado en que el instrumento evalúa la variable que busca medir. Para realizar la validez y llevarla a cabo se buscará el criterio de jueces expertos en el tema investigado, ellos brindaran su opinión sobre la medición de las variables.

Tabla 06

Validación juicio de expertos

Juez experto	Valoración de la aplicabilidad
<i>Mg. RODRIGUEZ ALBURQUEQUE, JOSE MARTIN</i>	<i>18.4</i>
<i>Mg. HIJAR HERNANDEZ, VICTOR</i>	<i>17</i>
<i>Mg. ALATRISTA VARGAS EDUARDO ALEXANDER</i>	<i>16.4</i>
<i>Mg. FLORES FLORES OSCAR G.</i>	<i>19.2</i>
<i>Promedio total</i>	<i>17.75</i>

Fuente: ficha de opinión de expertos

b). Prueba de confiabilidad de instrumentos

Alfa de Cronbach: “Consiste en determinar mediante procedimientos matemáticos, los coeficientes que varían de 0 a 1” (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p. 281).

El criterio de confiabilidad del instrumento se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J.L. Cronbach, que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce

valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles por, lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tiene como respuesta, más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de Confiabilidad, Valores

- No confiable -1 a 0
- Baja confiabilidad 1.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

Obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 07

Alfa De Cronbach del Cuestionario sobre: Habilidades Directivas

Cronbach Alpha	N de Ítems
0,775	12

Fuente: Programa Estadístico SPSS 24

Tabla 08

Alfa de Cronbach del Cuestionario sobre: Clima Organizacional

Cronbach Alpha	N de Ítems
0,785	12

Fuente: Programa Estadístico SPSS 24

Interpretación: Según la aplicación del estadístico de confiabilidad Alpha de Cronbach, observamos un coeficiente de 0,775 y 0,785 moderada confiabilidad y fuerte confiabilidad para los instrumentos Habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022, lo que significa que el instrumento es confiable y aplicable.

Los instrumentos de la investigación serán diseñados en base a la revisión bibliográfica y al apoyo del asesor; los cuales, serán validados por expertos y de confiabilidad probada con el Alfa de Cronbach.

La fuente de información es primaria, dicha información será aportada por los colaboradores de CMAC Tacna, en las diferentes agencias, los que brindarán la información requerida.

Tabla 09

AGENCIAS DE CMAC TACNA

PROVINCIA	DISTRITO	AGENCIA
Tacna	Tacna	Agencia Principal Agencia San Martin Agencia coronel Mendoza
Tacna	Gregorio Albarracín	Agencia Gregorio Albarracín
Tacna	Alto De La Alianza	Agencia Alto De La Alianza
Tacna	Ciudad Nueva	Agencia Ciudad Nueva

Nota. referido de (CMAC Tacna, 2017).

4.5. Procesamiento y análisis de datos

Se hará uso de un análisis descriptivo por observación y se desarrollarán matrices de evaluación. Se indexarán los datos obtenidos de modo tal que permita su entendimiento y presentación en porcentajes a través del uso de tablas y gráficos de frecuencia.

Se hará uso de la estadística descriptiva e inferencial; la estadística descriptiva servirá para tabular la información, hallar medidas de tendencia central y desviaciones; la estadística inferencial servirá para evaluar tendencias y realizar pronósticos.

El presente trabajo de investigación será ejecutado por los investigadores, la información obtenida es de una fuente primaria, es decir, de las mismas unidades de estudio. Para el caso de la recolección de los datos se procedió de la siguiente manera:

- Primeramente, se contrató a Qualtrics, para el levantamiento de información.
- Se establecieron las características de las unidades de estudio.
- Se procedió a la aplicación del instrumento para evaluar cada una de las variables.
- El procesamiento de datos se realizó mediante hoja de cálculo Excel y el software estadístico SPSS 22.0
- Se elaboraron tablas de frecuencias y gráficos estadísticos, para la visualización de resultados.
- Se realizó el análisis de la información mediante la aplicación de frecuencias relativas y absolutas.
- La interpretación de los resultados se realizó mediante el método inductivo y deductivo.
- Finalmente, se procederá a su interpretación utilizando métodos inductivo y deductivo.
- Para el caso de la comprobación de las hipótesis se utiliza la prueba estadística Rho de Spearman.

4.6. Ética en la investigación

La presente investigación respeta el Reglamento de Comité de Ética para la investigación de la Universidad Alas Peruanas, de igual manera se desarrolló de acuerdo con la estructura brindada por la casa de estudios, a su vez respeta los procedimientos administrativos y el objetivo de la investigación es lograr el bien común, es decir los resultados contribuirán a mejorar el bienestar de la sociedad de forma directa o indirecta. La información que se desprenda del cuestionario será protegida, garantizando la confidencialidad y privacidad de la identidad de los sujetos participantes. Quienes obtendrán información completa y detallada acerca de la naturaleza de la investigación, objetivos, métodos, resultados esperados y posibles riesgos. En función de estas razones es que se solicitará el consentimiento de los servidores, para ser encuestadas con el fin de transcribir luego la información recabada. En el rol de investigador.

CAPITULO V
RESULTADOS

5.1 Análisis descriptivo

Variable Vx:

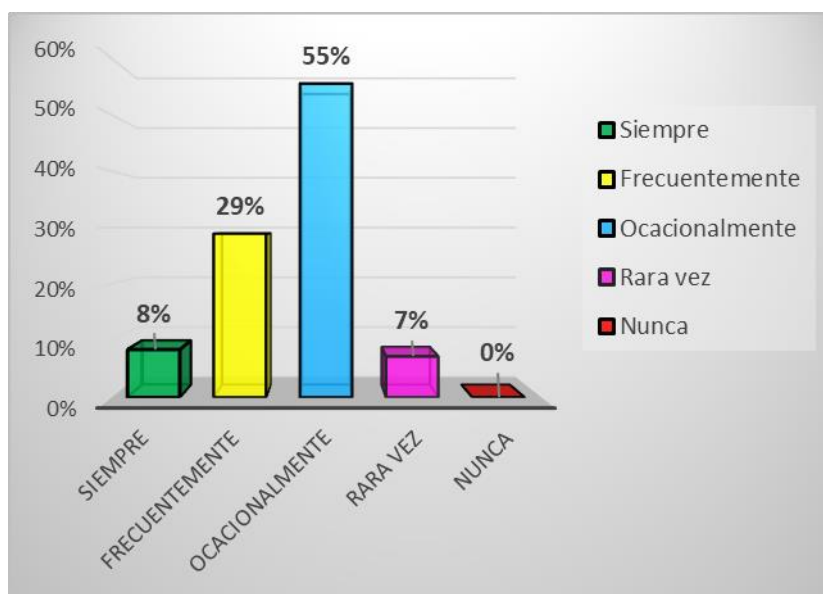
Dimensión 1. Comunicación

B1. El líder facilitar la comunicación con los niveles inferiores.

Tabla 10

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	7	8%	7	8%
Frecuentemente	24	29%	31	37%
Ocasionalmente	46	55%	77	93%
Rara vez	6	7%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 4



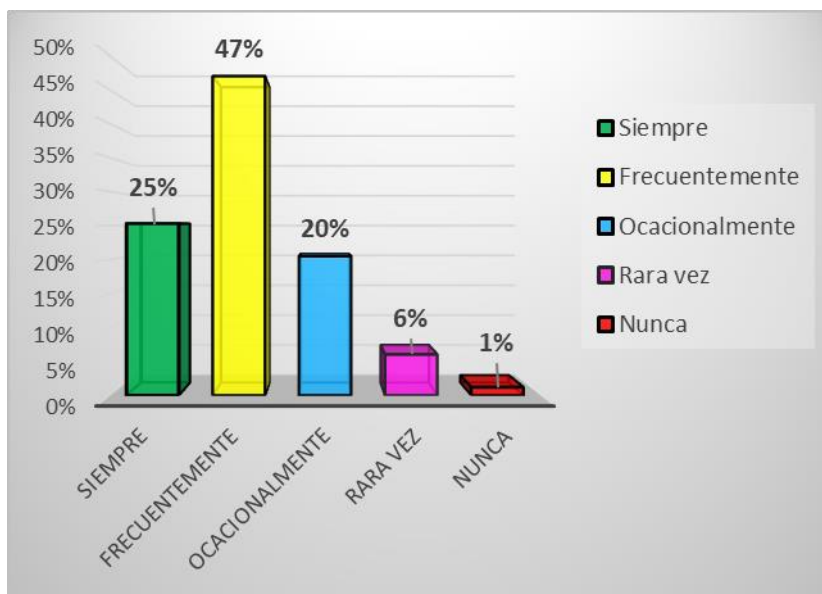
Observamos en la tabla 10 y figura 4 que del 100% (83) de los encuestados el 55% respondió que ocasionalmente, 29% frecuentemente, 8% siempre y el 7% rara vez lo que significa que la mayoría considera que el líder facilita la comunicación con los niveles inferiores.

B2. El líder facilita la comunicación entre los miembros del mismo nivel.

Tabla 11

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	21	25%	21	25%
Frecuentemente	39	47%	60	72%
Ocasionalmente	17	20%	77	93%
Rara vez	5	6%	82	99%
Nunca	1	1%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 5



Observamos en la tabla 11 y figura 5 que del 100% (83) de los encuestados el 20% respondió que ocasionalmente, 47% frecuentemente, 25% siempre y el 5% rara vez lo que significa que la mayoría considera que frecuentemente el líder facilita la comunicación.

