



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MERCADO
VIRGEN DE COCHARCAS, VILLA EL SALVADOR – 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

MEDALI DEYSI BERMUDEZ QUISPE
ORCID: 0000-0001-6958-0750

ASESOR

ING. SEGUNDO ZOILO VÁSQUEZ RUIZ
ORCID: 0000-0002-4373-9062

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2020

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a mi Dios, por ser mi luz de vida. A mis padres de manera especial por brindarme fortaleza y valentía en cada etapa de mi vida, guiando siempre mis pasos con sabiduría.

AGRADECIMIENTOS

Existen muchas personas a quienes deseo agradecer en la presente investigación, debido a que me brindaron su apoyo constante y desinteresado permitiendo con ello culminar satisfactoriamente mi formación universitaria, por ello empiezo agradeciendo a mi madre Eva Quispe Condori quien es mi pilar y fortaleza emocional sin su apoyo incondicional el desarrollo de esta tesis no fuera posible, solo tengo para ella sentimientos de admiración, amor y mucho respeto por ser un ejemplo de humildad. A mi padre Donato Bermudez Sedano, por sus enseñanzas, su comprensión y su aliento de perseverancia en cada etapa de mi vida. Asimismo, agradezco de corazón a mis hermanas que siempre han confiado en mí y están apoyándome incondicionalmente con sus consejos y motivaciones. Para culminar doy gracias a mi asesor el Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz por su apoyo constante, su paciencia, su compromiso y por la enseñanza brindada para culminar con éxito la presente tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	17
1.3 Objetivo de la investigación: general y específico.....	18
1.4 Limitaciones de la investigación.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudio.....	22
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	31
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	61
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	65
3.2 Población y muestra.....	66
3.3 Hipótesis.....	67
3.4 Variables – Operacionalización.....	67
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	69
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.....	70
3.7 Análisis estadísticos e interpretación de datos.....	74
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento.....	76
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	78
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	80
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	86
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	87
4.6 Contrastación de hipótesis.....	88
CAPÍTULO V: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Discusiones.....	94

5.2	Conclusiones.....	97
5.3	Recomendaciones.....	98

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable habilidades directivas
Tabla 2	Operacionalización de la variable clima organizacional
Tabla 3	Resultados de la validación del cuestionario de habilidades directivas
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario del clima organizacional
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento del clima organizacional
Tabla 7	Análisis descriptivo de la variable: habilidades directivas
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable: clima organizacional
Tabla 9	Análisis descriptivo de la dimensión: habilidades personales
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión: habilidades interpersonales
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión: habilidades grupales
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión: sistema individual
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión: sistema interpersonal
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión: sistema organizacional
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión: sistema organizacional
Tabla 16	Resultados de la prueba de normalidad de las variables habilidades directivas y clima organizacional
Tabla 17	Resultados de correlación entre habilidades directivas y clima organizacional
Tabla 18	Resultados de correlación entre habilidades personales y clima organizacional
Tabla 19	Resultados de correlación entre habilidades interpersonales y clima organizacional
Tabla 20	Resultados de correlación entre habilidades grupales y clima organizacional

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis descriptivo de la variable de las habilidades directivas
- Figura 2 Análisis descriptivo de la variable del clima organizacional
- Figura 3 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales
- Figura 4 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión sistema individual
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión sistema interpersonal
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión sistema organizacional
- Figura 9 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre habilidades directivas y clima organizacional
- Figura 10 Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y clima organizacional

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MERCADO VIRGEN DE COCHARCAS, VILLA EL SALVADOR – 2020

MEDALI DEYSI BERMUDEZ QUISPE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de la investigación consiste en determinar el nivel de relación que presenta las habilidades directivas y el clima organizacional en el Mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador - 2020. El tipo de investigación aplicado fue descriptivo, de alcance correlacional, utilizando el método cuantitativo. La muestra representativa de la población estuvo conformada por 71 comerciantes aplicando para ello el muestreo probabilístico aleatorio simple. El instrumento aplicado para medir las variables de estudio es el cuestionario que está compuesto por 25 ítems para la variable habilidades directivas y 25 ítems para la variable clima organizacional, los cuales fueron validados por expertos y presentan una alta confiabilidad mediante la prueba estadística Alfa de Cronbach, obteniendo 0,893 en el cuestionario de habilidades directivas y 0,917 en el cuestionario del clima organizacional. Respecto a los resultados generales, se obtuvo en la prueba de hipótesis un coeficiente de correlación Rho de Spearman que asciende a 0,930, con una significancia $p=0.000$ que es menor a 0,05, concluyendo con este valor que existe una correlación positiva muy alta entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas - 2020.

Palabras clave: habilidades, clima organizacional, directivos.

**DIRECTIVE SKILLS AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE MARKET
VIRGEN DE COCHARCAS, VILLA EL SALVADOR – 2020**

MEDALI DEYSI BERMUDEZ QUISPE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of the research is to determine the level of relationship between managerial skills and the organizational climate in the Virgen de Cocharcas Market, Villa El Salvador - 2020. The type of research applied was descriptive, correlational in scope, using the quantitative method. The representative sample of the population was made up of 71 merchants applying simple random probabilistic sampling. The instrument applied to measure the study variables is the questionnaire that is composed of 25 items for the management skills variable and 25 items for the organizational climate variable, which were validated by experts and have high reliability through the Cronbach's Alpha statistical test, obtaining 0.893 in the management skills questionnaire and 0.917 in the organizational climate questionnaire. Regarding the general results, a Spearman's Rho correlation coefficient of 0.930 was obtained in the hypothesis test, with a significance $p=0.000$ that is less than 0.05, concluding with this value that there is a very high positive correlation. between management skills and organizational climate in the Virgen de Cocharcas market - 2020.

Keywords: skills, organizational climate, managers.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación lleva por título *Habilidades directivas y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020*. En este estudio se presenta como situación problemática las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Esta investigación ha sido planteada en función a la problemática que enfrenta diariamente la organización, por lo que se considera necesario formular y plantear acciones de mejora que fomenten un agradable ambiente organizacional que conlleve al desempeño óptimo de los trabajadores, asimismo se propondrá al directivo asumir retos en el desarrollo de sus capacidades, puesto que estas cumplen un rol preponderante en la gestión mediante la comunicación y el liderazgo que impulsan la toma de decisiones oportunas.

En este estudio el problema general fue ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador - 2020?

El objetivo general propuesto de la investigación fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

De acuerdo con los resultados de este estudio se puede comprobar la hipótesis debido a que se ha hallado prueba suficiente para determinar que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas – 2020.

La tesis para su mayor comprensión estará estructurada en base a cinco capítulos que permitirán saber cómo se ha procedido, para ello se describirán cada uno a continuación:

En el capítulo I se presenta el problema principal de investigación compuesto por cinco puntos determinantes como: la realidad problemática, la justificación e importancia del estudio que ayudó a indicar el porqué de esta tesis garantizando la necesidad de aplicar este estudio, los objetivos generales y específicos, por último, se muestra las limitaciones que se evidenciaron durante su proceso.

En el capítulo II se hace referencia al marco teórico citando a autores que sustentan esta investigación, punto en el que consta de los antecedentes de estudio a nivel internacional y nacional, asimismo se presenta las bases teóricas indicando como máximos exponentes para el tema de las habilidades directivas a Whetten y Cameron, por otro lado se presenta para el clima organizacional a Uribe, dichos autores permitieron encontrar las dimensiones de las variables, por último se da a conocer la definición conceptual de cada terminología empleada.

El capítulo III describe el marco metodológico que guía la presente investigación, indicando el tipo y diseño de estudio, la población que es la unidad de análisis, la muestra de la proporción de la población, la hipótesis, la operacionalización de las variables estudiadas que ayudaron a sistematizar a las variables seleccionadas, el método, la técnica y el instrumento aplicado, culminado con la descripción de los instrumentos desarrollados.

En el capítulo IV se exponen los resultados hallados en la investigación, presentando el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos, en esa línea se realiza la contrastación de las hipótesis planteadas en este estudio.

En el capítulo V se desarrolla la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con el objetivo planteado en el primer capítulo, también se muestran las referencias bibliográficas, incluyendo al término de este trabajo los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente los negocios dedicados al comercio están en la búsqueda constantemente de generar competitividad con la finalidad de posicionarse en su entorno, por lo que son cada vez más exigentes con quienes la integran. Ante este desafío y desde una mirada organizacional, no solo es necesario que las empresas prioricen los factores individuales o económicos como estrategia. Por otra parte, se ha demostrado que son muy pocas las organizaciones que centran sus esfuerzos en el capital humano adoptando condiciones favorables de trabajo con una adecuada gestión orientada al cambio positivo. Es así como quienes la dirigen y buscan el éxito deben de considerar primordialmente crear un ambiente agradable.

Las habilidades directivas cumplen un rol preponderante dentro distintas empresas, debido a que guían a una gestión eficaz en el manejo de las funciones. En esa línea, se debe de contemplar contar con directivos que sean capaces de desarrollarse e inspiren ser un modelo que seguir.

Por el contrario, una gestión inadecuada conlleva a consecuencias nocivas, como el hecho de generar discusiones, desacuerdos, protestas y graves conflictos que afectan directamente en el comportamiento y las relaciones laborales, generando una baja competitividad.

Cuando surge un entorno laboral negativo casi la totalidad de los trabajadores optan por tomar actitudes incorrectas e individualistas que procuran su bienestar en todos los aspectos. Es en este contexto donde se visualiza notablemente que no existe un adecuado clima organizacional que esté orientado al crecimiento mutuo y al cumplimiento de las expectativas de los empleados.

De acuerdo con las variables de investigación, es relevante que los gerentes amplíen sus capacidades y competencias demostrando competitividad en la

administración de tareas y solución de conflictos, que a corto plazo posibilita la toma de decisiones acertadas en momentos claves.

A nivel internacional durante la segunda guerra mundial, casi la totalidad de las empresas de Europa fueron destruidas, ante esta situación estos desarrollaron una manera rápida de superarse, presentando como solución oportuna la implementación de pequeños comercios. En el caso del país mexicano, los negocios han contribuido a descentralizar a las grandes ciudades de ese país gracias a la aplicación de las habilidades y el liderazgo como una estrategia de crecimiento y mejor manejo de cada negocio que proporcionó competitividad, presentando a Moisés como su principal exponente quien era un ejemplo de carácter, actitud de escucha positiva, autodisciplina, compromiso y visión de futuro, considerando en él un modelo que los impulsó al éxito.

Dichas actividades contribuyeron a plantear nuevas políticas, rutinas de actuar y operar en los negocios mediante una mayor capacidad administrativa y una amplia visión que genere confianza, enfatizando principalmente que un dirigente sin estas cualidades no puede plasmar prosperidad y mejora continua.

A nivel nacional los negocios en nuestro país también han presentado crisis de mando por las relaciones existentes de poder, citando al emporio textil de Gamarra que está constituido por varios negocios y es el más grande de Sudamérica, mencionando en este caso que desde hace más de 50 años estaba gobernado por hombres, pasando por épocas difíciles donde tenían que batallar para ser escuchados, optaron estratégicamente por elegir a una presidenta que obtuvo el cargo y logró unificar Gamarra generando el impulso de nuevos liderazgos, incentivando el orden para que este sea sostenible, creyendo asimismo conveniente impulsar la voluntad política con reglas claras que apoyen al crecimiento comercial y

personal, siendo motivador observar cómo se pueden realizar cambios que realmente favorezcan al comercio.

Así mismo a nivel local los mercados de Villa El Salvador están contruidos con material noble, servicios básicos y la mayoría no cuenta con las implementaciones adecuadas para su direccionamiento, un caso especial es el mercado 24 de Junio que mantuvo problemas desde sus inicios con los dirigentes, dado que estos no velaban por los derechos e intereses de los comerciantes, por lo que iniciaron un proceso de investigación en contra de su ex presidente, argumentando que en el transcurso de dicha gestión se habían cometido ciertas irregularidades como la venta descontrolada de puestos, suscitando un grave problema que hoy en día ha sido subsanado como lo mencionan los comerciantes.

Este mercado es el primer centro de abastos formal y uno de los más antiguos del distrito que presentó metas como: su reorganización y reempadronamiento permitiendo con ello una buena comunicación y una adecuada toma de decisiones que incentivo a la organización a sentir orgullo de pertenencia.

La presente investigación fue realizada en el mercado llamado Virgen de Cocharcas, con la finalidad de determinar si el tema de las habilidades directivas son las indicadas, pretendiendo crear mejoras de cambio con la existencia de un adecuado direccionamiento de los negocios.

De acuerdo a los estudios se dedujo que el problema que tiene el mercado Virgen de Cocharcas es que se desconoce cuáles son las habilidades que posee el directivo de la organización, puesto a que no cuenta con una formación académica y/o técnica especializada en la gestión de recursos, presentando inconvenientes en el cumplimiento de sus funciones con el personal de trabajo, asimismo es notorio que se evidencian conflictos en la toma de decisiones que logren incentivar el bienestar

de todos los comerciantes creándose un ambiente hostil de trabajo que no beneficia a ninguna de las partes involucradas.

Dentro del mercado también se ha observado que existe un clima organizacional insatisfecho, debido a que se refleja un notorio desinterés por parte del dirigente en gestionar una comunicación efectiva, que como efecto genera inconformidad y malestar en cada trabajador, además se aprecia una imposición de autoridad forzosa ejercida por el directivo generando la antipatía hacia los comerciantes quienes consideran que no reciben el apoyo oportuno para solucionar sus problemas.

Finalmente, se considera conveniente realizar el estudio del dirigente en cuanto a su comportamiento y ejecución en el cumplimiento de sus actividades, de modo que los beneficiados serán los comerciantes del mercado, pues se creará un entorno de trabajo ameno donde los negociantes desempeñen mejor sus labores sintiendo un mayor compromiso en la búsqueda de alcanzar los objetivos mutuos.

Por ello el análisis presentado ayudará a formular las siguientes interrogantes de estudio orientado a la solución del problema identificado.

Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador - 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador - 2020?

¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador - 2020?

¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador - 2020?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación titulada *Habilidades directivas y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020*, se justifica ampliamente debido a que el término habilidad directiva es un tema de gran importancia, ya que actualmente se le como el modelo de desarrollo que estimula y está orientado en ofrecer un buen clima organizacional. El presente estudio conlleva un valor teórico cuyo enfoque se basa en crear directivos que desempeñen una apropiada dirección dentro de cada organización.

Es por esto, que las habilidades directivas y el clima organizacional están tomando mayor relevancia en las empresas, ya que se orientan a desarrollar y formar directivos con competencias capaces de sobrellevar un mejor vínculo con los trabajadores a través de la creación de relaciones amenas. Por lo tanto, es importante analizar los factores que permitan impulsar un ambiente gratificante.

Añadido a esto, esta investigación se fundamenta por los siguientes tipos de justificaciones:

Justificación teórica, desde el punto de vista teórico el presente estudio muestra relevancia debido a que su propósito es determinar si las habilidades directivas tienen relación con el clima organizacional, contribuyendo de este modo al fortalecimiento del campo de la administración, por esta razón se permite brindar un mayor conocimiento acerca de este tema incrementando la teoría a estudios ya existentes, puesto que los escritos servirán de referencia aportando recomendaciones que favorezcan a la organización respecto a su dirección idónea. Los autores principales utilizados para esta investigación son Whetten y Cameron para la variable

de habilidades directivas y por otro lado se menciona a Uribe para la variable del clima organizacional. Por lo tanto, la presente investigación pretende brindar resultados útiles y beneficiosos que contribuyan a solucionar la problemática identificado en la empresa.

Justificación práctica, la importancia práctica está dada en cuanto a todos los resultados obtenidos en este estudio brindando valor a las variables, permitiendo con ello el aporte de sugerencias y/o recomendaciones en favor a la adecuada gestión del mercado y al bienestar de los comerciantes. Por lo tanto, se desarrollarán diversas alternativas con el objetivo de fortalecer la capacidad de gestión. Así también, esta investigación permitirá conocer en qué nivel se encuentra su clima organizacional, disipando estratégicamente las debilidades encontradas en las dos variables, beneficiándose de este modo a los comercios en general.

Justificación metodológica, la importancia metodológica de la investigación contribuirá con la creación de dos instrumentos de recolección de datos con el fin de evaluar la relación existente entre las variables utilizadas para el estudio, el primero está enfocado en las habilidades directivas y el segundo al clima organizacional, dichas pruebas fueron sometidos a criterios de validez por tres expertos, usando además el Alfa de Cronbach que permitió determinar su confiabilidad.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitaciones bibliográficas

La limitación bibliográfica es moderada, debido a que se han hallado pocos trabajos de investigación que permitan analizar en conjunto a las dos variables de estudio: habilidades directivas y clima organizacional, siendo ambas relevantes para la presente tesis.

Limitación teórica

La teoría presenta una ausencia moderada respecto a investigaciones actuales sobre las variables de estudio.

Limitación institucional

Acceso limitado a la documentación de la organización debido a temas coyunturales, asimismo se presentaron dificultades de accesibilidad dentro de la organización a causa de las restricciones y protocolos establecidos por el estado en cada comercio. Adicional a ello existió el apoyo por parte de los trabajadores cuando se realizó el estudio.