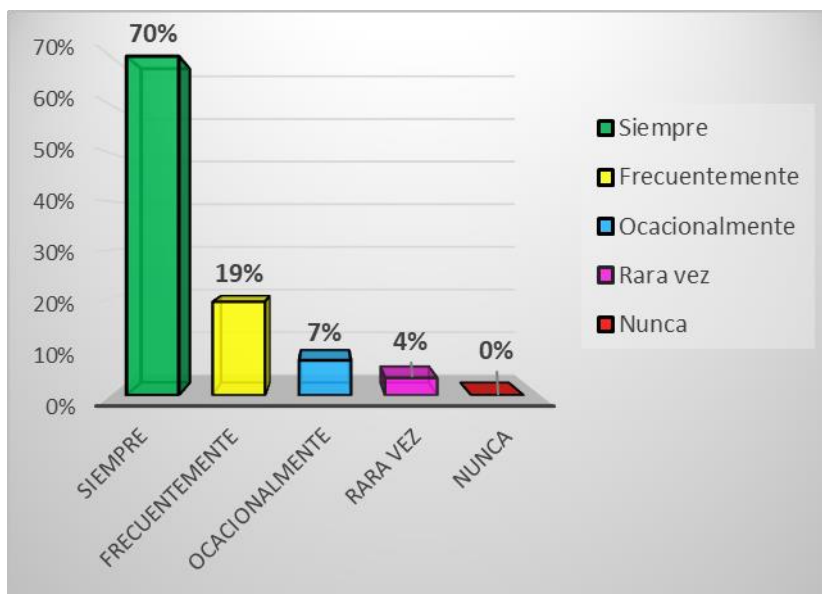
Dimensión 2. Liderazgo

B3. El líder a veces hace consultas a su personal, pero generalmente es quien tiene que tomar decisiones.

Tabla 12

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	58	70%	58	70%
Frecuentemente	16	19%	74	89%
Ocasionalmente	6	7%	80	96%
Rara vez	3	4%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 6



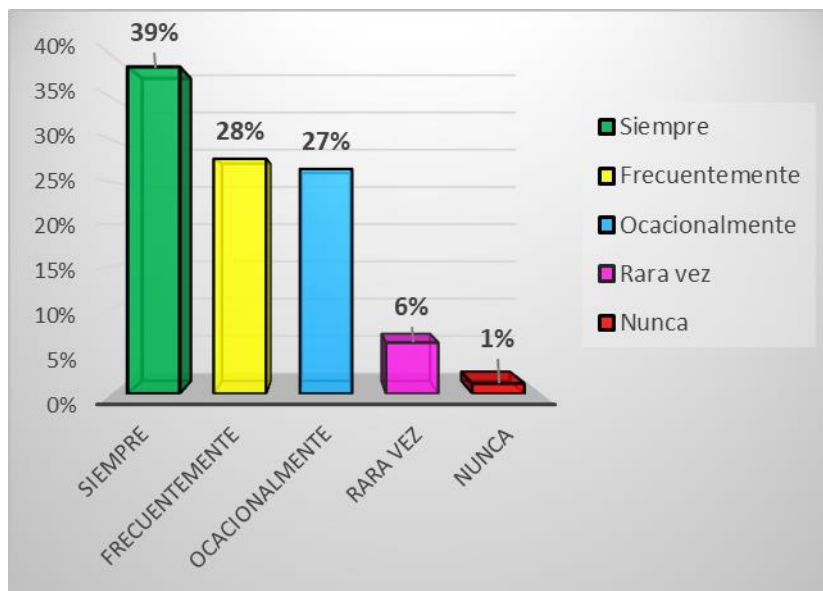
Observamos en la tabla 12 y figura 6 que del 100% (83) de los encuestados el 7% respondió que ocasionalmente, 19% frecuentemente, 70% siempre y el 4% rara vez lo que significa que la mayoría considera que el líder a veces hace consultas al personal.

B4. El líder siempre promueve la participación para cualquier circunstancia.

Tabla 13

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	32	39%	32	39%
Frecuentemente	23	28%	55	66%
Ocasionalmente	22	27%	77	93%
Rara vez	5	6%	82	99%
Nunca	1	1%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 7



Observamos en la tabla 13 y figura 7 que del 100% (83) de los encuestados el 27% respondió que ocasionalmente, 28% frecuentemente, 39% siempre y el 6% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre el líder promueve la participación.

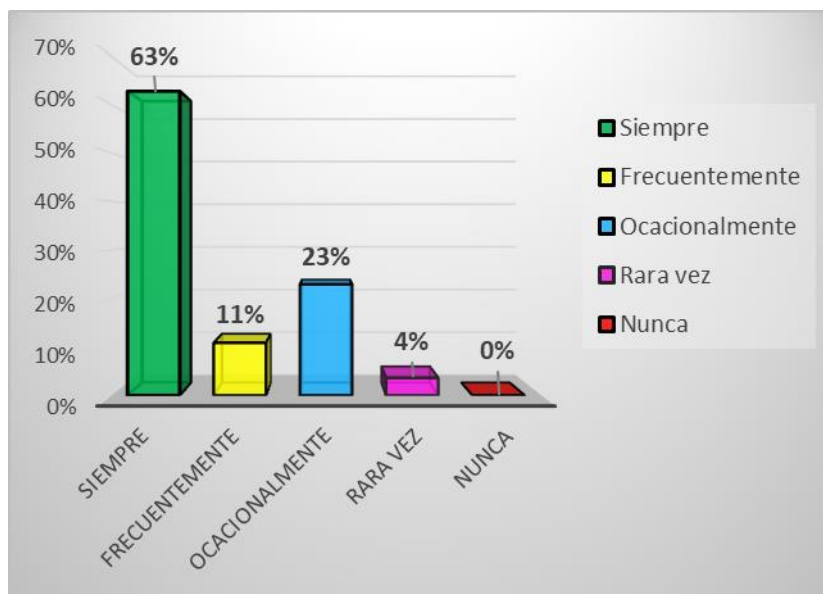
Dimensión 3. Creatividad

B5. El líder cuenta con las aptitudes necesarias para resolver problemas que requieren creatividad.

Tabla 14

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	52	63%	52	63%
Frecuentemente	9	11%	61	73%
Ocasionalmente	19	23%	80	96%
Rara vez	3	4%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 8



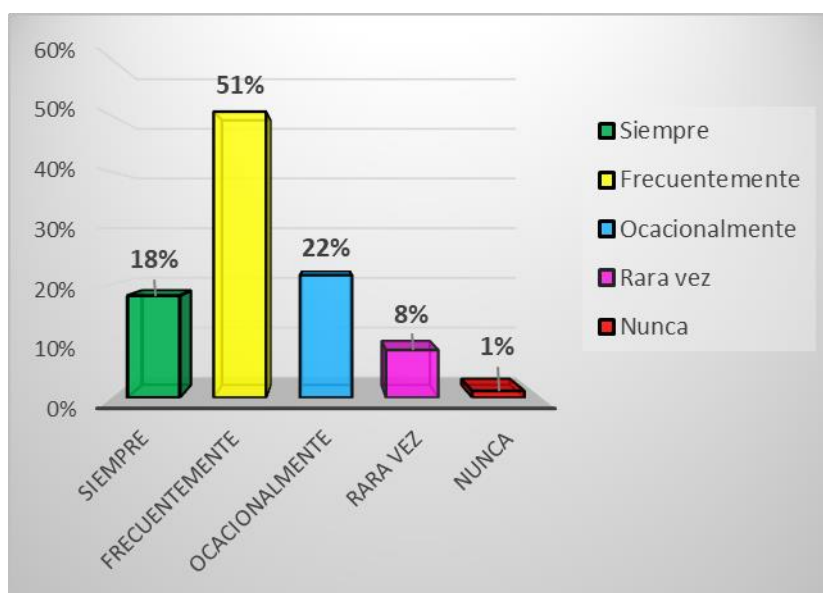
Observamos en la tabla 14 y figura 8 que del 100% (83) de los encuestados el 23% respondió que ocasionalmente, 11% frecuentemente, 63% siempre y el 4% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre El líder cuenta con las aptitudes necesarias para resolver problemas.

B6. El líder se encuentra motivado y motiva a los demás a ser creativos.

Tabla 15

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	15	18%	15	18%
Frecuentemente	42	51%	57	69%
Ocasionalmente	18	22%	75	90%
Rara vez	7	8%	82	99%
Nunca	1	1%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 9



Observamos en la tabla 15 y figura 9 que del 100% (83) de los encuestados el 22% respondió que ocasionalmente, 51% frecuentemente, 18% siempre y el 8% rara vez lo que significa que la mayoría considera que frecuentemente El líder se encuentra motivado y motiva a los demás.

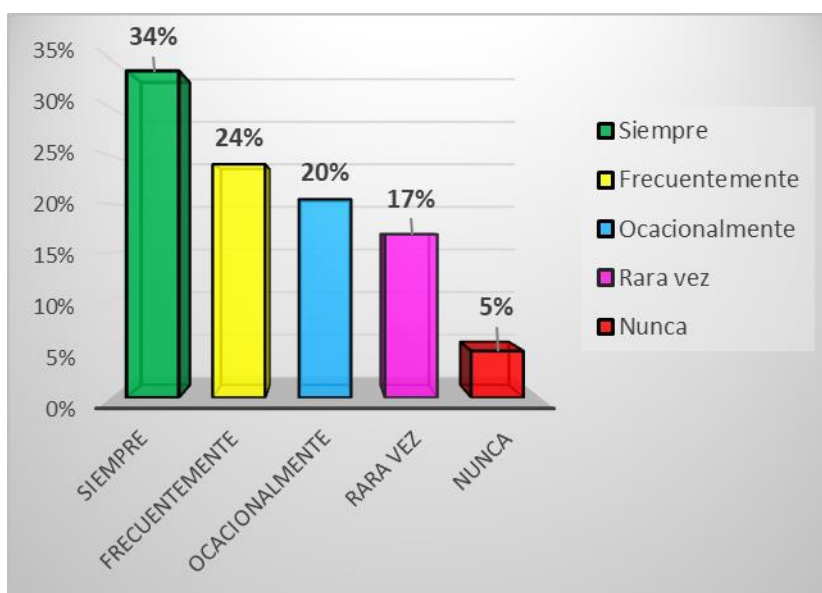
Dimensión 4. Toma de decisiones

B7. El líder toma las decisiones de forma racional y lógica.

Tabla 16

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	28	34%	28	34%
Frecuentemente	20	24%	48	58%
Ocasionalmente	17	20%	65	78%
Rara vez	14	17%	79	95%
Nunca	4	5%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 10



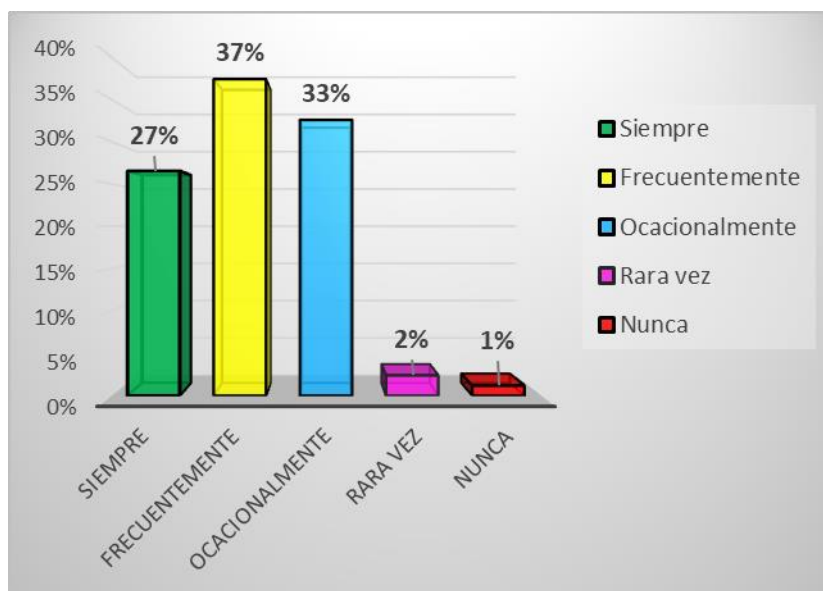
Observamos en la tabla 16 y figura 10 que del 100% (83) de los encuestados el 20% respondió que ocasionalmente, 24% frecuentemente, 34% siempre y el 17% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre El líder toma las decisiones de forma racional y lógica.

B8. El líder simplifica las situaciones para tomar decisiones rápidamente.

Tabla 17

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	22	27%	22	27%
Frecuentemente	31	37%	53	64%
Ocasionalmente	27	33%	80	96%
Rara vez	2	2%	82	99%
Nunca	1	1%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 11



Observamos en la tabla 17 y figura 11 que del 100% (83) de los encuestados el 33% respondió que ocasionalmente, 37% frecuentemente, 27% siempre y el 2% rara vez lo que significa que la mayoría considera que frecuentemente El líder simplifica las situaciones para tomar decisiones rápidamente.

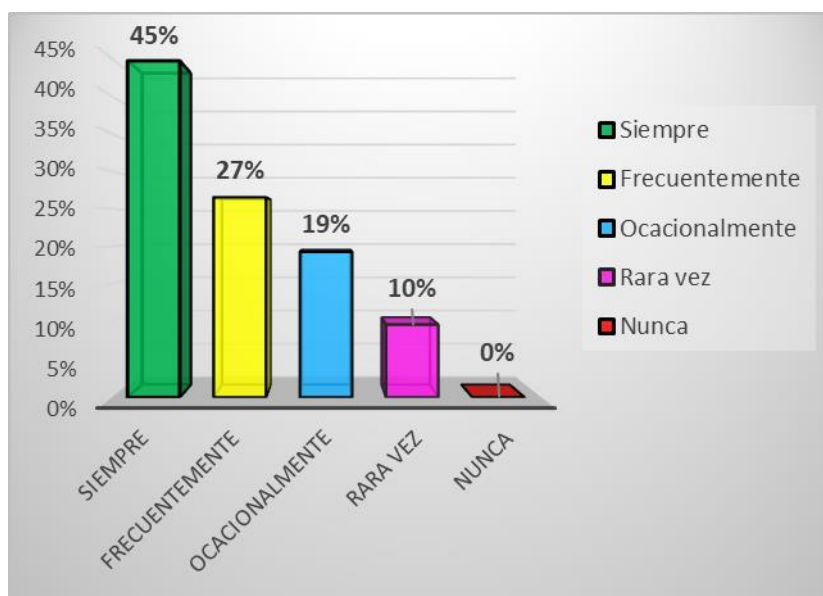
Dimensión 5. Equipo de trabajo

B9. El líder ofrece una visión clara sobre lo que el equipo debe lograr a sus integrantes.

Tabla 18

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	37	45%	37	45%
Frecuentemente	22	27%	59	71%
Ocasionalmente	16	19%	75	90%
Rara vez	8	10%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 12



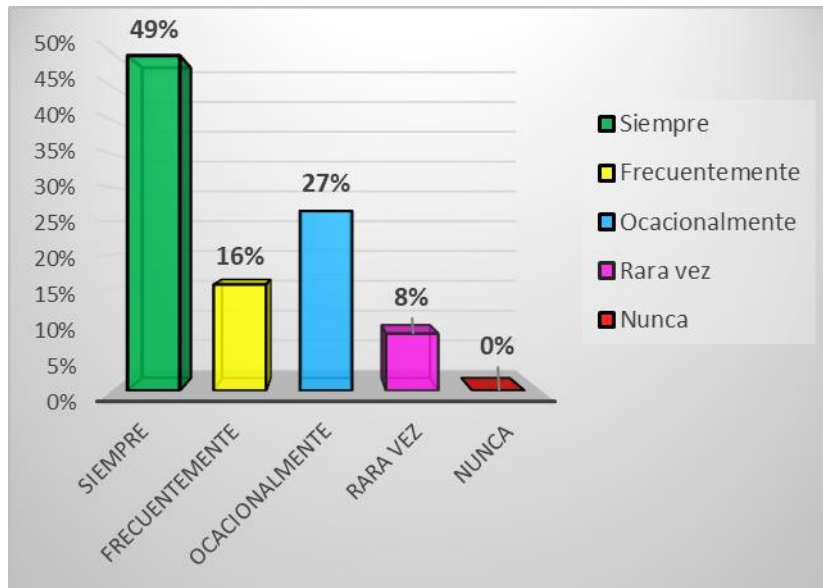
Observamos en la tabla 18 y figura 12 que del 100% (83) de los encuestados el 19% respondió que ocasionalmente, 27% frecuentemente, 45% siempre y el 8% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre El líder ofrece una visión clara sobre lo que el equipo debe lograr.

B10. El líder crea diferentes procesos para supervisar el desempeño del equipo.

Tabla 19

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	41	49%	41	49%
Frecuentemente	13	16%	54	65%
Ocasionalmente	22	27%	76	92%
Rara vez	7	8%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 13



Observamos en la tabla 19 y figura 13 que del 100% (83) de los encuestados el 27% respondió que ocasionalmente, 16% frecuentemente, 49% siempre y el 8% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre El líder crea diferentes procesos para supervisar el desempeño del equipo.

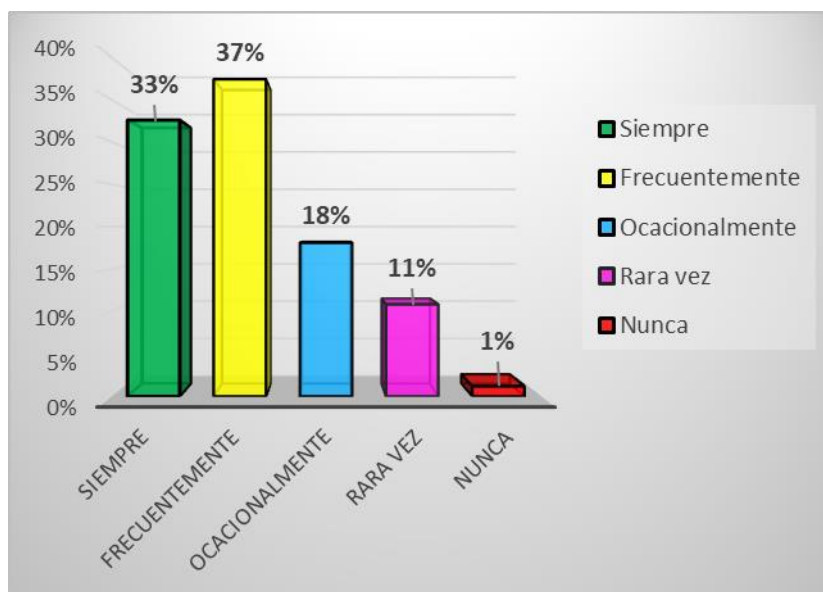
Dimensión 6. Manejo de conflictos

B11. Cuando se genera un conflicto, el líder actúa como conciliador para mejorar la relación entre ambas partes.

Tabla 20

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	27	33%	27	33%
Frecuentemente	31	37%	58	70%
Ocasionalmente	15	18%	73	88%
Rara vez	9	11%	82	99%
Nunca	1	1%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 14



Observamos en la tabla 20 y figura 14 que del 100% (83) de los encuestados el 18% respondió que ocasionalmente, 37% frecuentemente, 33% siempre y el 11% rara vez lo que significa que la mayoría considera que frecuentemente el líder actúa como conciliador para mejorar la relación entre ambas partes.

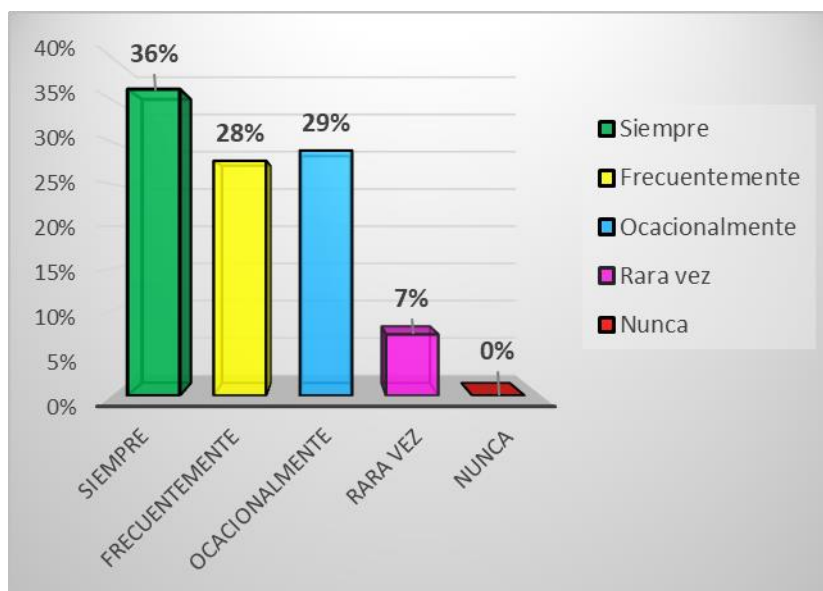
Dimensión 7. Administración del tiempo

B12. El líder planifica y organiza los horarios de trabajo.