Limitación temporal

Escaso tiempo para la realización de la investigación, ya las instituciones educativas difieren con el horario de la investigadora, además existieron restricciones en cuanto al horario que dificultaron la recolección de los datos, sin embargo, el esfuerzo y la predisposición de la investigadora permitieron sacar adelante la investigación.

Limitación económica

Moderados recursos económicos para el proceso de investigación, respecto al gasto en impresiones y la adquisición de libros concernientes al tema de estudio.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

Antecedentes internacionales

Araujo (2018) en su tesis titulada *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*, realizada con el propósito de poder establecer las competencias gerenciales y su incidencia en el clima organizacional en las microempresas en Ecuador. La metodología que empleó la investigación fue de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional de diseño no experimental, con un enfoque mixto. Su muestra estuvo conformada por 139 colaboradores microempresarios a los cuales se les aplicó la encuesta de tipo sondeo de opinión que estuvo estructurada por dos cuestionarios validados mediante el juicio de expertos, los cuales mostraron un alfa de Cronbach de 0.88 de fiabilidad para el cuestionario de competencias y para el clima organizacional un alfa de Cronbach de 0,79.

En conclusión, esta investigación tuvo como resultado un porcentaje bajo de desarrollo donde el 48.26% de trabajadores indican que sus recomendaciones no son consideradas, mencionando también que reciben insuficientes recompensas por las mejoras brindadas, así mismo un 44.20% menciona que los colaboradores no se logran identificar con las empresas donde laboran asegurando que se encuentran en ellas por necesidad, determinando que los trabajadores sienten una falta de apoyo respecto a la retroalimentación y al seguimiento de su trabajo, lo que representa para ellos un bajo nivel de liderazgo. Por otro lado, se evidencio que los gerentes cuentan con competencias de gestión administrativa definidas, como también que las microempresas ayudan a mejorar el desarrollo del gerente.

El aporte de esta investigación facilitó el conocer las diferentes perspectivas que presentan las diversas microempresas de distintos rubros de acuerdo con el clima

organizacional percibido, además presentó un amplio marco teórico con respecto a la segunda variable de estudio que es el clima organizacional. Por otra parte, también dio a conocer una propuesta de acción interesante para la mejora del clima organizacional basada en realizar actividades lúdicas con espacios acondicionados involucrando a toda la organización como un grupo de trabajo.

Guarnizo y Herrera (2018) en su tesis *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*, realizada con el objetivo de analizar el nivel de relación que presentan las habilidades gerenciales como factor importante en la gestión de las personas de las Instituciones de Educación Superior. Dicho estudio tuvo una metodología de enfoque mixto con un nivel de investigación relacional. Su población estuvo conformada por el personal administrativo y trabajadores con un total de 812 funcionarios, presentando una muestra de 269 trabajadores mediante el muestreo al azar.

Esta investigación aplicó dos tipos de encuestas con escala tipo Likert, la primera para los servidores y trabajadores de la universidad, obteniendo como resultado que el 60.82% de encuestados considero que raras veces existe una comunicación asertiva, además un 54.48% manifiesto que nunca se consideran sus opiniones, por otra parte para la segunda encuesta dirigida a los docentes se obtuvo como resultado que un 68.77% indicó que no hay una adecuada capacitación, dicha investigación también destacó que las autoridades competentes no cuentan con un proceso de selección adecuado evidenciando un bajo conocimiento y experiencia en el puesto, mostrando un desempeño entre regular y malo que demuestra las carencias por parte de los funcionarios en sus habilidades humanas, técnicas como también conceptuales. Por otro lado, este estudio utilizó la prueba del Chi-cuadrado para contrarrestar sus hipótesis trabajando con un nivel de significancia de 0,05,

determinado finalmente que se acepta su hipótesis nula de implementar un modelo de gestión que facilitará una mejor gestión del talento humano y el logro de los objetivos.

Para culminar el trabajo de investigación, sirvió como referencia para conocer acerca de las habilidades gerenciales que deben de fortalecer los directivos primordialmente dentro de cada institución como: las habilidades humanas, las técnicas y las conceptuales que inspiren la confianza en su entorno de trabajo, también es un gran ejemplo dado a que implementó una propuesta de modelo de gestión por competencias facilitando una correcta administración y ejecución de las funciones de manera concreta.

Riascos y Bermúdez (2015) en su tesis titulada *Habilidades de un directivo en su organización que lo hace eficaz, eficiente y productivo en la Institución Educativa Álvaro Echeverry Perea de Santiago de Cali*, realizada con el objetivo de comprender las habilidades de un directivo en una institución educativa haciéndola eficaz, eficiente y productiva. La investigación presenta una metodología no experimental de tipo mixto, aplicando en este estudio una entrevista semi estructurada y cuestionarios de tipo Likert que demostraron su fiabilidad en un nivel moderado, obteniendo para el cuestionario del área administrativa un alfa de Cronbach de 0.54 y para el cuestionario de profesores obtuvo una fiabilidad alta con un alfa de Cronbach de 0.72. La muestra estuvo constituida por profesores, estudiantes, el área administrativa, la rectora y los padres de familia, utilizando para ello el muestreo no probabilístico. Llegando a la conclusión por parte del investigador que el rol del directivo en este caso la rectora de la institución educativa constituye nuevas responsabilidades.

Finalmente, este estudio realizado en Colombia sirvió como referencia para conocer a mayor profundidad las habilidades que deben de poseer los directivos como

estrategia y ventaja competitiva procurando el desarrollo de un buen servicio, rigiéndose bajo el contexto que actualmente es cambiante y a los requerimientos de los trabajadores. Asimismo, la tesis asegura que el crecimiento organizacional es favorecido gracias a que los directivos cuentan con diversas competencias que les permiten tener éxito.

Barajas (2011) en su tesis titulada *Impacto de las habilidades directivas adquiridas en el ingeniero en gestión empresarial egresado del Itlac*, realizada con el objetivo de desarrollar y aplicar las habilidades directivas de motivación, manejo de conflicto, delegación, formación de equipos de trabajo, comunicación efectiva y toma de decisiones, teniendo como finalidad el resolver las situaciones reales de la vida cotidiana y profesional. Concluyendo que la motivación es indispensable para dirigir un equipo a alcanzar sus logros personales y organizacionales, debido a que esta conduce las conductas que asumen los trabajadores en sus actividades, finalmente menciona como clave fundamental desarrollar a un nuevo líder que sea capaz de comunicarse con un liderazgo asertivo.

Para concluir, dicha investigación brindó un aporte teórico esencial para la variable habilidades directivas, mencionando a diversos autores que explicaban acerca de sus dimensiones e indicadores de acuerdo a la perspectiva de cada uno, recalcando en este punto que la mayoría de dichos indicadores fueron utilizados en la presente investigación, poniendo un énfasis al tema de la motivación que hoy en día es indispensable para la resolución de conflictos, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, añadiendo a esto que la aparición de conflictos en una institución no es perjudicial sino que impulsa y promueve nuevas ideas.

Apuy (2008) en su tesis titulada *Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el servicio de emergencias*

del Hospital San Rafael de Alajuela, junio-noviembre 2008, esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de los factores como la infraestructura, motivación y recurso humano en la satisfacción laboral del personal, con el fin de proponer recomendaciones que ayuden a mejorar el clima organizacional. La metodología de estudio fue de tipo prospectivo, transversal y descriptivo aplicada, utilizando un enfoque cuantitativo, para ello se aplicaron dos instrumentos el primero fue una entrevista estructurada y el segundo se dio mediante la observación directa. La muestra considerada estuvo conformada por 45 funcionarios de enfermería, donde se obtuvo como resultado que el 53.2% indica que la jefatura de pocas veces a nunca les brindan incentivos y que además no valoran su esfuerzo, existiendo así en este punto una elevada necesidad de reconocimiento, desencadenado una clara insatisfacción en esa dimensión, por otro lado se logró percibir que los trabajadores tienen la oportunidad de desarrollarse personalmente a diferencia del desarrollo grupal, considerando finalmente en esta investigación que si se evidencia una buena comunicación y relación humana el resultado es satisfactorio para quien lo aplique.

En esta investigación se logró tener un amplio conocimiento acerca de las conductas reales de los trabajadores y los jefes, describiendo a profundidad los modelos acerca de la motivación y la satisfacción del personal, asimismo en la investigación se considera que el trabajador es el pilar para el funcionamiento adecuado de cada organización. Por último, este estudio es de suma importancia debido a que permitió identificar situaciones que apoyen a mejorar el ambiente laboral a través del planteamiento de soluciones oportunas.

Antecedentes nacionales

Leyva y Sacha (2018) en su tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017*, esta investigación presenta como

propósito determinar el vínculo de las habilidades directivas y el desempeño laboral. La metodología de estudio utilizada fue de tipo básico con un nivel correlacional de diseño descriptivo correlacional no experimental ya que observa el fenómeno, siendo la investigación de corte transversal por situarse en un tiempo determinado. El método medible aplicado fue cuantitativo, su población estuvo constituida por 28 directivos, teniendo como muestra a la totalidad de la población realizando un muestreo censal. La encuesta estuvo compuesta por 31 preguntas divididas en ambas variables, 16 preguntas para las habilidades directivas y 15 para el desempeño laboral. El instrumento validado por expertos fue un cuestionario que brindó una excelente confiabilidad mediante el alfa de Cronbach con un valor de 0.886. Concluyendo en esta investigación mediante su hipótesis que existe una correlación directa, positiva media, con una significación igual a 0,003 menor a 0,05, con un coeficiente de correlación Spearman que obtuvo 0.544.

El aporte de dicho estudio sirvió para conocer más a fondo todo el proceso que interviene en la recolección de la información mediante la interacción del programa SPSS, ya que sirvió de apoyo para poder plantear los resultados, además brindó conocimientos al momento de plantear el cuestionario para obtener una fiabilidad aceptable, siendo un gran referente para la variable de las habilidades directivas dado a que permitirá obtener un similar grado de confiabilidad. Cabe destacar que esta tesis ayudó principalmente en la definición de términos que fue extensa permitiendo de este modo complementar el marco teórico.

Lévano (2018) en su tesis titulada *Habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas*, este estudio fue realizado con el objetivo de analizar el nivel de relación que presentan las habilidades directivas y el empowerment en el profesorado de las instituciones educativas “Felipe del Solar”,

“Nicolás de Piérola” y “Felipe Huamán Poma de Ayala” de Chosica en el año 2017. La metodología presentada fue de tipo correlacional y diseño no experimental, desarrollando un enfoque cuantitativo. La muestra de esta investigación fue estratificada estando constituida por 112 docentes quienes fueron escogidos aleatoriamente. La técnica aplicada fue la encuesta mediante el instrumento del cuestionario que permitió medir a las habilidades directivas y al empowerment, presentado una elevada validez de contenido mediante el coeficiente de Aiken que fue de 0.80 y una confiabilidad aceptable de alfa de Cronbach de 0.83 para las habilidades directivas y para la variable empowerment tuvo una validez de contenido mediante el coeficiente Aiken de 0,80 con un alfa de Cronbach de 0,81, utilizando la correlación de Pearson para evaluar la relación de sus variables. Para culminar esta investigación logró determinar mediante sus resultados que existe una correlación moderada y directa y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas con un valor de 0,43, así también existe relación entre las demás habilidades que están compuestas por la comunicación, el liderazgo que este ejerce, la motivación en su centro laboral y la formación de equipos, mostrando una excepción con la dimensión del manejo de conflictos que evidenció una correlación directa baja con la segunda variable.

El aporte que realizó esta investigación fue que facilitó el encontrar autores que se relacionen con el tema de investigación de la variable habilidades directivas brindando con ello un gran aporte al conocimiento, además de su proceso en la determinación de la muestra. El instrumento aplicado sirvió de referencia por la consistencia en las preguntas planteadas que tienen cierto alcance a los indicadores que en su mayoría se utilizaron en la presente investigación como el tema de la comunicación, el liderazgo orientado al cambio, el facultamiento de poder y la

motivación, puntos que repercute sustancialmente en la productividad y en las relaciones de compañerismo del talento humano.

Solis (2018) en su tesis titulada *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018*, este estudio fue realizado con el objetivo de determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional. La metodología desarrollada fue de diseño no experimental de nivel correlacional y transversal. El método aplicado por la tesis fue hipotético deductivo. La población total estuvo constituida específicamente por 102 docentes. El muestreo aplicado fue censal donde participó toda la población. La técnica de estudio utilizada fue la encuesta aplicando un formulario para ambas variables, brindando información de las dimensiones en una escala politómica. Llegando a la conclusión que existe una relación significativa entre las variables estudiadas mediante el coeficiente de correlación Tau-b de Kendall con un valor de 0.756, indicando con este valor una elevada asociación entre las variables. Por otro lado, se pudo determinar que cada una de sus dimensiones guardaba relación significativa con su otra variable.

El aporte brindado por este estudio permitió seguir manteniendo como referente teórico a los autores de las habilidades directivas como Whetten y Cameron, además de ampliar el conocimiento abriendo la posibilidad de conocer a más referentes del clima organizacional como Brunet. Un factor elemental dentro de las capacidades de un jefe es el trabajo en equipo que propicia el compromiso y el respeto incentivando la destreza a brindar un mejor servicio.

Barrueta (2017) en su tesis *Habilidades directivas en el ISTP "Compus System's", Caraz 2017*, la tesis tuvo como propósito analizar los niveles de habilidades directivas que presentan los directivos. Desarrollando una metodología

de investigación básica con un estudio de tipo descriptivo con un diseño no experimental de corte transversal debido a que se sitúa en un periodo específico. La población representativa fue pequeña de 6 personas siendo esta la totalidad de su muestra y de las cuales recolectó la información mediante una guía de entrevistas, cabe destacar que el autor de la tesis no consideró conveniente formular su hipótesis fundamentando que presenta un estudio descriptivo.

Los principales hallazgos de este estudio respecto a las habilidades personales indican que sobresalió la idea innovadora de los superiores ante los conflictos observados, donde la totalidad de los encuestados contestaron al 100% que el director siempre comentaba los problemas y hallaba las soluciones correctas. En lo que respecta a la habilidad interpersonal el indicador que destacó fue la motivación a los empleados asegurando que les brindaban recompensas. Por último, en el punto de contar con la habilidad para generar grupos sobresalió notablemente con un 66.7% de encuestados quienes consideraron que el director comparte la información y busca la participación mediante la creación de grupos para así aprovechar las competencias de los miembros eficientes y las fortalezas de cada uno.

Este estudio brindó aportes interesantes respecto a los antecedentes internacionales que hacían referencia a la variable habilidades directivas como un todo en el enfoque organizacional. Sirviendo como guía de apoyo para analizar a dichos autores que en su mayoría citaban a la comunicación interna y externa como medio de interacción que influye en la dirección de la fuerza laboral y genera lazos de afinidad entre todos los involucrados.

Cavero y Cachay (2017) en su tesis *Habilidades directivas y clima organizacional en la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables (Faceac) de la UNPRG*, el estudio fue realizado con la finalidad de determinar el

vínculo existente entre las habilidades directivas y el clima organizacional. La metodología de estudio fue de tipo descriptiva, explicativa de diseño no experimental transversal. La muestra consideró a su población total con 122 personas que estuvieron conformadas por los directivos, profesores y no docentes del área administrativa. La técnica aplicada fue la encuesta que ayudó a recabar los datos, elaborando para su fin dos cuestionarios: el primero de 47 preguntas para medir las habilidades directivas que obtuvo como confiabilidad un alfa de Cronbach de 0,812 y el segundo cuestionario con 13 preguntas para diagnosticar el clima organizacional que obtuvo un alfa de Cronbach de 0,712, siendo ambos instrumentos confiables.

Los principales resultados fueron que el 31% de encuestados considera en un nivel regular que el ambiente laboral es satisfactorio, por otro lado, con respecto a la motivación e incentivos por parte de su superior un 26% muestra un parcial desacuerdo. Concluyendo en esta investigación que existe una relación directa entre las variables evaluadas, asimismo identificó que los gerentes poseen algunas habilidades como manejar los conflictos, poder trabajar en equipo y saber delegar.

El aporte de este estudio realizado en Lambayeque fue de gran apoyo para la realización de la presente tesis, siendo un referente importante dado que permitió encontrar a teóricos base como Whetten y Cameron, además de presentar un marco teórico consistente con los indicadores y las dimensiones específicas de una forma detallada tanto para la primera como para la segunda variable.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable habilidades directivas

2.2.1.1. Definición de las habilidades directivas.

Las organizaciones se encuentran evolucionando a causa del crecimiento empresarial y la globalización, por ello vemos actualmente que las empresas están

en la búsqueda constante de personas preparadas con las distintas capacidades, fomentando con ello desafíos que requieren soluciones prácticas. Los directivos son pieza fundamental, pues poseen una gran variedad de habilidades que le permiten tener un mejor manejo de las situaciones, aunque cabe mencionar que dichas habilidades muchas veces no son compatibles con la conducta de cada individuo.

Sánchez (2015) indica: “Las habilidades directivas tienen que ver con el conocimiento y la acción. El conocimiento se puede transmitir, pero las habilidades, como ocurre con la sabiduría, se adquieren” (p. 155).

Asimismo, Madrigal (2009) afirma que: “Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con certeza” (p. 1).

Las capacidades que poseen los directivos se han ido adquiriendo mediante experiencias que han favorecido en su formación en el ámbito personal y profesional. El perfeccionamiento de las habilidades permite tener la capacidad de realizar diversas actividades de acuerdo con su propio criterio.