Tabla 21

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	30	36%	30	36%
Frecuentemente	23	28%	53	64%
Ocasionalmente	24	29%	77	93%
Rara vez	6	7%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 15



Observamos en la tabla 21 y figura 15 que del 100% (83) de los encuestados el 29% respondió que ocasionalmente, 28% frecuentemente, 36% siempre y el 7% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre El líder planifica y organiza los horarios de trabajo.

Variable Y:

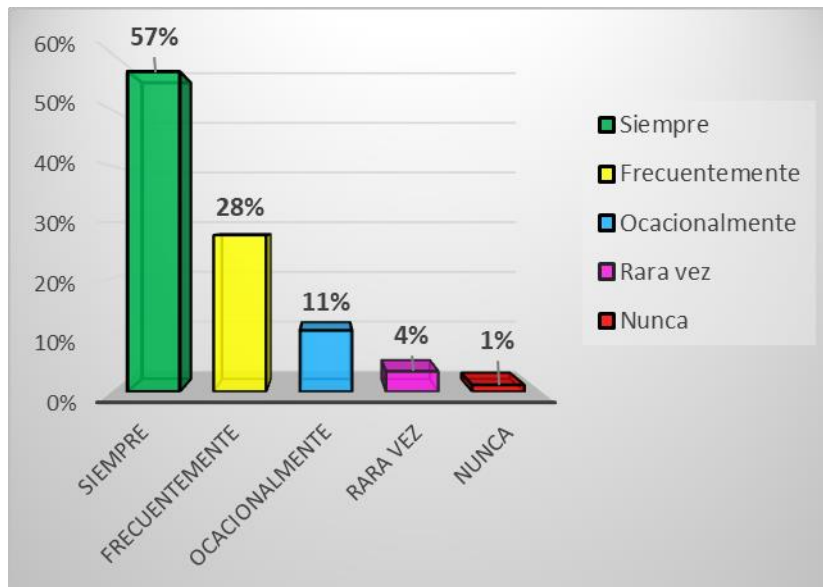
Dimensión 1. Cultura organizacional

C1. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente agradable.

Tabla 22

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	47	57%	47	57%
Frecuentemente	23	28%	70	84%
Ocasionalmente	9	11%	79	95%
Rara vez	3	4%	82	99%
Nunca	1	1%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 16



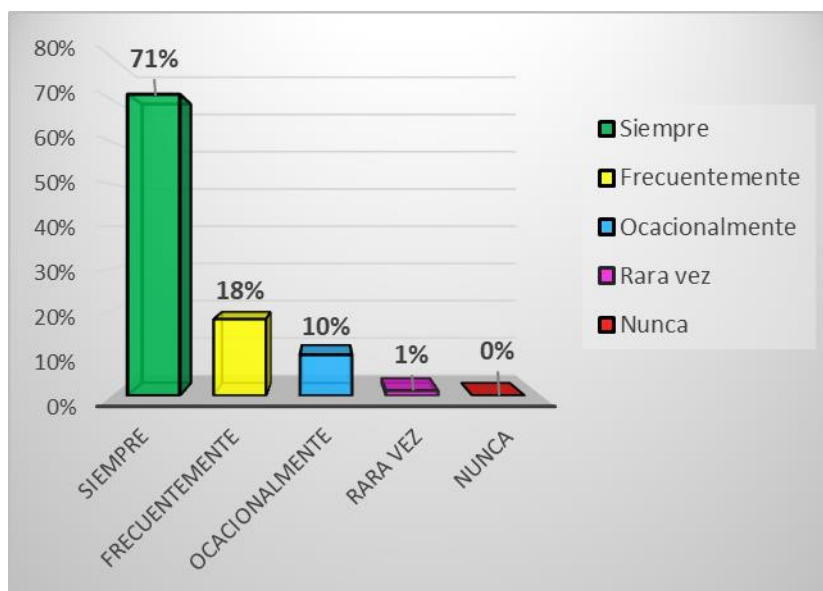
Observamos en la tabla 22 y figura 16 que del 100% (83) de los encuestados el 11% respondió que ocasionalmente, 28% frecuentemente, 57% siempre y el 4% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre El líder planifica y organiza los horarios de trabajo.

C2. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.

Tabla 23

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	59	71%	59	71%
Frecuentemente	15	18%	74	89%
Ocasionalmente	8	10%	82	99%
Rara vez	1	1%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 17



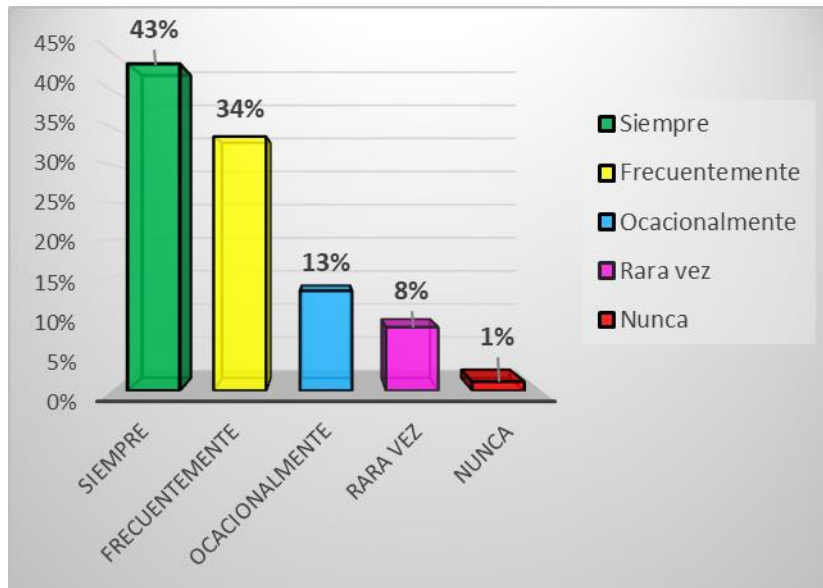
Observamos en la tabla 23 y figura 17 que del 100% (83) de los encuestados el 10% respondió que ocasionalmente, 18% frecuentemente, 71% siempre y el 1% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.

C3. Estoy comprometido con mi organización.

Tabla 24

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	36	43%	36	43%
Frecuentemente	28	34%	64	77%
Ocasionalmente	11	13%	75	90%
Rara vez	7	8%	82	99%
Nunca	1	1%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 18



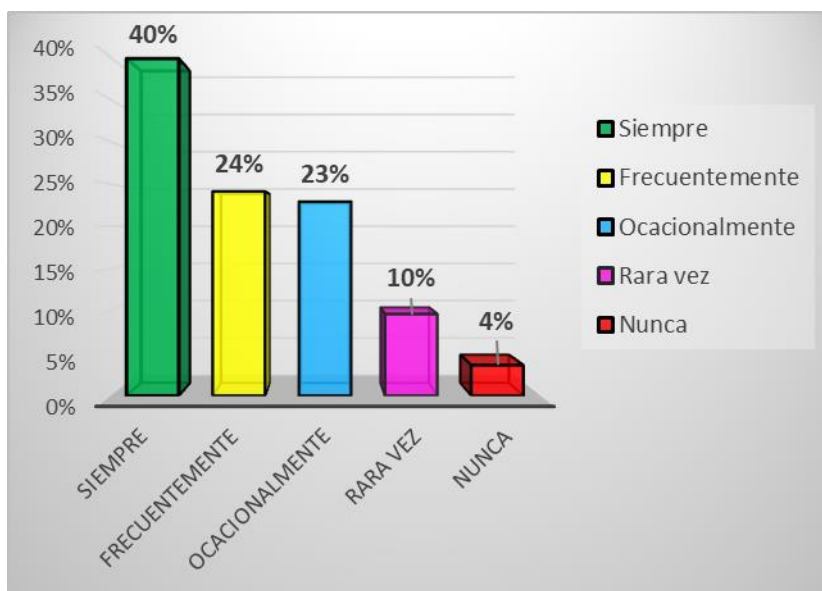
Observamos en la tabla 24 y figura 18 que del 100% (83) de los encuestados el 13% respondió que ocasionalmente, 34% frecuentemente, 43% siempre y el 8% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre Estoy comprometido con mi organización.

C4. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

Tabla 25

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	33	40%	33	40%
Frecuentemente	20	24%	53	64%
Ocasionalmente	19	23%	72	87%
Rara vez	8	10%	80	96%
Nunca	3	4%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 19



Observamos en la tabla 25 y figura 19 que del 100% (83) de los encuestados el 23% respondió que ocasionalmente, 24% frecuentemente, 40% siempre y el 10% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

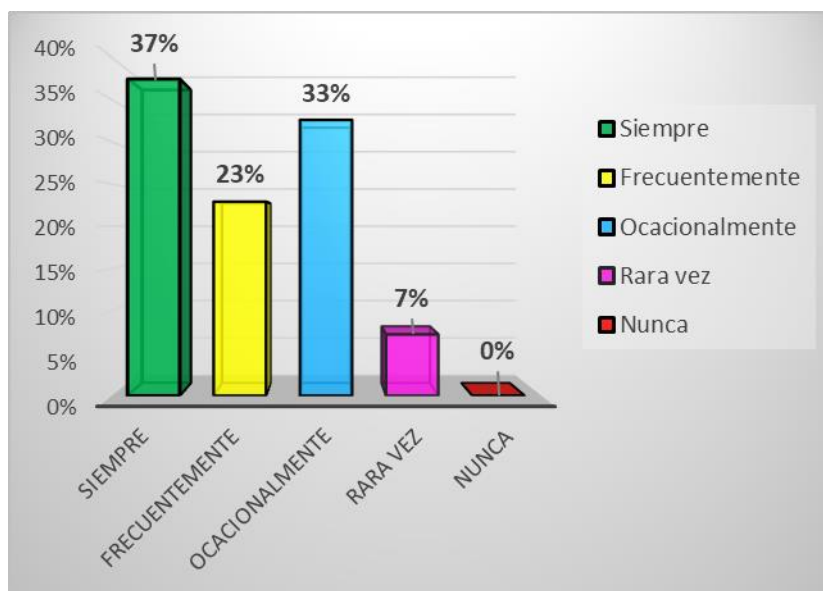
Dimensión 2. Diseño organizacional

C5. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.

Tabla 26

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	31	37%	31	37%
Frecuentemente	19	23%	50	60%
Ocasionalmente	27	33%	77	93%
Rara vez	6	7%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 20



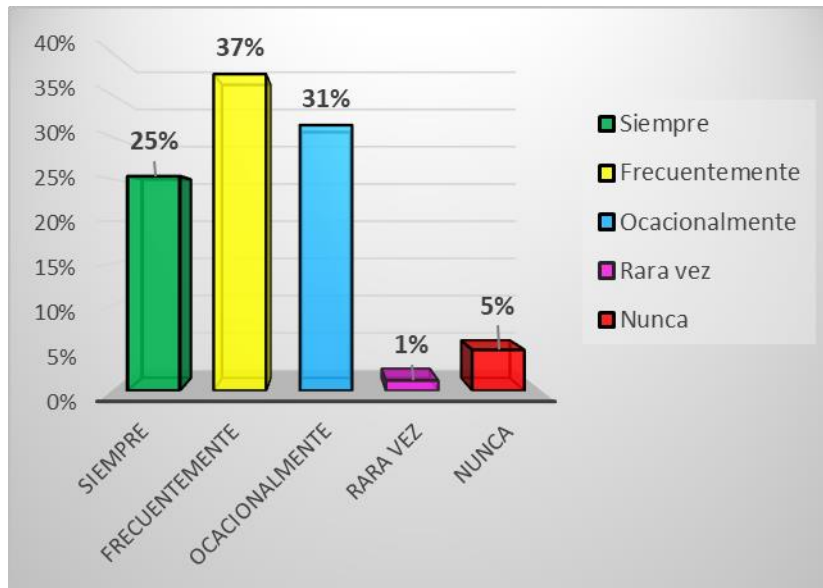
Observamos en la tabla 26 y figura 20 que del 100% (83) de los encuestados el 33% respondió que ocasionalmente, 23% frecuentemente, 37% siempre y el 7% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.

C6. Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.

Tabla 27

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	21	25%	21	25%
Frecuentemente	31	37%	52	63%
Ocasionalmente	26	31%	78	94%
Rara vez	1	1%	79	95%
Nunca	4	5%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 21



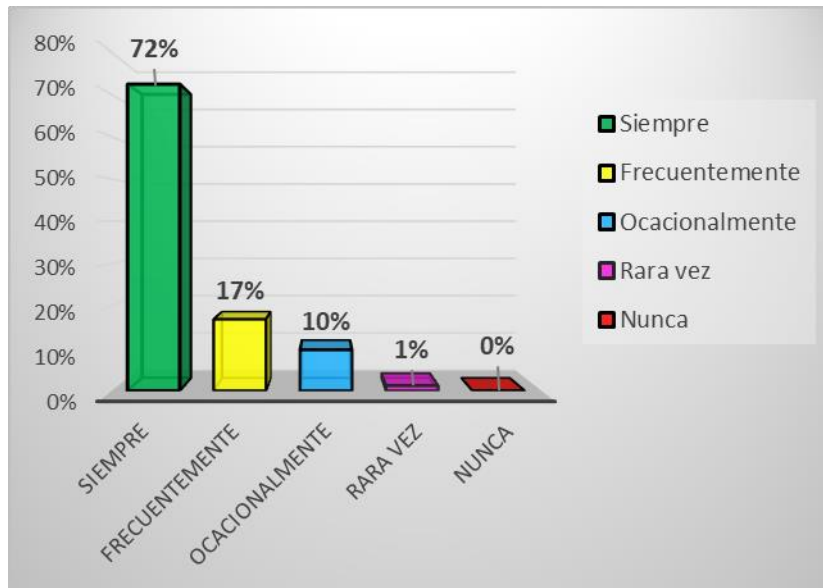
Observamos en la tabla 27 y figura 21 que del 100% (83) de los encuestados el 31% respondió que ocasionalmente, 37% frecuentemente, 25% siempre y el 1% rara vez lo que significa que la mayoría considera que frecuentemente mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.

C7. En mi organización participo en la toma de decisiones.

Tabla 28

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	60	72%	60	72%
Frecuentemente	14	17%	74	89%
Ocasionalmente	8	10%	82	99%
Rara vez	1	1%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 22



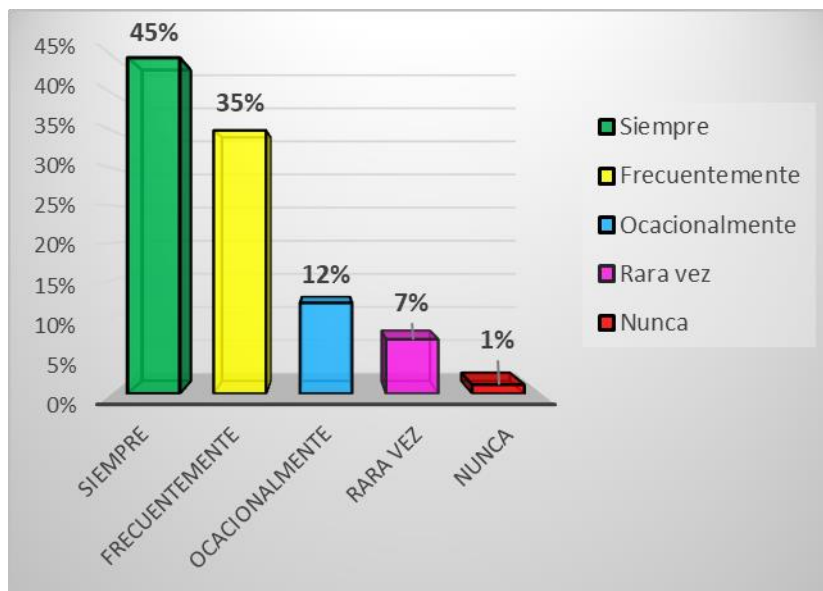
Observamos en la tabla 28 y figura 22 que del 100% (83) de los encuestados el 10% respondió que ocasionalmente, 17% frecuentemente, 72% siempre y el 1% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre en mi organización participo en la toma de decisiones.

C8. Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas con el trabajo.

Tabla 29

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	37	45%	37	45%
Frecuentemente	29	35%	66	80%
Ocasionalmente	10	12%	76	92%
Rara vez	6	7%	82	99%
Nunca	1	1%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 23



Observamos en la tabla 29 y figura 23 que del 100% (83) de los encuestados el 12% respondió que ocasionalmente, 35% frecuentemente, 45% siempre y el 7% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas con el trabajo.

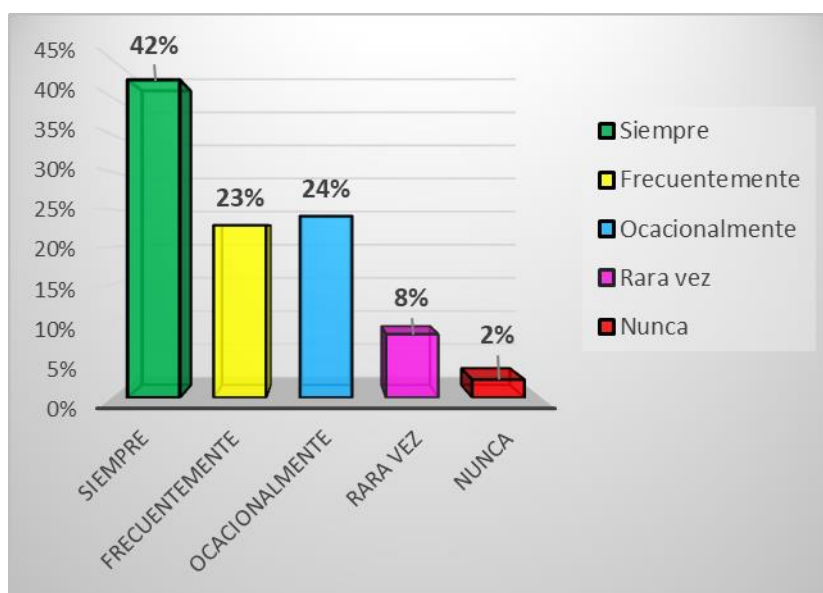
Dimensión 3. Potencial humano

C9. Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.

Tabla 30

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	35	42%	35	42%
Frecuentemente	19	23%	54	65%
Ocasionalmente	20	24%	74	89%
Rara vez	7	8%	81	98%
Nunca	2	2%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 24



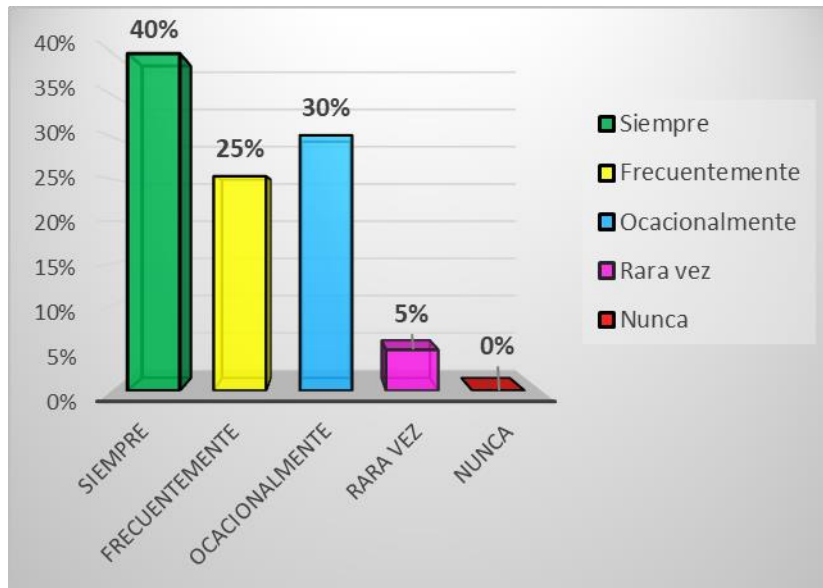
Observamos en la tabla 30 y figura 24 que del 100% (83) de los encuestados el 24% respondió que ocasionalmente, 23% frecuentemente, 42% siempre y el 8% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.