Bonifaz (2012) menciona que: “Los directivos desempeñan diversas funciones en la organización, participando en tres áreas: las relaciones interpersonales, de información y decisiones. Al llevar a cabo estos roles, los gerentes ayudan a las personas, las orientan, les informan y hasta las representan” (p. 3).

El dirigir a los demás de una manera adecuada mediante el uso de las habilidades requiere de voluntad y perseverancia de la persona, en este caso del directivo el cual consiga poner mayor énfasis en su actitud al realizar correctamente cada una de sus acciones.

2.2.1.2. Importancia del desarrollo de las habilidades directivas.

En el mundo empresarial las habilidades directivas están tomando mayor relevancia por sus fines y su enfoque teórico, puesto que este es un factor clave para

la gestión empresarial que permite alcanzar el éxito a través de la generación de lazos laborales y la eliminación de mandatos improvisados que son un problema recurrente dentro de las organizaciones.

Madrigal (2009) indica su importancia enfatizando que:

El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso. (p. 8)

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) mencionan que: “Los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable, que, si las empresas desean tener éxito, deben contar con directivos hábiles y competentes” (p. 6).

Las habilidades en la gestión son importantes e indispensables, para ello existen métodos que contribuyen a potenciarlos obteniendo como resultado final un mejor dominio de cada capacidad y una dirección efectiva por medio de sus cualidades. En general podemos decir que favorecen directamente en el crecimiento de su entorno organizacional afianzando así la razón de ser de la empresa.

2.2.1.3. El diseño de las habilidades directivas.

Hoy en día el mundo está cambiando gracias a los avances y a las nuevas tecnologías, pero una cosa que es permanente e inmutable es la relación que existe entre todos los seres humanos, ya que este trato se brinda de manera afectiva a través del desarrollo, el crecimiento en común y demás factores que involucran al compañerismo. Una base esencial de las habilidades directivas es el incentivar satisfacciones plenas que promuevan a trabajar en conjunto. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) indican que: “El desarrollo de las habilidades directivas está

diseñado para ayudarle a mejorar realmente sus competencias personales administrativas, a cambiar su comportamiento” (p. 5).

Las habilidades se enfocan en construir vínculos, relaciones y competencias que estén afianzadas en los valores y actitudes positivas, apoyando el comportamiento del individuo de una forma competente, adecuada y segura que lo encamine a afrontar ciertas circunstancias, tanto en el trabajo como en su vida personal.

2.2.1.4. Características de las habilidades directivas.

Bonifaz (2012) indica las características de un directivo con habilidades cuando:

- Permite dirigir en función de los objetivos.
- Se asume los riesgos con mayor responsabilidad.
- Se analiza la toma de decisiones estratégicas para la empresa.
- Permite la formación de equipos de trabajo.
- Facilita la información mediante una comunicación eficaz.
- Organiza la empresa como un todo.
- Relaciona los productos con los demás sectores de la empresa.

Según diversos autores las habilidades de los directivos presentan diversas características desarrolladas de diferentes formas, de modo que, para que el líder muestre un mejor desempeño en su gestión debe de contar con la mayoría de estas competencias que ayuden a mejorar su capacidad de desarrollo en sus funciones y en los puestos que han sido asignados.

2.2.1.5. Utilidad de las habilidades directivas.

Sánchez (2015) indica: “Las habilidades directivas pueden emplearse para lograr cooperación, afrontar conflictos y generar cambios. La dirección, ya sea de uno mismo o de otros, supone convivir con el cambio continuamente” (pp. 130-131).

Las habilidades de muchos directivos se emplean ciertamente para conseguir la complicidad, la interacción y la generación de vínculos entrelazados en favor de alcanzar las metas u objetivos preestablecidos por cada organización.

Es común que las organizaciones empleen este tipo de habilidades y la pongan en práctica para generar cambios favorables dentro de su entorno a través de nuevos hábitos que se centren en la convivencia en sí, generando oportunamente un intercambio mediante ciertas acciones recíprocas y efectivas que influyan satisfactoriamente en su mandato.

2.2.1.6. Funciones de las habilidades directivas.

Las habilidades directivas son en la actualidad un eje importante en el desarrollo de gerentes competentes dentro de cada organización, siendo que a partir de esta premisa se siguen ciertos criterios para desarrollar sus competencias de una manera eficiente.

Comunicar y relacionarse.

Peña y Batalla (2016) mencionan que: “El ser humano, por su carácter social, continuamente comunica e interactúa con otros, por tanto, es necesario tenerlo en cuenta para establecer un clima de trabajo y para que los procesos en equipo fluyan” (p. 17).

Ramos (2014) señala: “En el ámbito empresarial, definimos comunicación como aquel medio que une a las personas que forman parte de la organización, siendo su objetivo transferir una serie de ideas, y obtener una respuesta, como resultado de este proceso” (p. 3).

Sánchez (2015) indica que:

Dado que la comunicación es algo en lo que estamos constantemente inmersos, la mala comunicación es una de las causas más frecuentes de

estrés. No saber comunicar no solo limita la posibilidad de desarrollar relaciones satisfactorias, sino que puede ser la causa de graves inconvenientes. (p. 38)

La comunicación y la relación que se pueda generar de hoy en adelante con las demás personas en un mismo entorno son de suma importancia, debido a que todas las personas nos desarrollamos socialmente. Para ello se debe de considerar ciertos puntos esenciales que permitirán dirigirse y conocer a los demás como:

Escuchar. Es una acción necesaria para la mejora continua, ya que por medio de esta se puede crear una comunicación efectiva, para ello es necesario prestar atención a los demás mediante: la paciencia, la reflexión y la disposición.

Hablar. Es un don que permite intercambiar palabras con los demás, asimismo toda persona cuenta con la capacidad de saber qué decir mediante un contexto claro y preciso valorando ciertos aspectos como el tono de voz, la velocidad para decir las cosas y él procurar no interrumpir a los demás mientras ellos se expresan.

Realizar presentaciones. Consiste esencialmente en la manera de dirigirse adecuadamente hacia los demás captando su atención, para ello se debe de tener un manejo adecuado de la presentación, hacerla la más atractiva posible controlando su nerviosismo y su expresión con un tono de voz suave.

Persuadir. Es la manera de cómo crear expectativa hacia los demás mediante un mensaje compuesto por un argumento que tenga lógica. Además, este debe de conseguir que la persona reflexione y esté orientado hacia un mismo objetivo y dirección; valiéndose para ello de diversos estímulos.

Gestión de tareas, responsabilidades o recursos.

Las personas dentro de las organizaciones suelen manifestar su incomodidad respecto a varias circunstancias, en especial con el tema de la delegación de tareas,

presentando problemas por la forma de cómo estas son entregadas y por la sobrecarga que esta conlleva, considerando este acto como inapropiado y antipático.

En referencia a la gestión general de un directivo, Sánchez (2015) señala: “Son las que no tienen que ver estrictamente con la comunicación, sino se aplican a la gestión de tareas, responsabilidades o recursos, tales como planificar, coordinar, controlar, motivar, liderar, delegar, negociar o dirigir reuniones” (p. 130).

Un directivo bien formado con habilidades debe de conocer la manera de dirigirse y delegar funciones a sus subordinados, consiguiendo que los trabajadores ofrezcan un mejor desempeño en sus actividades mostrando buen ánimo y reflejando entusiasmo, para ello el directivo debe de saber lo siguiente:

Delegar. El delegar tareas y funciones a un directivo le permite aligerar la sobrecarga de trabajo y el estrés de realizarla, por otro lado, esta acción genera motivación en el subordinado, puesto que este lo considera un medio de aprendizaje y confianza depositado en su persona, asimismo es indispensable destacar que el directivo debe de contar con ciertos criterios a evaluar para determinar a qué persona le entregará dichas tareas.

Negociar. Consiste prácticamente en conocer qué es lo que desea la otra persona satisfaciendo sus requerimientos siempre y cuando este también obtenga un beneficio, para ello debe de conseguir que la otra persona crea que ha sido favorecida logrando llegar a un acuerdo.

Dirigir reuniones. Un directivo debe conocer en qué momento generar las reuniones de trabajo, teniendo bien claro y establecido acerca de qué temas determinados se van a hablar. Por otra parte, estos deben de estar preparados emocionalmente con la convicción de que generarán interés en los demás sobre el tema a tratar.

2.2.1.7. Teoría relacionada con las habilidades directivas.

Teoría de las habilidades directivas según Whetten y Cameron (2011).

Whetten y Cameron (2011) mencionan que:

Las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades con la práctica y la retroalimentación. (p. 11)

Las habilidades directivas especifican de qué forma nos relacionamos con nuestro entorno, identificando nuestros actos que conllevan a resultados que son observados por los demás, incluso se sabe que las habilidades están bajo el control de uno mismo ejecutándose en nuestra manera de actuar, es así como estas se pueden mejorar o en caso contrario limitar. En busca de su crecimiento el individuo puede desarrollar nuevas habilidades perfeccionando sus competencias gracias a la retroalimentación y la experiencia.

Las habilidades de los directivos eficaces.

Los directivos eficaces al momento de aplicar sus habilidades en las distintas actividades logran con facilidad guiar sus estrategias, sus prácticas administrativas y su manera de trabajar mediante diversas acciones. En esa línea Whetten y Cameron (2011) explican que: “En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva” (p. 8).

Mejora de las habilidades directivas.

Whetten y Cameron (2011) mencionan que:

Por otro lado, todas las habilidades tienen el potencial de mejorar a través de la práctica. Por lo tanto, cualquier enfoque para desarrollar las habilidades

directivas debe implicar una elevada dosis de aplicación práctica. Al mismo tiempo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones. (p. 13)

El directivo debe de estimular sus capacidades compuestas por un conjunto de cualidades, aptitudes y fortalezas intelectuales que se desarrollan de manera práctica, asimismo está el conjunto de conocimientos que han sido adquiridos mediante dos tipos de estudios: el profesional concebido por el estudio de carreras específicas y la técnica que le brinda la capacidad de desarrollar las tareas con prontitud.

Liderazgo y administración.

Whetten y Cameron (2011) indican que: “Los directivos no pueden tener éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser directivos” (p. 17).

El liderazgo es un arte que está compuesto por una infinidad de características como: generar compromiso por parte de los demás, guiar a una comunicación estable, buscar el desarrollo de cada persona, además de contar con la capacidad de tomar decisiones apropiadas.

La administración comprende la dirección de una institución mediante el uso eficiente de los recursos puede que estos sean: financieros, humanos o materiales que favorecen en el cumplimiento de las metas y fines planteados, todo esto va a depender de cuál es el direccionamiento que se le está dando.

Teoría de las habilidades directivas según Madrigal (2009).

Madrigal (2009) afirma que:

Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se

presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. (p. 2)

Habilidades conceptuales en la organización.

Madrigal (2009) explica que: “Estas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas” (p. 4).

Es la comprensión general del entorno de la institución, esta es una habilidad determinante que facilita el desenvolvimiento idóneo del dirigente presentando como finalidad la comprensión total del espacio logrando unificarla a través de un análisis, para ello es necesario tener conocimiento respecto a los siguientes:

La organización. Es una estructura o sistema integrado por capital, recursos y un conjunto de personas que trabajan en busca de alcanzar un fin, lugar donde se realizan varias actividades cumpliendo labores específicas, para ello se rigen de métodos, responsabilidades y procedimientos.

Ciencias del comportamiento. Guarda relación respecto a cómo se comportan los demás, por ello el dirigente mantiene un dominio psicológico y social para la comprensión del impacto que está generando dentro de la institución.

Globalización del ambiente. Un directivo siempre debe de estar atento a los cambios que se vienen dando en el mundo, siendo que posteriormente estas pueden afectar de manera negativa o positiva, por ende, el tener un pleno conocimiento global le permite intervenir tomando decisiones adecuadas en cada aspecto, para ello es pertinente saber acerca de este factor.

Habilidades técnicas y profesionales.

En esta época de alta competitividad el poseer este tipo de habilidad brinda muchas ventajas, abriendo un mundo de posibilidades y oportunidades de crecer

profesionalmente porque los conocimientos adquiridos han sido potenciados gracias al estudio.

Madrigal (2009) señala que: “Estas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten” (p. 4).

Estas habilidades están enfocadas en la ejecución y el desempeño de una actividad, por ello la formación de una persona es indispensable porque permite realizar diversas tareas de una manera práctica, ya que estas han sido reforzadas o incluso aprendidas en el transcurso de su formación como profesional favoreciendo directamente en su desenvolvimiento al momento de ejecutar un tarea.

Habilidades interpersonales.

Las relaciones que se fomentan en las organizaciones, instituciones, empresas o en cualquier otro lugar permiten conducir hacia términos de colaboración oportuna que en esa rama son indispensables para el crecimiento.

Enfocado en lo interpersonal estas desarrollan, Madrigal (2009) menciona: “Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes” (p. 4). Siendo la habilidad que permite desarrollar un vínculo de compañerismo, inclinándose en el apoyo mutuo entre personas estableciendo relaciones cordiales.

Asimismo, es la habilidad que posee el ser humano para ayudarlo a influir en los demás, mediante una guía y comprensión adecuada que le permita alcanzar determinados propósitos en favor de ambas partes, todo esto se da a través de determinados fines como:

La motivación. Motivo por el cual se llega a persuadir a la persona valiéndose de diversos factores y estrategias que intervienen eficazmente en su comportamiento, logrando que la persona cumpla con los requerimientos y tareas estipuladas.

La presentación del directivo. Contempla la manera de cómo el directivo se presenta ante sus subordinados y como este es percibido por los demás respecto a su forma de ser, su comportamiento, su trabajo y cómo se dirige ante los trabajadores influyendo en gran medida. De este factor depende el vínculo que se pueda fomentar.

Habilidades sociales.

Las habilidades sociales comienzan a desarrollarse en las primeras etapas de una persona y se basan primordialmente en la expresión de los sentimientos, ideas, emociones y personalidades que conllevan a mantener una comunicación y relación más cercana con quienes lo rodean.

Madrigal (2009) menciona: “Cuando un directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados” (p. 6).

El comportamiento que una persona tiene hacia otra y viceversa genera un círculo de intercambio de comunicación que se ve fortalecido gracias a la convivencia dada durante un determinado periodo permitiendo así:

Saber escuchar. Por sus fines genera una comunicación eficiente con los demás a través de una relación basada en la comprensión, la atención y la empatía que es brindada hacia la otra persona.

Mantener conversaciones. Le permite al directivo saber cómo sobrellevar un diálogo con los demás buscando mantener con ello una comunicación constante en la que ambas partes definan sus alegrías, molestias, inquietudes, dudas o requerimientos generando de manera oportuna soluciones prácticas.

Pedir ayuda. Ayuda a reconocer las limitaciones que posee una persona generando posibilidades de apoyo, por ello la solución para derribar ciertos obstáculos de individualidad se da mediante la colaboración que se ve reflejado por el compañerismo.

Evitar conflictos. Promueve las relaciones sociales y elimina la problemática entre las personas mediante un camino de solución en la que ambas partes resulten beneficiadas sin percepciones de vulnerabilidad.

Responder al fracaso. Asegura la búsqueda de soluciones que incentivan a los demás a aprender de sus errores y a lograr cosas maravillosas, fortaleciendo con ello las relaciones de camaradería a través de un ambiente de mejora continua.

Aprendizaje del directivo.

En la actualidad existen diversos métodos de aprendizaje que se centran especialmente en el crecimiento del directivo dentro de su rubro empresarial que lo favorecen infinitamente por el logro profesional y personal que obtiene.

Madrigal (2009) enfatiza: “Lo que el directivo puede hacer es una estrategia de formación y aprendizaje. Puede aprender a desaprender y redescubrir sus propias habilidades y desarrollarlas” (p. 13).

Los directivos pueden enriquecer sus habilidades mediante diversas capacitaciones que permitan mantener un dominio de sus competencias en relación con el cargo que desempeñan dentro de la organización, evitando con ello los conflictos que puedan surgir en un futuro durante su gestión.

La comunicación.

Peña y Batalla (2016) enfatizan que: “La comunicación consiste en la interacción entre personas para transmitir o intercambiar información, ideas o sentimientos” (p. 17).

Por su parte Madrigal (2009) explica que: “Se puede decir que la comunicación es el eje del mundo, ya que todo gira alrededor de ella; un adecuado desarrollo y manejo de esta permitirá que la evolución del mundo sea cada vez mejor” (p. 56).

La comunicación es parte elemental tanto en nuestras vidas como en el manejo en las organizaciones, puesto que incrementan las relaciones en el intercambio de una información fluida entre dos o más individuos, repercutiendo en un buen ambiente cargado de éxito, crecimiento y armonía. Al comunicarnos eficientemente podemos llegar a acuerdos, metas y fines que generan sensaciones de tranquilidad fomentando una continua interacción.

2.2.1.8. Dimensiones de las habilidades directivas.

Whetten y Cameron (2011) mencionan que el tema de las habilidades directivas se divide específicamente en 3 dimensiones de acuerdo con su libro y estas están compuestas por las habilidades personales, seguidas por las habilidades interpersonales culminado con las habilidades grupales, las cuales se mencionan a continuación.

Habilidades personales.

Whetten y Cameron (2011) señalan que: “Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que las llamemos habilidades personales” (p. 18).