C10 En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.

Tabla 31

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	33	40%	33	40%
Frecuentemente	21	25%	54	65%
Ocasionalmente	25	30%	79	95%
Rara vez	4	5%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 25



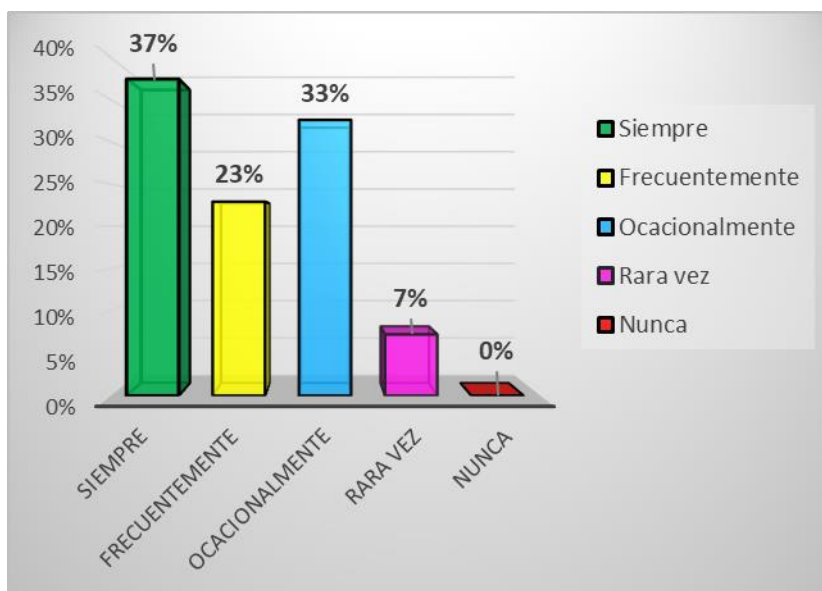
Observamos en la tabla 31 y figura 25 que del 100% (83) de los encuestados el 30% respondió que ocasionalmente, 25% frecuentemente, 40% siempre y el 5% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.

C11. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.

Tabla 32

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	31	37%	31	37%
Frecuentemente	19	23%	50	60%
Ocasionalmente	27	33%	77	93%
Rara vez	6	7%	83	100%
Nunca	0	0%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 26



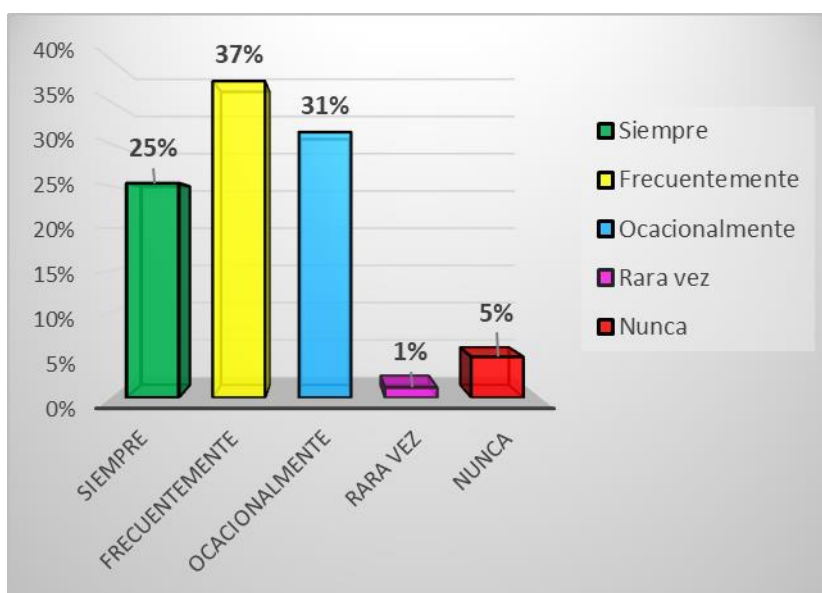
Observamos en la tabla 32 y figura 26 que del 100% (83) de los encuestados el 33% respondió que ocasionalmente, 23% frecuentemente, 37% siempre y el 7% rara vez lo que significa que la mayoría considera que siempre Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.

C12. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización.

Tabla 33

Validos	Frecuencia	Porcentaje	F acumulada	% acumulado
Siempre	21	25%	21	25%
Frecuentemente	31	37%	52	63%
Ocasionalmente	26	31%	78	94%
Rara vez	1	1%	79	95%
Nunca	4	5%	83	100%
TOTAL	83	100%		

Figura 27



Observamos en la tabla 33 y figura 27 que del 100% (83) de los encuestados el 31% respondió que ocasionalmente, 37% frecuentemente, 25% siempre y el 1% rara vez lo que significa que la mayoría considera que frecuentemente nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización.

5.2. Análisis Inferencial

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Habilidades Directivas	83	100,0%	0	0,0%	83	100,0%
Clima Organizacional	83	100,0%	0	0,0%	83	100,0%

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Directivas	,161	83	,000	,937	83	,000
Clima Organizacional	,144	83	,000	,954	83	,005

a. Corrección de significación de Lilliefors

Conclusión:

Después de aplicar el estadístico Kolmogorov-Smirnov^a observamos que la distribución es diferente a la normal según la significancia $0,000 < \alpha = 0,05$ por lo que utilizaremos un estadístico no paramétrico RHO DE SPEARMAN.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

H0: No existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

HG: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

Correlaciones entre las habilidades directivas y el clima organizacional

			Habilidades Directivas	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,695**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,695**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

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

Observamos en los resultados que el nivel de relación según el estadístico Rho de Spearman es 0,695 ubica este nivel en positivo moderado y el valor de la significancia 0,000 debajo del valor del $\alpha = 0,05$, es decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis General de investigación que Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

CONTRASTACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA DE LA INVESTIGACIÓN

H₀: No existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y la Cultura Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

H₁: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y la Cultura Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

Correlaciones entre las habilidades directivas y la Cultura Organizacional

		Habilidades Directivas	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,520**
		N	.
Cultura Organizacional		Coefficiente de correlación	,520**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	.
		N	83
		N	83

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

Observamos en los resultados que el nivel de relación según el estadístico Rho de Spearman es 0,520 ubica este nivel en positivo moderado y el valor de la significancia 0,000 debajo del valor del $\alpha = 0,05$, es decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la primera hipótesis específica de investigación que Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y la Cultura Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA DE LA INVESTIGACIÓN

H0: No existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Diseño Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

Hi2: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Diseño Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

Correlaciones entre las habilidades directivas y el Diseño Organizacional

			Habilidades Directivas	Diseño Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,616**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Diseño Organizacional	Coeficiente de correlación	,616**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

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

Observamos en los resultados que el nivel de relación según el estadístico Rho de Spearman es 0,616 ubica este nivel en positivo moderado y el valor de la significancia 0,000 debajo del valor del $\alpha = 0,05$, es decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la segunda hipótesis específica de investigación que Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Diseño Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

CONTRASTACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA DE LA INVESTIGACIÓN

H₀: No existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Potencial Humano según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

H₁: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Potencial Humano según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

Correlaciones entre las habilidades directivas y el Potencial Humano

			Habilidades Directivas	Potencial Humano
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,585**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Potencial Humano	Coefficiente de correlación	,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

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

Observamos en los resultados que el nivel de relación según el estadístico Rho de Spearman es 0,585 ubica este nivel en positivo moderado y el valor de la significancia 0,000 debajo del valor del $\alpha = 0,05$, es decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la tercera hipótesis específica de investigación que Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Potencial Humano según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Primera:

Respecto a la hipótesis general de investigación hallamos los siguientes resultados que existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022 en comparación a ello citamos a **Arrascue. (2021)** la investigación concluyo que El 55,8% de los participantes percibió que las habilidades gerenciales de sus jefes eran adecuadas, 44,2% regulares y ninguno como inadecuadas. Las habilidades gerenciales en las dimensiones analíticas e interpersonales fueron consideradas como adecuadas en 69%, mientras que las habilidades emocionales y de motivación y valores fueron regulares en 69% y 58% respectivamente.

Segunda:

Respecto a la primera hipótesis específica de investigación hallamos los siguientes resultados que existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y la Cultura Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022 en contrastación a ello citamos a **Hernández M.(enero-junio 2020)** En el primer modelo, las dimensiones predictoras modos de vida y conocimiento

influyen positivamente en la dimensión habilidades técnicas, pues sus t de Student respectivamente: $t = 3.162$ y $t = 2,652$ tiene p-valores 0.003 y 0,011, inferiores a 0.05. En el segundo modelo, las dimensiones predictoras práctica de valores, modos de vida y conocimiento influyen positivamente en la dimensión habilidades humanas, pues sus t de Student respectivamente: $t = 2.872$, $t = 3.158$ y $t = 3.034$, con sus p-valores 0.006, 0.003 y 0,004, inferiores a 0.05. En el tercer modelo, las dimensiones predictoras conocimiento, modos de vida y práctica de valores influyen positivamente en la dimensión habilidades conceptuales, pues sus t de Student respectivamente: $t = 3.662$, $t = 2.789$ y $t = 2,250$, con p-valores 0.001, 0.008 y 0,030, inferiores a 0.05. Finalmente, en modelo general, la variable predictora cultura organizacional influye positivamente en la variable criterio habilidades gerenciales, pues su t de Student 9.879, con un p-valor de 0.000, inferior a 0.05. En conclusión, la cultura organizacional se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales.

Tercera:

Respecto a la segunda hipótesis específica de investigación hallamos los siguientes resultados que existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Diseño Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022. En contrastación a ello citamos a **Mendoza. (2020)** la investigación concluyo que no existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación en las habilidades directivas en la institución educativa María Inmaculada- Huancayo. Según la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión comunicación es de 0,206, siendo esta una correlación baja.

Cuarta:

Respecto a la tercera hipótesis específica de investigación hallamos los siguientes resultados que existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Potencial Humano según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022 en comparación a ello citamos a **Brito, Pitre y Cardona (2019)** concluyendo que Los planes

y/o programas de acompañamiento a los colaboradores, deben implementar canales de comunicación efectivos, a través de los cuales se manejen tanto las inquietudes como las sugerencias producto de la actividad productiva diaria, por otro lado, la integración de las variables control, seguimiento y liderazgo, es decisiva para la generación de un clima organizacional adecuado, lo que a su vez incide en el desempeño y la consecución de los objetivos de las organizaciones.