Son habilidades que posee netamente el individuo como eje fundamental interno de su personalidad, esta capacidad se fundamenta en el desarrollo de sus competencias mediante un claro dominio de sus debilidades y fortalezas.

Habilidades interpersonales.

Whetten y Cameron (2011) mencionan que: “Estas habilidades se centran en asuntos que surgen al interactuar con otras personas” (p. 18).

Es la habilidad que reconoce al trabajo en equipo permitiendo desarrollar un vínculo de compañerismo que esté construido en el apoyo mutuo ante situaciones complicadas y adversas fundamentándose en la búsqueda de soluciones mediante conductas de entendimiento, empatía y motivación. Los logros obtenidos pueden ser compartidos generando una complicidad basada en la cortesía.

Habilidades grupales.

Whetten y Cameron (2011) mencionan al respecto que: “Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo” (p. 18).

Las organizaciones en esta época requieren de este tipo de habilidad para el cumplimiento de los objetivos de una manera más práctica y rápida, ya que denota la existencia del apoyo grupal gracias al compromiso y al aporte de ideas consensuadas que estimulan constantemente la comunicación.

2.2.1.9. Indicadores de la dimensión de las habilidades directivas.

Indicadores de la dimensión de las habilidades personales.

A. Desarrollo del autoconocimiento.

El autoconocimiento es un indicador de las habilidades personales que indica el conocimiento en general de uno mismo como individuo en todos los aspectos referentes al yo interno, siendo este un eje central que guía el comportamiento de la persona.

Whetten y Cameron (2011) definen al autoconocimiento como: “El conocimiento de uno mismo (el autoconocimiento, la introspección, y la comprensión de uno mismo) es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, pero también para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos” (p. 57).

Brinda la oportunidad al individuo en obtener el control sobre cualquier acción que ejerza, lo que conlleva al desarrollo de la inteligencia emocional, la adaptabilidad a los cambios y los valores que cada uno posee, mostrando una visión de la realidad que lo ayude a tener un dominio sobre él para dirigir su propia vida siendo claro en sus prioridades.

B. Manejo del estrés personal.

Es un tema relevante en la dirección empresarial y paradójicamente es el menos atendido, un directivo debe necesariamente contar con el don de poder de mantener un estrés moderado, ya que esto ayudaría especialmente a mejorar su desarrollo e influiría en el crecimiento de la organización satisfactoriamente.

Whetten y Cameron (2011) enfatizan que:

No solo los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden comportamientos eficaces por parte de los directivos, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas. (p. 113)

Si no existe un control adecuado del estrés, este puede ocasionar efectos personales devastadores como: la falta de concentración, la depresión y la ansiedad que provocaría el ausentismo y la insatisfacción laboral.

C. Solución analítica y creativa de problemas.

El hecho de solucionar diversos inconvenientes es considerado como una habilidad que la mayoría de los seres humanos ha afrontado en algún momento de su vida para tomar en ciertos momentos decisiones de acuerdo con su perspectiva, claro está que algunos muestran más creatividad que otros de acuerdo con las circunstancias en las que se presenten dichos problemas. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) indican que: “Los problemas que enfrentamos son complicados,

multifacéticos y ambiguos. En estos casos se requiere de técnicas eficaces para la resolución de problemas, basadas en un enfoque sistemático y lógico” (p. 174).

En una organización el trabajo de un directivo se centra en resolver problemas de una forma competente generando y evaluando las diversas alternativas para poner en práctica las soluciones que conlleven a tener éxito en sus decisiones.

Indicadores de la dimensión de las habilidades interpersonales.

A. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

Los vínculos interpersonales son cruciales, ya que generan energía positiva tanto en el ambiente como entre las personas asegurando así diversas sensaciones satisfactorias como: ánimo y felicidad que son un aliciente para seguir adelante y no derrumbarse ante los conflictos.

Whetten y Cameron (2011) mencionan que:

Las relaciones positivas hacen que las personas se sientan seguras y esto les permite concentrarse más en sus actividades; se distraen menos por los sentimientos de ansiedad, frustración o incertidumbre que suelen acompañar a casi cualquier relación que no es positiva. (p. 238)

De modo que, en el ámbito laboral este tipo de relaciones contribuye a que la mayoría muestre un adecuado desenvolvimiento de sus tareas, debido a que las emociones positivas incrementan la capacidad mental e intelectual de las personas estableciendo una mayor capacidad de comunicación efectiva, lo que le permite lograr un mejor desempeño en la resolución de tareas.

B. Ganar poder e influencia.

Se basa en poder persuadir a los demás respecto a la toma de decisiones que estos planteen logrando la cooperación de los demás, tratando así de ser un modelo por seguir, ya que cuenta con el poder de hacer sentir poderosos a los demás y hacer

que las cosas sucedan, siendo influyentes porque se valen de este poder para ayudarlos a realizar trabajos grandiosos que esencialmente son factores elementales en la administración.

El directivo debe mostrar centralidad, flexibilidad y visibilidad a las acciones que lo ayuden a determinar su poder en el puesto, siendo claros y precisos que este no debe confundirse con el abuso de poder debido a que se cometerían graves errores en la organización.

C. Motivación de los demás.

La motivación resulta ser un aliciente considerable para la mayoría de los trabajadores, puesto que requiere de un impulso para activar al talento humano a realizar diversas actividades con el fin de cumplir las metas y objetivos.

Whetten y Cameron (2011) indican que: "Este tipo de compromiso y motivación por el trabajo es un activo sumamente valorado en nuestra economía actual. La mayoría de las organizaciones luchan por retener a sus mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento" (p. 326).

Mediante la motivación se consiguen muchas cosas positivas, como el hecho de crear una perspectiva totalmente nueva en los empleados en referencia a la preocupación e interés que presenta la organización por este generando un compromiso y un ambiente laboral gratificante. En base a estas actitudes los dirigentes analizan el desempeño laboral de cada trabajador, ya que si es negativa se deben de plantear nuevas estrategias como los incentivos, promover un buen ambiente laboral, la eliminación de barreras y la retroalimentación.

C. Manejo de conflictos.

Los conflictos interpersonales generan diversos conceptos para una organización, el primero intuye que la existencia de estos incentiva el éxito de la

empresa motivando innovación y creatividad, pero muchas veces también generan resultados dañinos para ésta, dado a que existen personas con baja tolerancia que no logran manejar esta situación de la manera más adecuada posible.

Respecto a la capacidad de manejar las situaciones, Al respeto, Whetten y Cameron (2011) mencionan: “Al entender la raíz del conflicto, logramos apreciar la esencia del desacuerdo (que está alimentando el conflicto), y al conocer más sus orígenes o la fuente del conflicto, entendemos mejor cómo comenzó” (p. 378).

Indicadores de la dimensión de las habilidades grupales.

A. Facultamiento y delegación.

Este tipo de indicador no se demuestra frecuentemente dentro de las organizaciones, ya que algunos dirigentes consideran que sacrifican sus oportunidades y necesidades para ofrecerlas a otros.

Whetten y Cameron (2011) mencionan al respecto que esta: “Se enfoca en la manera que los directivos podrían mejorar el desempeño de los empleados, conseguir su obediencia o motivarlos para que logren ciertos objetivos” (p. 443).

Ante una mirada organizacional el tema de facultamiento también es llamado empowerment, el término que consiste en brindar autonomía buscando atraer el compromiso de los trabajadores, donde los directivos diseñan una motivación laboral que permite a otros tomar decisiones que los incentiven a lograr sus metas a través del aprendizaje, para así obtener sus recompensas por un trabajo bien realizado.

B. Formación de equipos efectivos trabajo en equipo.

Los centros laborales están aplicando cada vez más el trabajo en equipo, desarrollando la unión y la cooperación de los esfuerzos de cada uno de los integrantes, generando un trato más afectivo de integridad tanto en el logro de los demás como en el propio. Por otro lado, es evidente que en un grupo no siempre

permanecen los líderes, por ello se debe de compartir el liderazgo alternándose para recibir el aliento y el apoyo entre sí procurando que nadie se sienta inferior ante los demás.

Whetten y Cameron (2011) señalan que: “Los equipos efectivos ayudan a que sus miembros sean más eficientes al trabajar juntos que solos” (p. 493).

El desarrollar la habilidad de trabajo en equipo impulsa el incremento de las ventajas en una empresa mediante la existencia de relaciones positivas de desenvolvimiento oportuno con un mayor grado de compromiso y pertenencia.

C. Liderar el cambio positivo.

La mayoría de las personas tienen la posibilidad de desarrollar distintas habilidades que colaboren a guiar el cambio, debido a que el liderazgo se aprende y las personas que deciden o eligen liderar adoptando un estado mental positivo demuestran sus habilidades de manera apropiada.

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “Buen liderazgo es a menudo la explicación para el éxito de casi cualquier desempeño organizacional positivo, desde un aumento en el precio de las acciones y tendencias económicas nacionales al alza hasta la felicidad de los empleados” (p. 538).

Liderar con éxito hacia el cambio implica ciertas habilidades que muchas veces son difíciles de manipular, para ello se requiere del apoyo constante y el uso adecuado de herramientas que favorezcan su aplicación.

2.2.2. Base teórica del clima organizacional

2.2.2.1. Definiciones de la variable del clima organizacional.

El clima organizacional engloba a un grupo de atributos percibidos en las instalaciones de la organización, factores que determinan el comportamiento de los trabajadores de acuerdo con la percepción que este tiene de su entorno, por lo que

su atención es de suma importancia en estos momentos para conseguir la mejora continua laboral con miras a maximizar la productividad tomando siempre en consideración al recurso humano que es hoy en día parte esencial y fundamental en todas las instituciones.

Luna (2014) define al clima organizacional como:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes son, todos, elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional. (p. 138)

Brunet (1987) menciona que:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. (p. 12)

Uribe (2015) indica que el clima organizacional es un:

Conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos que determinan el comportamiento de los trabajadores y que pueden ser inducidos de forma que la organización y, o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno. (p. 79).

El clima organizacional resulta ser un término ampliamente utilizado y estudiado por muchos investigadores en el ámbito empresarial, por las ventajas maravillosas que este ofrece luego de aplicar diversos esfuerzos que ayudan a crear un ambiente favorable para el trabajador. Finalmente, un claro concepto que determina al clima organizacional es que este se expresa primordialmente en la

influencia que se genera en el ambiente de trabajo que está ligado profundamente a la motivación que sienten los trabajadores respecto a la institución y sobre todo a lo que estos le brinden, desencadenando así acciones positivas como negativas sobre la empresa.

2.2.2.2. Característica del clima organizacional.

El cambio de las organizaciones se debe mayormente al comportamiento de los individuos que son parte del círculo de la organización, todo esto se debe gracias a diferentes circunstancias que influyen directamente en el cumplimiento de las actividades debido a que se genera un compromiso, por ello las organizaciones son determinantes en el desempeño de los trabajadores.

Luna (2014) señala que: “El clima se refiere a las características, internas o externas, del ambiente de la organización en la cual se desempeñan los individuos, que son percibidas por ellos de manera directa o indirecta” (p. 139).

El clima organizacional en las organizaciones produce ciertos efectos para los trabajadores, creando así ciertas percepciones que resaltan en la organización manteniendo una gran relación, por otro lado, las conductas que adopten sus integrantes generan posteriormente un impacto en el clima laboral.

2.2.2.3. Importancia del clima organizacional.

En la mayoría de las instituciones un clima organizacional adecuado es de suma importancia, debido a que genera una ventaja competitiva a comparación de las demás, ya que si se observa que se mantiene o se infunde un ambiente rígido, este acarrearía consecuencias sumamente graves para la institución como el hecho de perder posicionamiento que eventualmente se convierte en un decrecimiento total volviéndose esta improductiva. En ese sentido, Brunet (1987) señala su importancia debido a que: “A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las

intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia en la organización” (p. 12).

Asimismo, Uribe (2015) señala que: “La importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones” (p. 44).

Podemos concebir la importancia de analizar el clima organizacional dentro de la empresa debido a que su estudio es una actividad que se puede realizar sin ningún inconveniente u obstáculo que pueda surgir durante su análisis. Siendo fácil de comprender, ya que precisa lo que los trabajadores esperan que les ofrezca la institución en la que trabajan. Obteniendo finalmente un amplio conocimiento de los aspectos que afectan en el desenvolvimiento de sus actividades.

2.2.2.4. Percepciones en el clima organizacional.

El clima organizacional presenta dos tipos de percepciones dentro de las organizaciones que están compuestas por: la percepción positiva y la percepción negativa los cuales se mencionan a continuación:

Percepción positiva.

En el entorno en que uno se desenvuelve y más aún en un ambiente laboral, el trabajador cuenta con la capacidad de poder percibir ciertos aspectos que sobresalen a gran medida de acuerdo con sus sensaciones, interviniendo fuertemente en las conductas que los empleados acaten para poder sobrellevar de la mejor manera las diversas circunstancias.

Luna (2014) indica que:

Un clima organizacional adecuado o uno inadecuado tendrá consecuencias para la organización, ya sean positivas o negativas, de acuerdo con la

percepción que los miembros tengan de la organización. Entre las positivas están: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. (p. 139)

Evidentemente lo que toda organización requiere, es contar con un buen clima organizacional que intervenga en su crecimiento, para ello se debe de procurar que quienes la conforman tengan una percepción positiva que incentive un grato ambiente de convivencia e incremente en su totalidad la motivación para el cumplimiento de las tareas gracias a los beneficios que consideren idóneos.

Algunos aspectos positivos que se consideran en el clima organizacional son:

Logro. Este consiste en obtener y conseguir algo por lo cual se ha venido trabajando durante un determinado tiempo y finalmente se ha hecho realidad gracias a la consideración que tuvo el jefe.

Afiliación. Consiste en sentirse parte de la organización gracias a los beneficios que se posee por formar parte de ella, asimismo por haber realizado las tareas dentro de la institución está en virtud le permite hacer el uso de los servicios que le corresponde como empleado.

Poder. Es la capacidad que posee un trabajador para realizar una actividad en un tiempo determinado en el que éste considere conveniente. Gracias a la confianza depositada en su persona se le permite tomar acciones con autosuficiencia dentro del área seleccionada.

Productividad. Denota la eficiencia que posee una persona para poder cumplir con las actividades u objetivos trazados que conciban un resultado favorable para ambas partes.

Baja rotación. Hace referencia a la estabilidad del personal que aún se conserva en cierta medida dentro de la organización, lo que ciertamente significa que

los empleados manifiestan conformidad del ambiente y del entorno en el que se desenvuelven. Esto permite conocer exactamente que tan bien se están planteando las estrategias para mantener al personal satisfecho.

Satisfacción. Es un estado de plenitud que sobresale por haber cumplido una necesidad insatisfecha, que posibilita el grado de cumplimiento de los requerimientos señalados y que han sido resueltos.

Adaptación. Se refiere en sí, al sentimiento de comodidad y conformidad del ambiente en el que se encuentra una persona, para ello primero se atraviesa por un proceso de sentido de pertenencia y ganas de formar parte de algo, considerando así su importancia gracias a la percepción que se tenga de esta en la vida laboral.

Innovación. Los trabajadores a menudo valoran que las organizaciones se esfuercen por brindarles lo mejor y más aún si se llega a implementar ciertos equipos que ayuden a reducir la carga de trabajo.

Percepción negativa.

El sentimiento de disconformidad en los trabajadores, indica un deficiente control y manejo de la organización, ya que ante los ojos de la institución estas se rigen gracias al entorno en el que se desenvuelven y si se percibe como malo será devastador impidiendo su competitividad, así como su crecimiento en el mercado.

Luna (2014) indica que en las percepciones: “Las negativas incluyen: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otras. En una organización pueden distinguirse diversas escalas de clima organizacional, de acuerdo con el nivel de daño o beneficio” (p. 139).

Es recomendable trabajar en estos aspectos que son vitales para un adecuado funcionamiento de la organización, realizando un análisis y propuesta que lo combata de raíz, para que al final estos se reviertan e incrementen la productividad creando

una ventaja competitiva a diferencia de la competencia manteniendo firmeza y estabilidad. Algunos aspectos negativos que se consideran en el clima organizacional son:

Inadaptación. La mayor parte de los trabajadores consideran que las organizaciones no muestran interés y empeño por generar una relación que los incentive a contar con la capacidad para realizar diversas actividades.

Alta rotación. En caso contrario a como se mencionó anteriormente, este indicador nos dice que los empleados no logran mantenerse estables en su respectivo puesto de trabajo, debido a varios aspectos que consideran deficientes y no han sido resueltos como lo son los conflictos y los fracasos.

Ausentismo. Los trabajadores muchas veces muestran poco empeño por sacar adelante a la organización, dándose a notar el desinterés de continuar en ella debido a la mínima y carente dirección que está mantiene para retener al personal comprometido.

Poca innovación. La escasa innovación empresarial, genera un freno para el desarrollo institucional, que también afecta directamente a los trabajadores y a dicha institución considerándose una desatención en su mejora.

Baja productividad. En la que se enmarca un problema que muchas veces no se ha tomado en consideración, como el hecho de que los trabajadores se desempeñan de una manera inadecuada en el cumplimiento de sus funciones.

2.2.1.5. Teoría relacionada con el clima organizacional.

Teoría del clima organizacional según Uribe (2015).

Uribe (2015) señala que:

La investigación sobre el clima organizacional ha sido de amplio interés en los últimos 50 años. Constituye una variable que impacta en el comportamiento de

los trabajadores, cuya importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por empresas, dependencias gubernamentales y para la obtención de certificaciones. (p. 39)

Respecto a lo mencionado por el autor, el tema del clima organizacional actualmente está tomando un mayor protagonismo en el mundo empresarial, debido a los grandes aportes que este ofrece cuando se le toma la importancia debida, ya que su estudio incentivo a emprender acciones para fortalecerlo de una manera adecuada es así como abre varias oportunidades de crecimiento y competitividad en favor del mundo empresarial (Uribe, 2015).

Medición del clima organizacional.

Evaluar el clima organizacional dentro de una organización permite tomar acciones importantes que favorecen en el logro de los objetivos, permitiendo significativamente contrarrestar ciertos aspectos negativos considerados por el trabajador dentro de su entorno que a largo plazo pueden perjudicar drásticamente el cumplimiento de las tareas.

Uribe (2015) hace referencia que:

En la literatura existen numerosas escalas para medir el clima organizacional, entre las cuales destacan las escalas de medición del clima organizacional a partir del enfoque subjetivo; es decir, aquel basado en las percepciones que los miembros de una organización se formulan acerca de determinadas características organizacionales, sus miembros y la interacción entre ambos. (p. 42)

En algunas organizaciones el estudio del clima organizacional está muy extendido, ya que brinda la oportunidad de poder medirlo en el ámbito administrativo enfocándose esencialmente en el recurso humano que es la fuerza de trabajo,

permitiendo así evaluar el desempeño y la productividad que en este caso cada trabajador aporta a la organización en relación con la función que desempeña.

Escala de medición del clima organizacional.

Uribe (2015) indica una escala de medición adecuada conocida como:

La EMCO se basa en las percepciones de los trabajadores respecto a factores del clima organizacional que toman en cuenta tres niveles de análisis (individual, interpersonal y organizacional); esto permite considerar no solo factores individuales, sino también aspectos de la esfera interpersonal y del ámbito organizacional. (p. 62)

En su libro, el autor se refiere a la escala de medición del clima organizacional como dimensiones indicadas, que permiten una adecuadamente valoración del clima organizacional, esta escala mide las percepciones que tienen los trabajadores dentro de una organización, abriendo la posibilidad de medirla en la versión corta de ocho factores que han sido evaluados y contrastados, obteniendo resultados gratificantes en los diversos estudios realizados por este, corroborando así su aplicación.

2.2.2.6. Dimensiones del clima organizacional según Uribe (2015).

Uribe (2015) hace referencia que el clima organizacional abre la posibilidad para poder medirlo mediante 3 niveles que están compuestos en primer lugar por el sistema individual, continuando con el sistema interpersonal y por último se menciona al sistema organizacional los cuales se describirán cada uno a continuación respectivamente.

Sistema individual.

Determina el desarrollo de la persona como trabajador, basado específicamente en su participación y adaptación del medio en el que realiza sus actividades, percibiendo ciertos sentimientos, emociones y consideraciones que se

dan de manera personal en su ambiente de trabajo, los cuales evalúa de acuerdo a sus percepciones.

Sistema interpersonal.

Estudia cómo el individuo forma parte de la organización, analizando como este se desarrolla en el medio organizacional, además está compuesto de factores que permiten evaluar la conducta, la relación y el vínculo que se forma en su entorno laboral respecto a sus compañeros de trabajo afianzando una confraternidad mutua y el compañerismo.

Sistema organizacional.

Este sistema involucra el todo desde los trabajadores hasta los directivos generando vínculos en todos los niveles, además considera como la organización muestra preocupación por el trabajador, siendo este relevante porque mediante su entendimiento se podrá evaluar la percepción que tienen los trabajadores, logrando mejorar el funcionamiento de la organización, asimismo se potencia el desempeño de la fuerza de trabajo.

2.2.2.7. Indicadores del clima organizacional.

Indicadores de la dimensión del sistema individual.

A. Satisfacción de los trabajadores.

Este factor reconoce la percepción que tienen los empleados acerca de cómo son reconocidos en su centro de labores por el trabajo realizado, el cual es expresado mediante el gozo de los logros y las metas alcanzadas, cabe indicar que este indicador muestra el resultado del ambiente interno.

B. Autonomía en el trabajo.

Este factor mide el nivel en el que los trabajadores logran percibir su independencia en el trabajo, teniendo la gran ventaja de poder tomar decisiones

concretas y acertadas contando con la libertad plena y absoluta de forma permanente en cada acción que este realice.

Indicadores de la dimensión del sistema interpersonal.

A. Relaciones sociales entre los miembros de la organización.

Está dado en cuanto los empleados son capaces de percibir vínculos afectivos de comunicación y socialización con sus demás compañeros, generando un ambiente agradable de compañerismo y amistad que les permite realizar sus actividades de una manera más amena.

B. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo.

Relacionado a cómo los empleados se sienten respecto a recibir la ayuda de sus demás compañeros en determinadas tareas o actividades, desarrollándose en este punto la comunicación efectiva, la solidaridad y el trabajo en equipo.

Indicadores de la dimensión del sistema organizacional.

A. La consideración de los directivos.

Considera las percepciones que tienen los trabajadores de la institución en referencia al comportamiento de sus jefes o empleadores, quienes muestran estima brindando ayuda, un buen trato, apoyo y ciertas actitudes que están regidas por la amabilidad y el respeto, haciendo sentir al trabajador parte esencial de la organización.

B. Beneficios y recompensas.

Este indicador menciona la percepción que tienen los trabajadores respecto a la consideración que le brindan los empleadores para retribuirles por su trabajo, mediante diversos estímulos y recompensas como, por ejemplo: el incremento de sus salarios, premios, vacaciones, etc. Buscando la manera de hacerlo sentir satisfecho y motivado de realizar sus tareas con entusiasmo y empeño, ofreciéndoles un

reconocimiento por su buen trabajo y cumplimiento oportuno de sus actividades en su centro de labores.

C. Motivación y esfuerzo.

Demuestra cómo los empleados son alentados por la organización, brindándoles cierto estímulo para realizar sus actividades de manera comprometida, evidenciando preocupación por el cumplimiento de cada trabajo entregado, buscando pertinentemente la manera de compensar su esfuerzo y esmero dentro de la organización.

D. Liderazgo de directivos.

El directivo logra liderar direccionando de manera inteligente, responsable y alentadora a los trabajadores, influyendo con un don de mando apropiado y gestiona eficientemente el poder tomar ciertas decisiones idóneas para el progreso de las tareas, asegurándose específicamente que el recurso humano se sienta satisfecho.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Autoconocimiento

Ciertamente es el conocimiento absoluto de uno mismo como persona, en el que se resalta a grandes rasgos la personalidad del individuo con respecto a su conducta y a cómo se comporta ante los demás.

Competencia

Se refiere a los campos o áreas en las que la persona o el individuo logra un notable desempeño, gracias a sus conocimientos y experiencias adquiridas resaltando siempre ante los demás.

Cultura organizacional

Compuesto por diversas características y atributos con el que cuenta una organización para desarrollarse de la mejor manera en el ámbito en el que se

desenvuelve, siendo estos esencialmente los principios básicos que guiarán la razón de ser de la institución y por los cuales se rigen todos los miembros de dicha organización como lo son los valores que están diseñados para tener una misma perspectiva.

Imposición

Hace referencia a la conducta que reflejan los directivos, al momento de asignar actividades y tareas a sus empleados de una manera autoritaria e inapropiada, debido a su poder o rango dentro de la organización, además no se observa el esmero por brindar alguna motivación o aliciente positivo a los trabajadores para que estos realicen sus tareas con buen ánimo.

Liderazgo

Se basa en la voluntad y la acción que genera una relación compartida, también potencia las relaciones entre el líder y los subordinados, estimulando el desarrollo de los demás enfocándose en resaltar sus competencias.

Capacidad

Está compuesta por la habilidad y la aptitud que posee el individuo, de manera más específica es el cómo la persona realiza todas sus tareas o actividades, cumpliendo acertadamente las órdenes brindadas por su jefe en su centro de labores.

Estrés

Se genera en el preciso momento en el que el individuo se encuentra bajo presión, evidenciando un agotamiento mental, debido a diversos motivos o razones, como la exigencia en el trabajo que requiere de un factor de máximo rendimiento.

Estructura organizacional

Comprende de manera formal aspectos a cómo se encuentran constituidos ordenadamente todos los niveles de trabajo dentro de una organización.

Personalidad

Está compuesta por las características y cualidades que posee un individuo haciéndolo diferente ante las demás personas, también comprende las reacciones y comportamientos que expresa ante diversas situaciones o circunstancias que están ligadas a su forma de ser.

Percepción

Es el proceso en el cual la persona brinda un valor o significado en referencia a lo que ocurre a su alrededor. En concreto, podemos decir que es la interpretación de lo que uno mismo percibe específicamente en su entorno, brindándole una apreciación de acuerdo con lo que sienta en un determinado periodo de tiempo.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación presenta un tipo de estudio descriptivo, que se concentra en especificar los fenómenos que se detectan en una porción de la realidad, mediante la descripción y el análisis de las variables de una forma precisa.

Hernández et al. (2014) mencionan que el estudio descriptivo: “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 98).

Finalmente, la presente investigación es de corte transversal, ya que tiene como fin fundamental poder medir la relación entre ambas variables estudiadas en un tiempo o periodo determinado, aplicando por única vez el instrumento desarrollado que se ejecutará al momento de recolectar los datos (Hernández et al., 2014).

Diseño de investigación

La investigación presenta un diseño de estudio descriptivo correlacional, debido a que tiene como objetivo describir los fenómenos observados determinando el vínculo que pueda existir entre las dos variables, por ello en esta tesis se establecerá la relación que pueda desarrollarse entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado “Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador”.

Hernández et al. (2014) sostienen al respecto que: “Los estudios correlacionales pretenden determinar cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos, variables o características entre sí o, también, si no se relacionan” (p. 99).

A continuación, se presenta el esquema de investigación de un diseño correlacional:

3.2. Población y muestra

Población

Tamayo (2003) señala a la población como: “La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio” (p. 176).

La población de investigación está compuesta por un conjunto de individuos que poseen las mismas características y comportamientos, para ello se requiere realizar una investigación que permita llegar a una conclusión acerca de sus requerimientos.

En este estudio la población a investigar estuvo constituida por 87 comerciantes del mercado Virgen de Cocharcas, presentando como población incluida en este grupo a los socios que laboran dentro de sus negocios, los inquilinos de puestos y por último a los inquilinos de patio del mercado. Cabe destacar que la población excluida estuvo conformada por los negocios que se encontraban cerrados y no están prestando sus servicios o atención al público debido al momento coyuntural.

Muestra

El tipo de muestreo que se empleó en este estudio fue probabilístico, aleatorio simple, debido a que la totalidad de la población contó con la misma condición de ser escogido para esta investigación.

Bernal (2010) menciona que la muestra: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

Cruz et al. (2014) indican que: “Una muestra probabilística producirá resultados equivalentes que evaluar a cada participante de la población total” (p. 108).

En esa línea, para la presente investigación la muestra considerada estará conformada por 71 comerciantes que trabajan dentro de las instalaciones del mercado Virgen de Cocharcas.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) definen que: “Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 9).

Las habilidades directivas consisten en ser las competencias necesarias para formar buenos directivos, ya que conducen al óptimo desenvolvimiento de sus funciones y roles dentro de su propia gestión, permitiendo la consecución de los objetivos trazados con logros inimaginables, a tal punto radica su importancia que las

organizaciones de hoy requieren de directivos capaces que profundicen en conjunto el manejo de sus habilidades (Naranjo, 2016).

Definición operacional de las habilidades directivas

Las habilidades directivas, son una variable de estudio que fueron medidas en función a 3 dimensiones y 10 indicadores, siendo expresados en términos de 25 ítems, facilitando la medición de la percepción de los trabajadores respecto a las habilidades que posee el directivo.

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	1. Nunca	Malo [25 – 58)
	2. Casi nunca	Regular [59 – 92)
Habilidades interpersonales	3. A veces	Bueno [93 – 125)
	4. Casi siempre	
Habilidades grupales	5. Siempre	

Definición conceptual del clima organizacional

Uribe (2015) señala que: “Considera al clima organizacional como una variable que de manera necesaria interviene entre las características objetivas de la organización y los comportamientos y resultados de los trabajadores bajo un clima laboral armonioso” (p. 62).

Definición operacional del clima organizacional

El clima organizacional, es un constructo de estudio que fue medido en función a 3 dimensiones y 8 indicadores, siendo expresados en términos de 25 ítems, facilitando la medición de la variable desde la percepción de los colaboradores de la empresa respecto a las características del clima organizacional que se observa en la organización.

Tabla 2*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Dimensiones	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Sistema individual	1. Nunca	Malo 25 – 58
	2. Casi nunca	
Sistema interpersonal	3. A veces	Regular 59 – 92
	4. Casi siempre	
Sistema organizacional	5. Siempre	Bueno 93 – 125

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, ya que este cuenta con datos que han sido obtenidos gracias a sus mediciones y que son representados por números que pasan a ser posteriormente analizados mediante los procesos estadísticos. El objetivo que este busca se centra en recolectar información verídica de la población definida, basándose en sus respuestas mediante el uso de encuestas elaboradas para su fin.

Hernández et al. (2014) indican que el enfoque cuantitativo: “Ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes” (p. 15).

La función elemental que persigue el enfoque es conocer la correlación entre las variables que han sido estudiadas, para posteriormente realizar el planteamiento de toma de decisiones exactas y efectivas que favorezcan al directivo del mercado Virgen de Cocharcas. Es así como gracias a este medio se podrán analizar los datos que han sido obtenidos.

La investigación se desarrolla mediante el método hipotético deductivo, ya que a partir de la observación se plantea un problema en el que se propone una hipótesis para someterla a prueba mediante el razonamiento deductivo, dependiendo del

resultado que brinde en la recolección de los datos, pasando a ser aprobada o rechazada de acuerdo con su valoración.

Al respecto, Colegio24hs (2004) menciona que: “El método hipotético-deductivo supone que el contexto de descubrimiento no se atiene a reglas y procedimientos controlados, y sostiene que las hipótesis se admiten o rechazan según sea el resultado de la contrastación de estas” (p. 6).

Técnica

La investigación utilizó la técnica conocida como la encuesta, porque a través de su cuestionario permitirá conocer información valiosa sobre varios aspectos que se desean comprender en cuanto a la opinión de los comerciantes del mercado Virgen Cocharcas, deduciendo las necesidades y requerimientos que cada trabajador.

Hernández (2011) señala que la encuesta: “Se realiza cuando la información que se necesita puede ser obtenida a partir de la respuesta que una o varias personas puedan dar a un cuestionario preelaborado, y las mismas están dispuestas a colaborar con la investigación” (p. 68).

Por su lado, Baena (2017) enfatiza que: “Una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando” (p. 82).

Posteriormente, se incorporaron los datos recabados al programa SPSS versión 23, que permitió analizar la información mediante cuadros y gráficos porcentuales, además de poder establecer las correlaciones de los objetivos de la investigación planteados.

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

En la recolección de los datos el instrumento utilizado es el cuestionario, que permitirá medir de manera independiente a las variables de estudio, basándose en la escala Likert conteniendo alternativas politómicas, con respecto a la variable de las

habilidades directivas presenta un cuestionario compuesto de 25 ítems considerando 3 dimensiones en el cuadro de operacionalización de la variable. Por otra parte, la variable clima organizacional presenta un cuestionario compuesto de 25 ítems en escala Likert, considerando sus 3 dimensiones en el cuadro de operacionalización de las variables. En esa línea, podemos decir que ambos instrumentos cumplieron con los requisitos tanto de validez como de confiabilidad.

Baena (2017) indica que el cuestionario: “Es el instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, hay elementos que debemos considerar en la elaboración de las preguntas, tanto su clase como la manera de redactarlas y de colocarlas en el cuestionario” (p. 82).

Instrumento I: Ficha técnica del cuestionario de habilidades directivas

Nombre	: Cuestionario de habilidades directivas
Autor	: Bermudez Quispe, Medali Deysi
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 22 minutos
Aplicación	: Comerciantes del mercado Virgen de Cocharcas
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario es un instrumento que permite especialmente medir las tres dimensiones consideradas en la variable de las habilidades directivas las cuales están compuestas por: primero por las habilidades personales, segundo por habilidades Interpersonales y para concluir con las habilidades grupales, que contienen 25 Ítems en general, de los cuales se han observado que 8 son para la dimensión habilidades personales, 10 para habilidades interpersonales y 7 para habilidades grupales. Para

culminar, se implementó la escala tipo Likert conteniendo una escala de 5 respuestas con 5 opciones que permitan brindar respuestas de una manera precisa.

Normas de aplicación

En esta instancia la aplicación del instrumento se dará de manera individual, en donde el evaluado tendrá la oportunidad de poder marcar 5 posibles respuestas que han sido planteadas a su lista de preguntas, teniendo en consideración la confidencialidad de los resultados obtenidos, por ello se han considerado los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

Finalmente buscando evaluar los resultados obtenidos, se prosigue con la sumatoria de los totales por cada área trabajada, después se continúa con la sumatoria del total general del instrumento utilizado, para después proceder a ubicar los datos acumulados en una tabla que ayudará a conocer el grado de las habilidades directivas y el de cada una de sus dimensiones.