Conclusiones

Primera:

Determinamos que existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022. Según los resultados el nivel de relación según el estadístico Rho de Spearman es 0,695 ubica este nivel en positivo moderado y el valor de la significancia 0,000 debajo del valor del $\alpha = 0,05$, es decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis General de investigación.

Segunda:

Establecemos que existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y la Cultura Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022. Según los resultados el nivel de relación según el estadístico Rho de Spearman es 0,520 ubica este nivel en positivo moderado y el valor de la significancia 0,000 debajo del valor del $\alpha = 0,05$, es decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la primera hipótesis específica de investigación.

Tercera:

Identificamos que Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Diseño Organizacional según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022. Según los resultados el nivel de relación según el estadístico Rho de Spearman es 0,616 ubica este nivel en positivo moderado y el valor de la significancia 0,000 debajo del valor del $\alpha = 0,05$, es decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la segunda hipótesis específica de investigación.

Cuarta:

Precisamos que existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Potencial Humano según los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022. Según los resultados el nivel de relación según el estadístico Rho de Spearman es 0,585 ubica este nivel en positivo moderado y el valor de la significancia 0,000 debajo del valor del $\alpha = 0,05$, es decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la tercera hipótesis específica de investigación.

Recomendaciones:

Primera:

Recomendamos conveniente a los directivos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna la elaboración de un plan de estratégico de mejora vinculado fortalecer la identidad de la organización los colaboradores en la búsqueda del cumplimiento de sus tareas y el trabajo en equipo, lo que mejora el clima organizacional, con ello el nivel de compromiso de los trabajadores seria afianzado para la búsqueda de objetivos comunes.

Segunda:

Proponer a los responsables del ares de publicidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna un cambio de imagen institucional, con ello los colaboradores fortalecerán sus votos de unión, energía y visión de futuro empresarial, reflejando el comportamiento tácito del saber trabajar en favor de la imagen que se trasmite la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna al exterior frente a otras instituciones microfinancieras que pertenecen a la misma federación de cajas municipales.

Tercera:

Se considera pertinente sugerir al área administrativa de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, un replanteo del modelo de negocio enfocándose en nichos de mercado más específico dentro de los territorios en que se encuentra, por ejemplo, en selva, productos vinculados al agro, en sierra a servicios y pecuarios, en costa de consumo y emprendimiento.

Cuarta:

Recomendamos al área de recursos humanos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna cuente con mejor potencial humano nuevos colaboradores y los que se han formado en la empresa, contando con estos conocimientos, actitudes y aptitudes debieran canalizarse por especialidad de modo tal que sus aportes serán indexados para construir mejoras en la tecnología crediticia y de captación, así como en los procesos de servicio.

5.4. Fuentes de información:

- Aburto, H. y Bonale, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Investigación y Ciencia, 41 - 49.
- Arrascue (2021) *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos - Lima, 2019*, para optar por el grado de Magister en Gerencia de Servicios de Salud
- Amabile, T. (1983). *The Social Psychology of Creativity*.: *Journal of Personality and Social Psychology*, 357 - 376.
- Arias, F.(2012) *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*(6ta ed.).
- Baena, G.(2017) *Instrumentos de investigación*, México, Editores mexicanos unidos.
- Benites (2020) *presento una investigación titulada Habilidades sociales y clima laboral en el personal docente de educación primaria, Trujillo – 2021*, para obtener el grado de doctor en educación
- Bernal. C. (2016) *Metodología de la investigación*. En Colombia. (4ta. Ed.) Editorial: Pearson Educación de Colombia S.A.C.
- Brito, C; Pitre, R. y Cardona, D. (2019) *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*, *Inf. tecnol.* [online]. 2020, vol.31, n.1, pp.141-148. ISSN 0718-0764. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. (2a.ed.). Lima: Ediciones San Marcos.
- Carrasco, S. (2016). *Metodología de la investigación científica*. (3era ed.)Lima: Editorial San Marcos.
- Carrillo, C. Pitre, R., y Cardona, D. (2019). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. Universidad de la Guajira - Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

- CMAC Tacna. (14 de 6 de 2017). *Caja Municipal de Ahorro Crédito Tacna*.
Obtenido de <http://www.cmactacna.com.pe/Agencias/Tacna>
- Covey, S. (1995). *Los 7 hábitos de la gente altamente*. Argentina: Paidós.
- Echegaray, V. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna en el año 2013*. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman .
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2016). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC Tacna)*. Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.
- Galeano M., (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación. Cuantitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. España: Debolsillo.
- Gonzales, Y. y Canos-Daros, L. (noviembre 2020) *Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional*. INNODOCT 2020 Valencia, 11th-13th noviembre 2020 DOI: <http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11815>
- González, A., Manríquez, C., y Venegas, M. (2014) *Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal*. Ciencia & trabajo, 152 - 157.
- Gutiérrez, M. (2013) *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012*. Para optar el grado de Maestro en Ciencias. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann..
- Hernandez, M.(enero-junio 2020) *Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en una asociación educativa*. Paidagogo. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Vol. 2 No. 1, ISSN: 2789-0074.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

- Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015) *Generalidades del clima organizacional*. MediSur, 455- 457.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: McGraw Hill.
- Mejía, C., Herrera, J., Zambrano, S., y Medina , V. (2019). *Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado*. CIENCIAMATRIA, 6(10), 128-156. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.120>
- Mendoza (2020) *Habilidades directivas y clima organización en la Institución Educativa María Inmaculada – Huancayo*, para optar por el título de segunda especialidad profesional en Andragogía - educativa básica, alternativa
- Minztberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Librería "El Ateneo" Editorial.
- Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. (4ta.ed). Bogotá: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H. Valdivia, M. Palacios, J. y Romero, E. (2018) *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5ta ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Paredes, A. (2019). *Nuevas habilidades de liderazgo, exigencia 2020*. Red Forbes.
- Paredes-Zempual, D; Ibarra, L; y Moreno Z. (2021) *Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas*, bajo la dirección de la Universidad Estatal de Sonora - México
- Parodi, T. (2021). *Habilidades gerenciales para guiar a su equipo*. El peruano.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. México: Pearson.
- Puchol, L., Martín, M., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. México: Ediciones Díaz de Santos
- Real Academia Española (RAE). (31 de 01 de 2017). *Real Academia Española*. Obtenido de www.dle.rae.es
- Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez, J. (2011) *Análisis de las competencias y su incidencia en la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A., en el periodo 2010*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Romero. (2020) *Las Habilidades gerenciales y el clima laboral percibido por el personal de salud del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, en el contexto de pandemia por COVID-19. Apurímac, 2020*, para obtener el grado académico de Maestra en Gestión de Servicios de la salud.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología de la investigación científica*. (4a.ed.) Lima: Visión Universitaria.
- Scholtes, P. (1999). *Las nuevas competencias del liderazgo*. E.E.U.U.: Boston Harvard Business School Press.
- Sevillano, R. (2011). *La incidencia de la percepción del estilo de liderazgo del gerente sobre el clima organizacional en Zofra Tacna en el 2007*. Tesis para obtener el grado de magíster. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Tamayo y Tamayo, M.(2012) *El proceso de la investigación científica*, México, Limusa.
- Ticona, J. (2009). *Influencia de la cultura organizacional en el clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, año 2008*. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Tomastika, M., Strohmndlb, J., Cechc, P. (2015). *Managerial competency of crisis managers. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964 – 3969.
- Valderrama, S. (2014), *Pasos para elaborar Proyectos de Investigación Científica* (Cuantitativa, cualitativa y mixta) Editorial San Marcos– Lima Perú.
- Valdivia, C. (2015). *Relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo percibido en los trabajadores, área de administrativa Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015*. Tesis para optar el grado de Licenciada en Administración. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Vecina, M.(2006). *Creatividad. Papeles del Psicólogo*, 31 - 39.

Villa, J. García, M. y Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*. bajo la dirección de la Universidad de la Habana – Cuba.

Whetten, D., Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación.

Zempual, D. Ibarra, L. y Moreno, Z. (2021). *Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas*. Scielo. México.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo:2: Instrumentos

Anexo 3: Validación de Experto. Ficha de Validación del Instrumento. (4)

Anexo 4: Declaración Jurada de Autenticidad de Plan de Tesis.

Título: HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA, 2022

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>PG: ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>PE1: ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y la Cultura organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?</p> <p>PE2: ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Diseño organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?</p> <p>PE3: ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Potencial Humano en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>OG: Determinar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>OE1: Establecer el nivel de relación entre las habilidades directivas y la Cultura organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.</p> <p>OE2: Identificar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Diseño organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.</p> <p>OE3: Precisar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el Potencial Humano en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>H0: No existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.</p> <p>HG: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Hi1: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y la Cultura Organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.</p> <p>Hi2: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Diseño Organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.</p> <p>Hi3: Existe un nivel de relación significativa entre las habilidades directivas y el Potencial Humano en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022.</p>	<p>VARIABLE X:</p> <p>HABILIDADES DIRECTIVAS</p>	<p>X1: Comunicación</p> <p>X2: Liderazgo</p> <p>X3: Creatividad</p> <p>X4: Toma de decisiones</p> <p>X5: Equipos de trabajo</p> <p>X6: Manejo de conflictos</p> <p>X7: Administración del tiempo</p>	<p>D1.</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación hacia arriba Comunicación hacia abajo Comunicación lateral <p>D2.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lider autócrata Lider paternalista Lider democrático Lider participativo Lider liberal <p>D3.</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia Aptitudes de pensamiento creativo Motivación intrínseca para la tarea <p>D4</p> <ul style="list-style-type: none"> El modelo racional Racionalidad acotada Intuición <p>D5</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos adecuados Liderazgo eficaz Clima de confianza Evaluación de desempeño y sistema de recompensas. <p>D6</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediación Conciliación Consultoría <p>D7</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificación de horarios de trabajo Organización de horarios de trabajo Ejecución de horarios de trabajo Control de horarios de trabajo 	<p>Tipo: básica.</p> <p>Nivel: descriptivo correlacional, porque no solo persigue describir acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Sabino (1992) Y es correlacional dado que “permite al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables). Es decir, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudian” (Carrasco, 2013, p.73).</p> <p>Diseño: no experimental, de corte transeccional o transversal.</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Población estará constituida por el total de colaboradores de la CMAC Tacna, quienes suman un total de 104 colaboradores, según el informe de estructura remunerativa 2021.</p> <p>Muestra: la muestra constará de 83 colaboradores.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos: El Cuestionario:</p>
			<p>VARIABLE Y:</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Y1: Cultura Organizacional</p> <p>Y2: Diseño Organizacional</p> <p>Y3: Potencial Humano</p>	<p>D1.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identidad Conflicto y cooperación Motivación <p>D2</p> <ul style="list-style-type: none"> Remuneración Estructura Toma de decisiones Comunicación organizacional <p>D3</p> <ul style="list-style-type: none"> Comodidad Recompensa Innovación Liderazgo 	

Anexo 1. Instrumento

Instrumento Habilidades directivas

Estimado(a) participante reciba nuestra gratitud al contar con su disposición en el llenado de este cuestionario. Esperamos su respuesta sincera, pues no hay respuesta correcta ni incorrecta, únicamente buscamos reflejar su opinión.