Instrumento II: Ficha técnica del cuestionario del clima organizacional

Nombre	: Cuestionario de clima organizacional
Autor	: Bermudez Quispe, Medali Deysi
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 22 minutos

Aplicación : Comerciantes del mercado Virgen de Cocharcas

Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario es un instrumento que permite especialmente medir las 3 dimensiones consideradas en la variable del clima organizacional las cuales están compuestas por: primero por el sistema individual, segundo por sistema interpersonal y para concluir con el sistema organizacional, que contienen 25 Ítems en general, de los cuales se han observado que 6 son para la dimensión del sistema individual, 6 para el sistema interpersonal y 13 para el sistema organizacional. Para culminar, se implementó la escala tipo Likert conteniendo una escala de 5 respuestas con 5 opciones que permitan brindar respuestas de una manera precisa.

Normas de aplicación

En esta instancia la aplicación del instrumento se dará de manera individual, en donde el evaluado tendrá la oportunidad de poder marcar 5 posibles respuestas que han sido planteadas a su lista de preguntas, teniendo en consideración la confidencialidad de los resultados obtenidos, por ello se han considerado los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

Finalmente buscando evaluar los resultados obtenidos, se prosigue con la sumatoria de los totales por cada área trabajada y después se continúa con la

sumatoria del total general del instrumento utilizado, para después proceder a ubicar los datos acumulados en una tabla que ayuda a conocer el grado del clima organizacional y el de cada una de sus dimensiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

En esta instancia, el análisis propuesto siguió el siguiente proceso, el cual es descrito a continuación:

Para la organización de los datos recolectados, se implementaron base de datos para cada una de las variables de investigación, posteriormente se procesaron en el programa IBM SPSS Statistics 23, procedimiento en el que se registraron todos los datos obtenidos de los instrumentos aplicados a la muestra.

En el análisis descriptivo de las dos variables investigadas, se alcanzaron puntajes determinados y para su comprensión se organizó su presentación mediante porcentajes, gráficos y frecuencias, asimismo se realizó el análisis de dispersión, constatación y confiabilidad que han sido requeridos para el presente estudio.

En el análisis de los resultados, se realizó el proceso de la interpretación de todos los valores estadísticos, estableciendo los niveles de relaciones existentes de acuerdo con los resultados, por otra parte, se contrastaron las hipótesis planteadas en esta investigación.

Para finalizar, se hizo una reflexión y se discutió acerca de los resultados hallados por las variables como también por las dimensiones, consecutivamente se elaboraron las conclusiones y recomendaciones respecto a los objetivos determinados en el presente estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de las habilidades directivas

El instrumento de habilidades directivas presentado cuenta con la validez de tres expertos reconocidos en la carrera administrativa representados por un metodólogo, un estadístico y finalmente un temático, quienes corroboraron su validez de contenido, para ello se muestra a continuación el veredicto emitido por cada uno de ellos:

Tabla 3

Resultado de la validación del cuestionario de habilidades directivas

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mag. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Aplicable
Mag. Mario Edgar Chura Alegre	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Validez del instrumento del clima organizacional

El instrumento de clima organizacional presentado cuenta con la validez de tres expertos reconocidos en la carrera administrativa, representados por un metodólogo, un estadístico y finalmente un temático, quienes corroboraron su validez de contenido, para ello se muestra a continuación el veredicto emitido por cada uno de ellos:

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario del clima organizacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mag. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Aplicable
Mag. Mario Edgar Chura Alegre	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Los expertos consideran que los cuestionarios realmente contienen ítems que miden realmente las variables consideradas en el estudio.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de habilidades directivas.

La determinación de consistencia interna de la prueba de habilidades directivas se realizó mediante la prueba estadística del alfa de Cronbach, debido a que dicho instrumento presenta una escala de valoración de cinco alternativas.

Tabla 5

Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	25

De acuerdo con la tabla 5, se puede apreciar que el valor del coeficiente alfa de Cronbach obtenido es 0.893 siendo mayor a 0.75, lo cual demuestra que el instrumento de habilidades directivas presenta una confiabilidad alta y es aplicable para la presente investigación.

Fiabilidad del instrumento del clima organizacional.

La determinación de consistencia interna de la prueba de clima organizacional se realizó mediante la prueba estadística del alfa de Cronbach, debido a que dicho instrumento presenta una escala de valoración de cinco alternativas.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento del clima organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,917	25

De acuerdo con la tabla 6, se puede apreciar que el valor del coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es 0.917 siendo mayor a 0.75, lo cual demuestra que el instrumento de clima organizacional indica una confiabilidad muy alta y es aplicable para la presente investigación.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable habilidades directivas

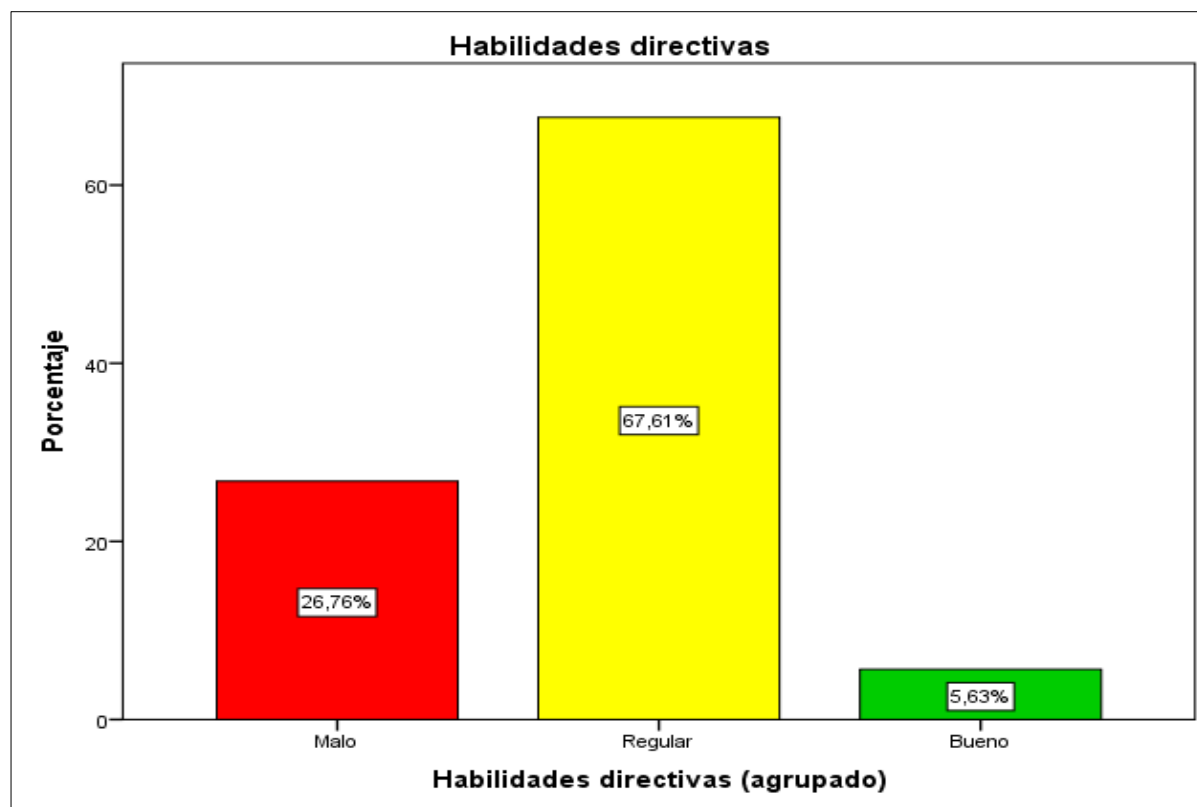
Tabla 7

Análisis descriptivo de la variable: habilidades directivas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	19	26,8
Regular	48	67,6
Bueno	4	5,6
Total	71	100,0

Figura 1

Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas



En la figura 1 se logra apreciar que 48 comerciantes que ascienden al 67.6% considera a la variable habilidades directivas en un nivel regular, asimismo 19 de los comerciantes encuestados que conforman el 26.8% lo considera en un nivel malo, y 4 comerciantes encuestados que equivale al 5.6% considera a las habilidades directivas en un nivel bueno.

Resultados descriptivos de la variable clima organizacional

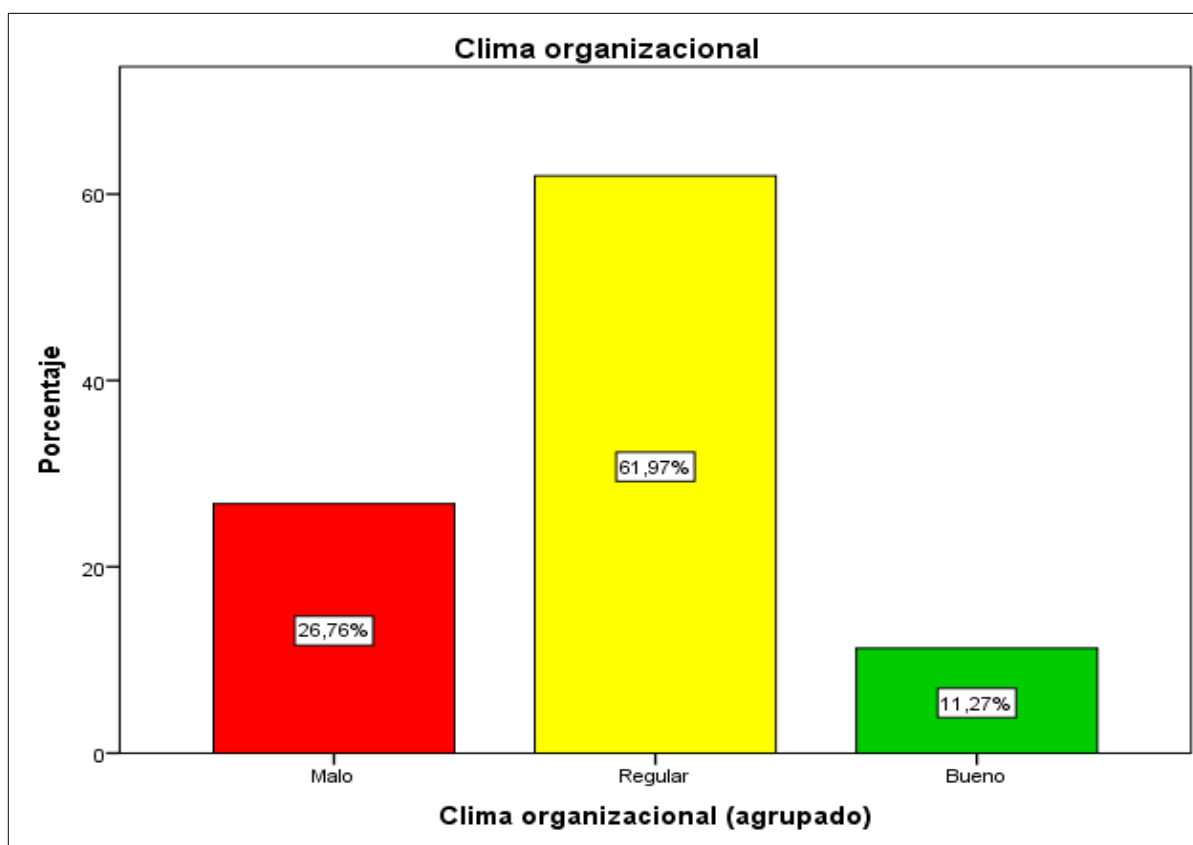
Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable: clima organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	19	26,8
Regular	44	62,0
Bueno	8	11,3
Total	71	100,0

Figura 2

Análisis descriptivo de la variable del clima organizacional



En la figura 2 se logra apreciar que 44 comerciantes que ascienden al 62% considera a la variable clima organizacional en un nivel regular, asimismo 19 comerciantes encuestados que conforman el 26.8% lo considera en un nivel malo, y 8 comerciantes encuestados que equivale al 11.3% perciben al clima organizacional en un nivel bueno.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de las habilidades directivas

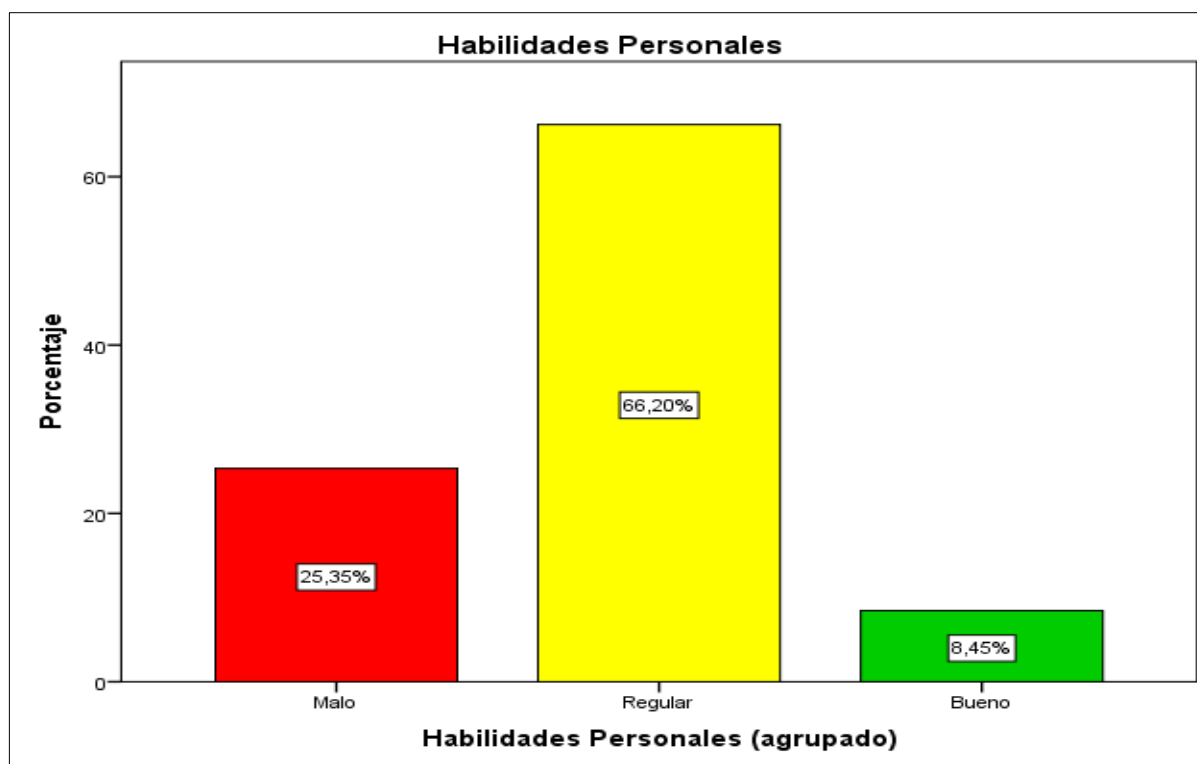
Tabla 9

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	18	25,4
Regular	47	66,2
Bueno	6	8,5
Total	71	100,0

Figura 3

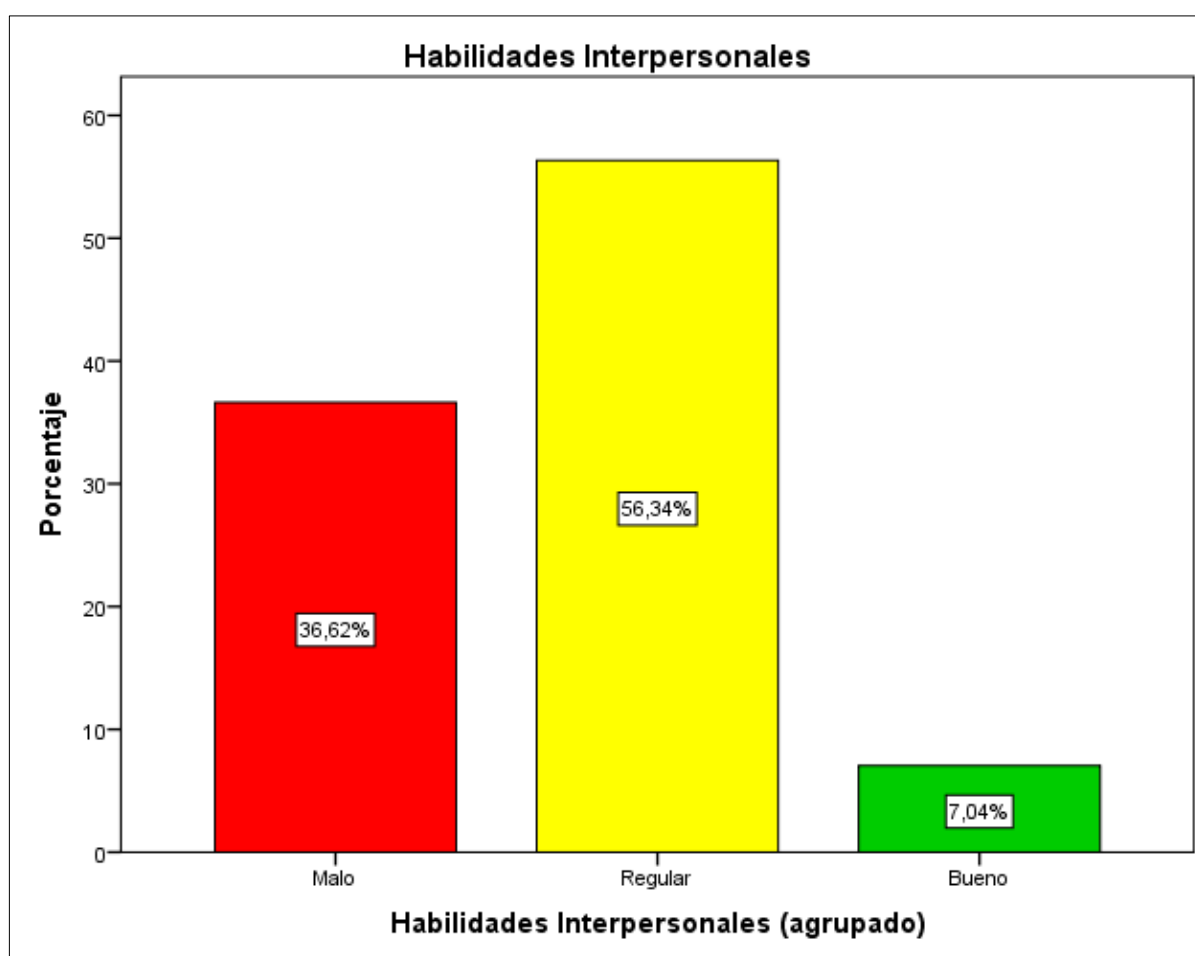
Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales



En la figura 3 se logra apreciar que 47 comerciantes que representan el 66.2% considera a la dimensión de las habilidades personales con un nivel regular, asimismo 18 de los comerciantes encuestados que conforman el 25.4% lo consideran malo, y 6 comerciantes encuestados que equivalen al 8.5% consideran a la dimensión de las habilidades personales en un nivel bueno.

Tabla 10*Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales*

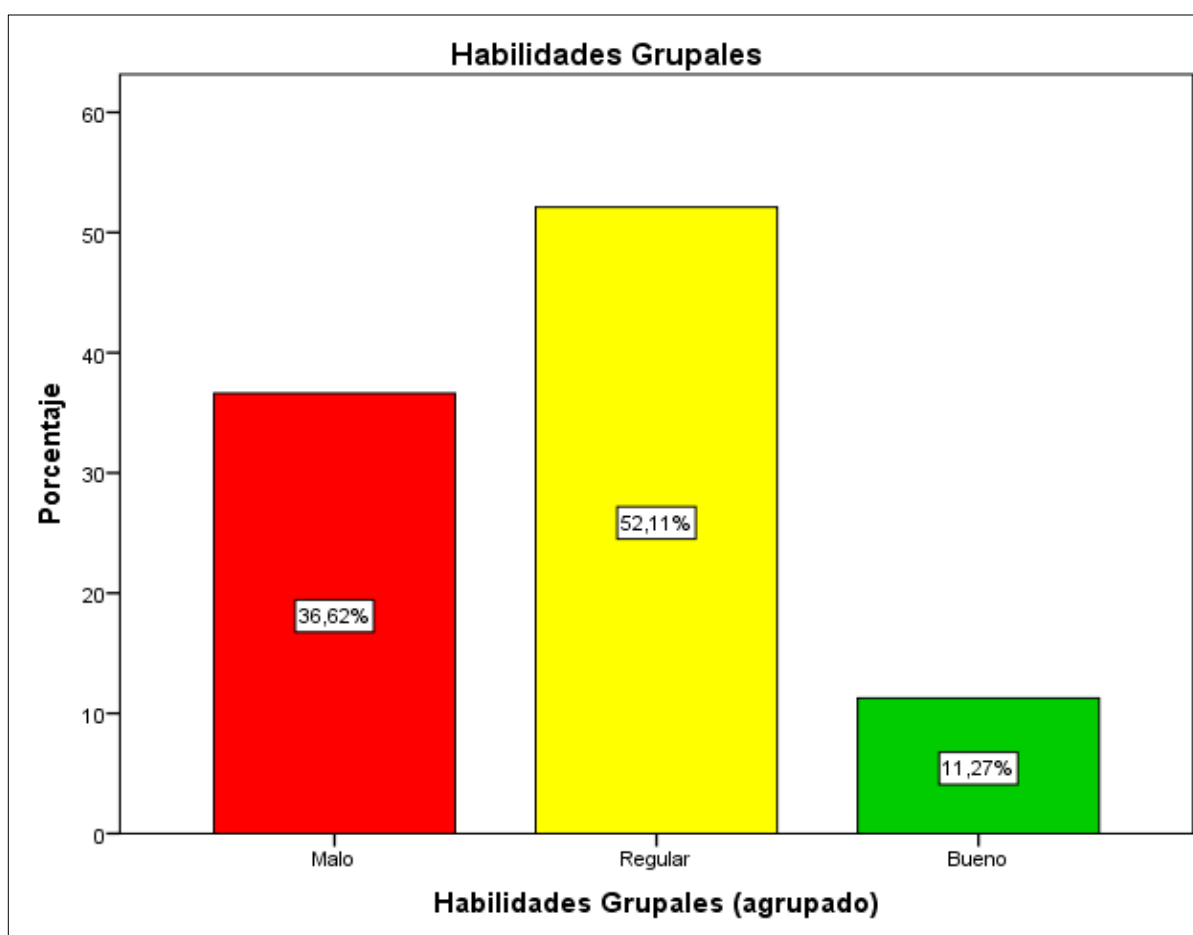
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	26	36,6
Regular	40	56,3
Bueno	5	7,0
Total	71	100,0

Figura 4*Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales*

En la figura 4 se logra apreciar que 40 comerciantes que representa el 56.34% considera a la dimensión de las habilidades interpersonales con un nivel regular, asimismo 26 de los comerciantes encuestados que conforman el 36.62% lo consideran malo, y 5 comerciantes encuestados que equivalen al 7.04% consideran a la dimensión de las habilidades interpersonales en un nivel bueno.

Tabla 11*Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	26	36,6
Regular	37	52,1
Bueno	8	11,3
Total	71	100,0

Figura 5*Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales*

En la figura 5 se logra apreciar que 37 comerciantes que representa el 52.1% considera a la dimensión de las habilidades grupales con un nivel regular, asimismo 26 de los comerciantes encuestados que conforman el 36.6% lo consideran malo, y 8 comerciantes encuestados que equivalen al 11.3% consideran a la dimensión de las habilidades grupales en un nivel bueno.

Resultados descriptivos de las dimensiones del clima organizacional

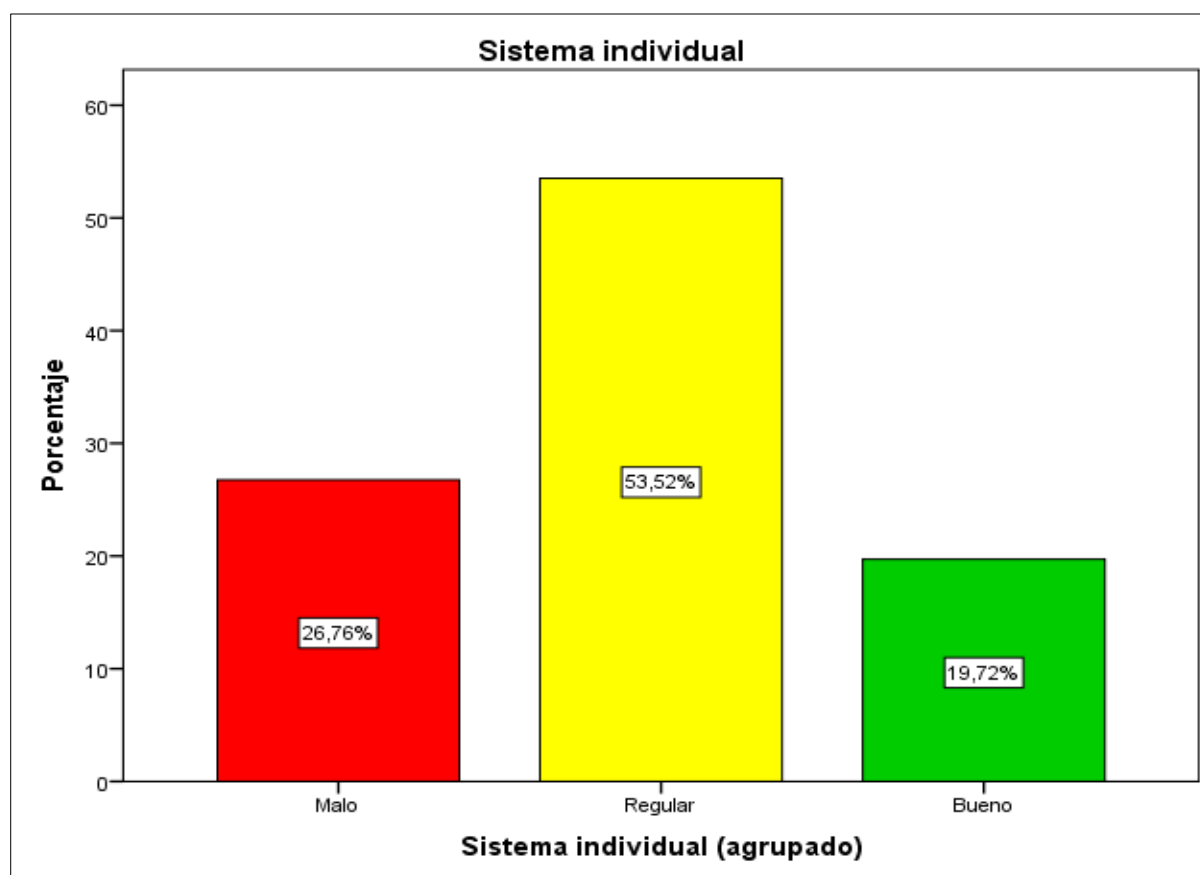
Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión sistema individual

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	19	26,8
Regular	38	53,5
Bueno	14	19,7
Total	71	100,0

Figura 6

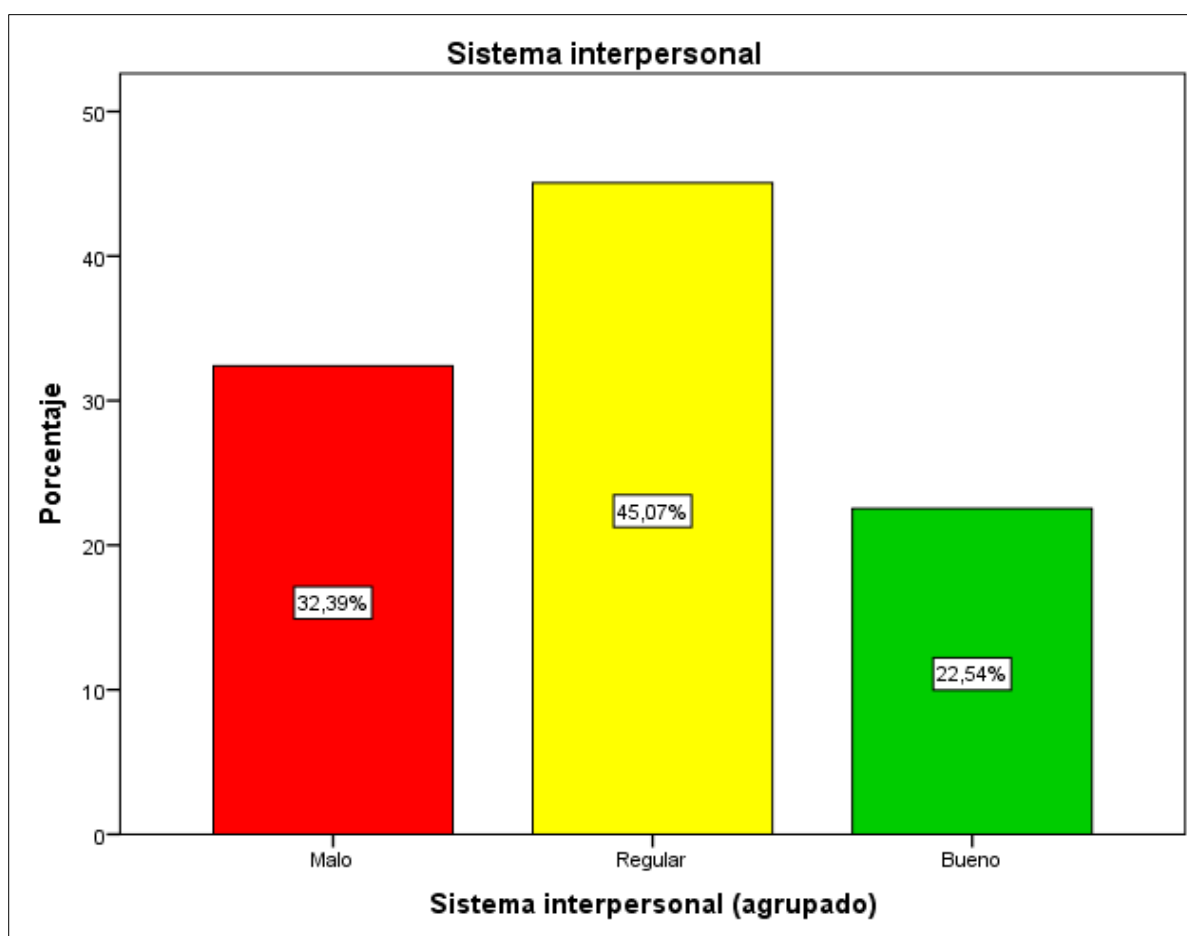
Análisis descriptivo de la dimensión del sistema individual



En la figura 6 se logra apreciar que 38 comerciantes que representa el 53.5% considera a la dimensión del sistema individual con un nivel regular, asimismo 19 de los comerciantes encuestados que conforman el 26.8% lo consideran malo, y 14 comerciantes encuestados que equivalen al 19.7% consideran a la dimensión del sistema individual en un nivel bueno.

Tabla 13*Análisis descriptivo de la dimensión sistema interpersonal*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	23	32,4
Regular	32	45,1
Bueno	16	22,5
Total	71	100,0

Figura 7*Análisis descriptivo de la dimensión sistema interpersonal*

En la figura 7 se logra apreciar que 32 comerciantes que representa el 45.1% considera a la dimensión del sistema interpersonal con un nivel regular, asimismo 23 de los comerciantes encuestados que conforman el 32.4% lo consideran malo, y 16 comerciantes encuestados que equivalen al 22.5% consideran a la dimensión del sistema interpersonal en un nivel bueno.

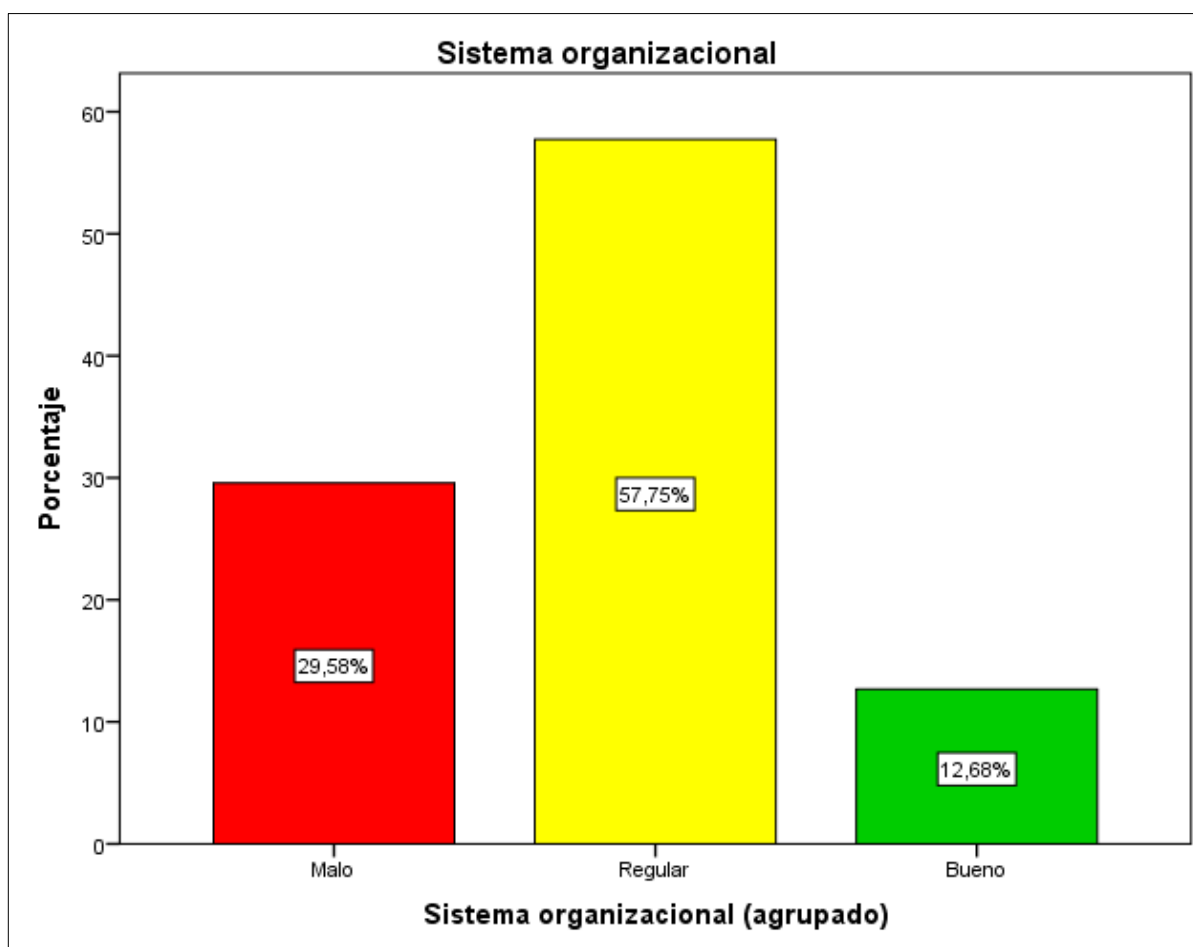
Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión: sistema organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	21	29,6
Regular	41	57,7
Bueno	9	12,7
Total	71	100,0