Su participación es valiosa, y sus opiniones no serán difundidas de manera personal, pues formarán parte del estudio, cuya finalidad es determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022. La información que se recoja será confidencial y de carácter académico. El proceso consiste en la aplicación de un breve cuestionario de 48 preguntas, que tendrá una duración aproximada de 10 minutos.

SECCIÓN DEMOGRÁFICA

A1. Edad				
18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	Mas de 55 años
A2. Género				
Masculino		Femenino		
A3. Estado Civil				
Soltero (a)	Casado (a)	Conviviente	Divorciado (a)	Viudo (a)
A4. Grado de instrucción				
Pre- escolar	Primaria	Secundaria	Superior no universitaria	Superior universitaria
A5. Lugar de nacimiento				
Tacna	Otro: _____			
A6. Tiempo que lleva laborando en CMAC Tacna				
años				

Lea cada frase y responda marcando la frecuencia con que ha tenido ese sentimiento de acuerdo a la escala siguiente Por lo cual le solicitamos sea sincero en marcar una alternativa.

Escala de valoración				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Dimensión 1. Comunicación		1	2	3	4	5
B1.	El lider facilitar la comunicación con los niveles inferiores.					
B2.	El lider facilita la comunicación entre los miembros del mismo nivel.					
Dimensión 2. Liderazgo						
B3.	El lider a veces hace consultas a su personal, pero generalmente es quien tiene que tomar decisiones.					
B4.	El lider siempre promueve la participación para cualquier circunstancia.					
Dimensión 3. Creatividad						
B5.	El lider cuenta con las aptitudes necesarias para resolver problemas que requieren creatividad.					
B6.	El lider se encuentra motivado y motiva a los demás a ser creativos.					
Dimensión 4. Toma de decisiones						
B7.	El lider toma las decisiones de forma racional y lógica.					
B8.	El lider simplifica las situaciones para tomar decisiones rápidamente.					
Dimensión 5. Equipo de trabajo						
B9.	El lider ofrece una visión clara sobre lo que el equipo debe lograr a sus integrantes.					
B10.	El lider crea diferentes procesos para supervisar el desempeño del equipo.					
Dimensión 6. Manejo de conflictos						
B11.	Cuando se genera un conflicto, el lider actúa como conciliador para mejorar la relación entre ambas partes.					
Dimensión 7. Administración del tiempo						
B12.	El lider planifica y organiza los horarios de trabajo.					

Instrumento Clima Organizacional

Estimado(a) participante reciba nuestra gratitud al contar con su disposición en el llenado de este cuestionario. Esperamos su respuesta sincera, pues no hay respuesta correcta ni incorrecta, únicamente buscamos reflejar su opinión.

Su participación es valiosa, y sus opiniones no serán difundidas de manera personal, pues formarán parte del estudio, cuya finalidad es determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2022. La información que se recoja será confidencial y de carácter académico. El proceso consiste en la aplicación de un breve cuestionario de 48 preguntas, que tendrá una duración aproximada de 10 minutos.

Equipo investigador

Daniel Martín Montoya Vera

Lea cada frase y responda marcando la frecuencia con que ha tenido ese sentimiento de acuerdo a la escala siguiente Por lo cual le solicitamos sea sincero en marcar una alternativa.

Escala de valoración				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Dimensión 1. Cultura organizacional		1	2	3	4	5
C1.	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente agradable.					
C2.	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.					
C3.	Estoy comprometido con mi organización.					
C4.	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
Dimensión 2. Diseño organizacional						
C5.	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
C6.	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
C7.	En mi organización participo en la toma de decisiones.					
C8.	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas con el trabajo.					
Dimensión 3. Potencial humano						
C9.	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
C10.	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
C11.	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
C12.	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización.					

Anexo 2. Validación del Instrumento



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS PERSONALES:

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: Rodriguez Albuqueque, Jesús Martín
- 1.2. GRADO ACADÉMICO: Magister
- 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNSPG
- 1.4. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Habilidades directivas determinantes en el clima organizacional de la caja municipal de ahorro y crédito Tacna 2017
- 1.5. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Daniel Martín Montoya Vera
- 1.6. MAESTRÍA/DOCTORADO: Administración y Dirección de empresas
- 1.7. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Habilidades Directivas y Clima Organizacional

II. ASPECTOS A EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		(01-09) 01	(10-13) 02	(14-16) 03	(17-18) 04	(19-20) 05
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				X	
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables				X	
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad					X
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento					X
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					X
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos					X
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios					X
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores				X	
9.- METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del estudio				X	
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				X	
Sub Total					16	30
Total						46

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) 18.4

VALORACIÓN CUALITATIVA 17

VALORACIÓN DE APLICABILIDAD 10

Leyenda:
01-13 Impropio
14-16 Aceptable con recomendación
17-20 Aceptable

Lugar y Fecha: Tacna 11 de Agosto del 2017

Firma y Post-firma del Experto: [Firma]
MER MARTÍN RODRIGUEZ ALBUQUEQUE
ESPECIALISTA EN MARKETING

DNI: 70604793 CLAD 04670

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 **Apellidos y nombres del experto:** Hajar Hernández Víctor Daniel
- 1.2 **Grado académico:** Magister
- 1.3 **Cargo e institución donde labora:** DTC Universidad Alas Peruanas
- 1.4 **Título de la Investigación:** HABILIDADES DIRECTIVAS DETERMINANTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CAJAMUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA, 2022
- 1.5 **Autor del instrumento:** Bach. DANIEL MARTÍN MONTOYA VERA
- 1.6 **Nombre del instrumento:** Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				80%	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				80%	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80%	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80%	
SUB TOTAL					800	
TOTAL					800	

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 16

VALORACIÓN CUALITATIVA: Muy Bueno

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

Lugar y fecha: 10 de octubre del 2021



Mg Víctor Daniel Hajar Hernández
DNI: 09461497

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS PERSONALES:

1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: Eduardo Alexander Alatriza Vargas
 1.2. GRADO ACADÉMICO: Magister
 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UPT
 1.4. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Habilidades directivas determinantes en el clima organizacional de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2017
 1.5. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Daniel Montoya Vera
 1.6. MAESTRÍA/DOCTORADO: Administración y Dirección de Empresas
 1.7. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Habilidades Directivas y Clima Organizacional

II. ASPECTOS A EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(01-09) 01	(10-13) 02	(14-16) 03	(17-18) 04	(19-20) 05
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				X	
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables				X	
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad				X	
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del Instrumento				X	
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					X
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos				X	
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios				X	
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores				X	
9.- METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del estudio				X	
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				X	
Sub Total					30	5
Total						41

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) 16.4
 VALORACIÓN CUALITATIVA 17
 VALORACIÓN DE APLICABILIDAD 17

Legenda:
 01-13 Impropio
 14-16 Aceptable con recomendación
 17-20 Aceptable

Lugar y Fecha: Tacna, 11/12/2017
 Firma y Post-firma del Experto
 DNI: 41666657

Lic. Eduardo Alexander Alatriza Vargas
 Especialista en Comunicaciones
 Facilitador Profesional
 CPP Tacna N° 200317



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
ESCUELA DE POSTGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS PERSONALES:

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: Oscar G. Flores Flores
 1.2. GRADO ACADÉMICO: Magister
 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UPP
 1.4. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Habilidades directivas determinantes en el Clima Organizacional de la Caja Municipal de Abana y Crédito Tacna 2017
 1.5. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Daniel Martín Montoya Vera
 1.6. MAESTRÍA/DOCTORADO: Administración y Dirección de Empresas
 1.7. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Habilidades Directivas y Clima Organizacional

II. ASPECTOS A EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-13)	Bueno (14-16)	Muy Bueno (17-18)	Excelente (19-20)
		01	02	03	04	05
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					X
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables					X
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad					X
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento					X
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					X
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos					X
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios					X
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores					X
9.- METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del estudio				X	
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				X	
Sub Total					8	40
Total						48

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) 19.2
 VALORACIÓN CUALITATIVA 18
 VALORACIÓN DE APLICABILIDAD 18

Leyenda:
 01-13 Improcedente
 14-16 Aceptable con recomendación
 17-20 Aceptable

Lugar y Fecha: TACNA 11/12/2017
 Firma y Post-firma del Experto: Oscar G. Flores Flores
 DNI: 00506518

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL INFORME DEL PLAN DE TESIS

Yo, **BACH. DANIEL MARTÍN MONTOYA VERA**, estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, de la Universidad Alas Peruanas con Código N° 2014144787, identificada con DNI: 72077674 con la tesis titulada: **HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA, 2022.**

Declaro bajo juramento que:

1. El informe de tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. Los datos presentación en los resultados son reales, no han sido falseados, ni copiados por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se contribuirán en aporte a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), de plagio (información sin citar a autores), de piratería (uso ilegal de información ajena) o de falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiendo a la normatividad vigente a la Universidad Alas Peruanas.

Lima, julio del 2022.



BACH. DANIEL MARTÍN MONTOYA VERA