Figura 8

Análisis descriptivo de la dimensión sistema organizacional



En la figura 8 se logra apreciar que 41 comerciantes que representa el 57.7% considera a la dimensión del sistema organizacional con un nivel regular, asimismo 21 de los comerciantes encuestados que conforman el 29.6% lo consideran malo, y 9 comerciantes encuestados que equivalen al 12.7% consideran a la dimensión del sistema organizacional en un nivel bueno.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

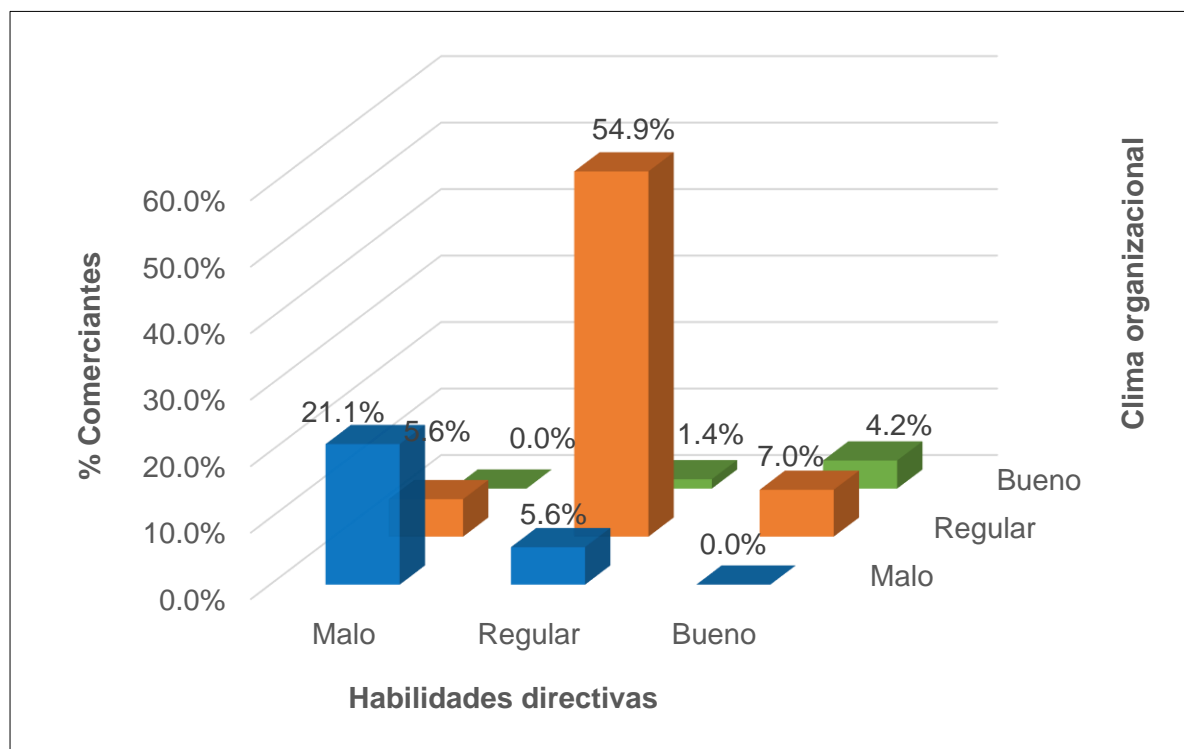
Tabla 15

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre habilidades directivas y clima organizacional

		Clima organizacional				
			Malo	Regular	Bueno	Total
Habilidades Directivas	Malo	Recuento	15	4	0	19
		% del total	21,1%	5,6%	0,0%	26,8%
	Regular	Recuento	4	39	5	48
		% del total	5,6%	54,9%	7,0%	67,6%
	Bueno	Recuento	0	1	3	4
		% del total	0,0%	1,4%	4,2%	5,6%
Total	Recuento	19	44	8	71	
	% del total	26,8%	62,0%	11,3%	100,0%	

Figura 9

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre habilidades directivas y clima organizacional



La tabla 15 y figura 9 muestran la descripción de las variables apreciando que el 21.1% de encuestados perciben como malo la relación de las variables. Así mismo, el 54.9% de los encuestados indican la relación en un nivel regular y el 4.2% de encuestados afirman que esta relación es buena.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀. La distribución de los puntajes de la variable del clima organizacional presenta una distribución normal.

H_a. La distribución de los puntajes de la variable del clima organizacional es diferente a la distribución normal.

Tabla 16

Resultados de la prueba de normalidad de la variable clima organizacional

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
Clima organizacional		
N		71
Parámetros normales ^{a,b}	Media	71,04
	Desviación estándar	18,868
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,106
	Positivo	,068
	Negativo	-,106
Estadístico de prueba		,106
Sig. asintótica (bilateral)		,047 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla 16 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov aplicando el instrumento a 71 individuos donde se aprecia que los puntajes difieren de una distribución normal en la variable clima organizacional, ya que el coeficiente obtenido con un p_valor es de 0,047 que es < 0.05, dicho resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, de forma que la prueba

estadística a usarse debe ser no paramétrica, para ello se aplicó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman en las pruebas de hipótesis.

4.6. Contrastación de hipótesis

Contraste de la hipótesis general

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

H_a. Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Tabla 17

Resultados de correlación entre habilidades directivas y clima organizacional

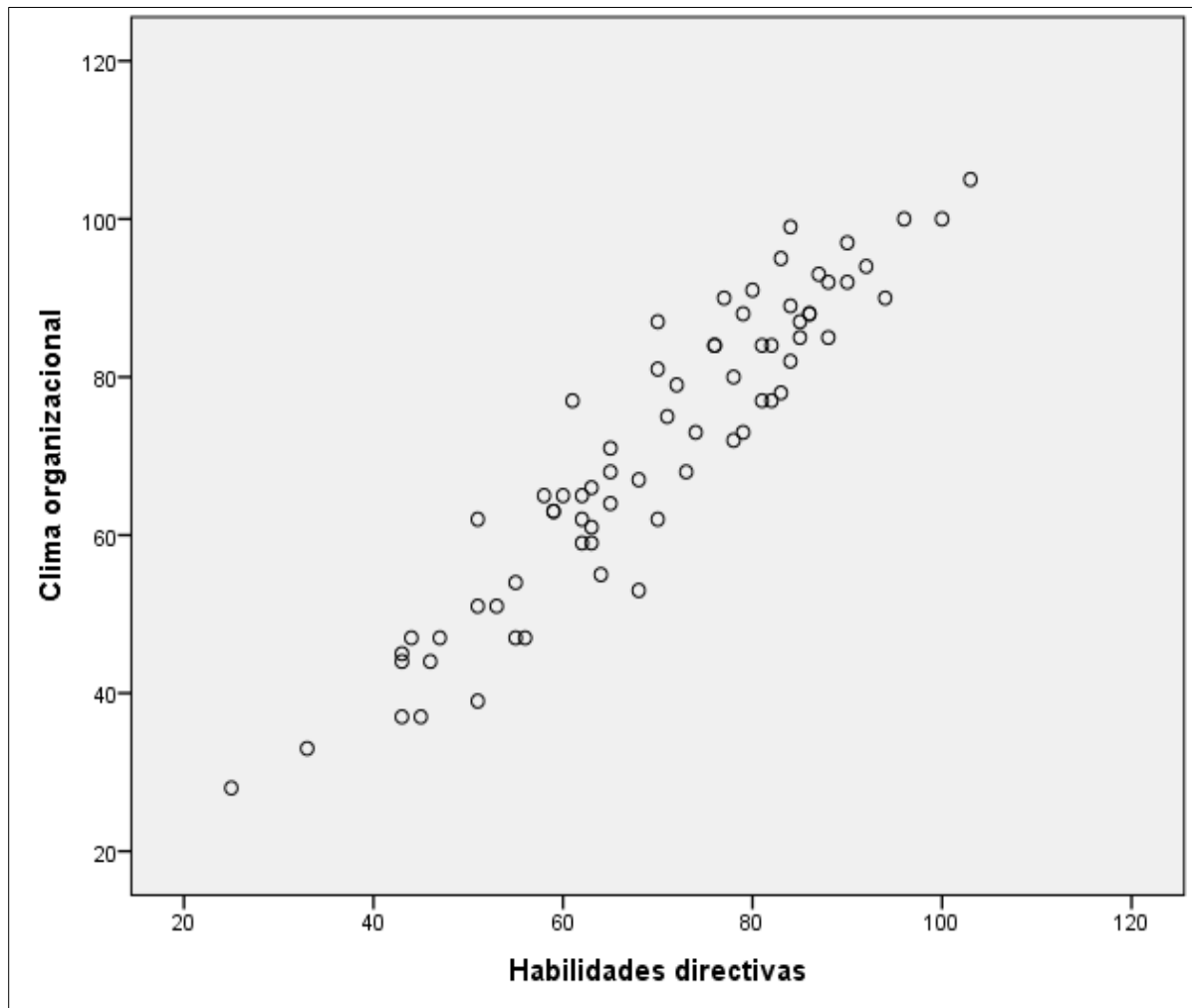
			Habilidades directivas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,930**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,930**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

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

En la tabla 17, se aprecia los resultados de correlación entre las variables habilidades directivas y clima organizacional, con un valor de significancia igual a 0,000 que es menor al 0,05, lo cual significa que existe una relación significativa entre las variables y un coeficiente Rho de Spearman que asciende a 0,930, que indica una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación significativa alta entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Figura 10

Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y clima organizacional



En la figura 10, se observa los resultados del análisis de dispersión que señalan que existe una correlación directa y positiva entre las variables habilidades directivas y clima organizacional, esto indica que a medida que aumenten los puntajes de las habilidades directivas aumentan también los puntajes del clima organizacional.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

H₁. Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Tabla 18*Resultados de correlación entre habilidades personales y clima organizacional*

			Habilidades Personales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Personales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,788** ,000
		N	71	71
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,788** ,000	1,000 .
		N	71	71

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

En la tabla 18, se aprecia los resultados de correlación entre la dimensión habilidades personales y clima organizacional, con un valor de significancia igual a 0,000 que es menor a 0,05 lo cual significa que existe una relación significativa entre las variables y un coeficiente Rho de Spearman que asciende a 0,788, que indica una correlación positiva alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación significativa entre la dimensión habilidades personales y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

H₂. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Tabla 19*Resultados de correlación entre habilidades interpersonales y clima organizacional*

			Habilidades Interpersonales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,833**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,833**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

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

En la tabla 19, se puede apreciar los resultados de correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y clima organizacional, con un valor de significancia igual a 0,000 que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una relación significativa entre las variables y un coeficiente Rho de Spearman que asciende a 0,833 que indica una correlación positiva alta existente entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación significativa entre la dimensión habilidades interpersonales y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

H₃. Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Tabla 20*Resultados de correlación entre habilidades grupales y clima organizacional*

			Habilidades Grupales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Grupales	Coeficiente de correlación	1,000	,900**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
Clima organizacional		Coeficiente de correlación	,900**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

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

En la tabla 20, se puede apreciar los resultados de correlación entre la dimensión habilidades grupales y clima organizacional, con un valor de significancia igual a 0,000 que es menor al 0,05, lo cual significa que existe una relación significativa entre las variables y un coeficiente Rho de Spearman que asciende a 0,900, que indica una correlación positiva muy alta existente entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación significativa entre la dimensión habilidades grupales y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los instrumentos utilizados para la recolección de los datos en la presente investigación, estuvieron sometidos a criterios de confiabilidad y validez, con respecto al instrumento de las habilidades directivas se obtuvo un valor con el Alfa de Cronbach que asciende a 0,893; por otro lado para el instrumento del clima organizacional se obtuvo un valor con el Alfa de Cronbach que asciende a 0,917 siendo un valor mayor a 0,75, indicando que los cuestionario presentan una alta confiabilidad, permitiendo así el recojo de los datos de la muestra, siendo estas razones consistentes para continuar con la presente investigación.

En este sentido, a partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alterna general, la cual establece la existencia de una relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020.

Al respecto de los resultados obtenidos mediante el contraste de la hipótesis general a través del estadístico de Rho de Spearman, se obtuvo un resultado de 0,930 a un nivel de significancia de 0,000, que demuestra que las variables habilidades directivas y el clima organizacional se relacionan a un nivel alto, cuyos resultados concuerdan con lo que sostienen Cavero y Cachay (2017) en su tesis *Habilidades directivas y clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNPRG*, dicha investigación concluye que existe una relación directa entre las variables habilidades directivas y el clima organizacional.

Así también, los resultados obtenidos en la investigación coinciden con los obtenidos por Leyva y Sacha (2018) en su tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017*, quienes determinan que

existe relación directa, positiva media entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, probando su hipótesis mediante el coeficiente de Spearman de 0.544 y un p_valor igual a $0,003 < 0,05$.

De igual manera los resultados guardan relación con los obtenidos por Lévano (2018) en su tesis *Habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas*, determinando mediante sus resultados que existe una correlación moderada, directa y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas con el estadístico R de Pearson de 0,43 y un p- valor de $0,03 < 0,05$, concluyendo además que en su análisis encontró relaciones moderadas entre sus demás dimensiones excepto en la dimensión del manejo de conflictos que evidenció una correlación directa baja con la segunda variable, resultados que no se asemejan al presente estudio dado que todas hipótesis investigadas presentaron una alta y muy alta correlación.

En lo que respecta al primer objetivo específico entre la dimensión de habilidades personales y el clima organizacional se halló un coeficiente de Rho de Spearman que asciende a 0,788, apreciando un nivel de correlación positiva con alta significancia con un p_valor de $0,000 < 0,05$, mediante el cual se rechaza la hipótesis nula determinando que las habilidades personales se relacionan con el clima organizacional. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Solis (2018) en su tesis *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018*, respecto a la dimensión habilidades personales encontró una relación significativa con un coeficiente de correlación Tau-b de Kendall de 0.774, con lo cual demostró que existe una relación positiva con un nivel de correlación alto de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ siendo altamente significativa la relación entre las habilidades

personales y el clima organizacional, donde mencionó que los directivos deben de mejorar su gestión para poder direccionar a los docentes de una manera oportuna.

En lo que respecta al segundo objetivo específico de la relación entre la dimensión de las habilidades interpersonales y el clima organizacional, se halló el coeficiente de Rho de Spearman que asciende a 0,833, apreciando un nivel de correlación positivo de alta significancia con un p -valor de $0,000 < 0,05$, mediante el cual se rechaza la hipótesis nula determinando que las habilidades interpersonales se relacionan con el clima organizacional. Asimismo estos resultados coinciden con Solis (2018) quien en su tesis *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018*, mediante el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall con un valor de 0.700, halló que también existe una alta asociación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional, mencionando en su estudio que se tiene que establecer en todos los niveles una comunicación basada en el respeto.

En lo que respecta al tercer objetivo específico de la relación entre la dimensión de habilidades grupales y el clima organizacional, se halló el coeficiente de Rho de Spearman que asciende a 0,900 apreciando un nivel de correlación positiva de alta significancia con un p -valor de $0,000 < 0,05$, mediante el cual se rechaza la hipótesis nula determinando que las habilidades grupales se relacionan con el clima organizacional. Estos resultados se corroboraron con los obtenidos por Solis (2018) en su tesis *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018*, quien determina mediante el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall con un valor de 0.727, que existe una alta asociación entre las habilidades grupales y el clima organizacional, mencionando que esta habilidad es un medio que permite generar

vínculos de confraternidad, asimismo el resultado que obtienen las organizaciones mediante esta relación es la generación de un clima organizacional satisfactorio.

Por otra parte, también se corroboran estos resultados con los obtenidos por Barrueta (2017) en su tesis *Habilidades directivas en el ISTP "Compus System's", Caraz 2017*, estudio en el cual se visibiliza las características con respecto a las habilidades grupales, siendo la más significativa en dicha investigación con mejores resultados, haciendo mención que los trabajadores respondieron que el director casi siempre comparte información y alienta a la participación siendo capaz de aprovechar las competencias del equipo o las fortalezas individuales. Por lo que estos resultados cobran mayor sentido determinando la concordancia de que esta habilidad es de suma importancia en cualquier organización, ya que permite alcanzar las metas en un tiempo determinado.

Los directivos en las diversas organizaciones deben de considerar seriamente la manera de desarrollar sus habilidades, tal y como se ha señalado en esta investigación estas pueden conllevar a obtener resultados favorables en las instituciones, en tal sentido es sabido que cuando los directivos aplican las habilidades para dirigir a las organizaciones, estas pueden resultar de manera satisfactoria para las empresas, facilitando la generación de un ambiente armonioso que permita mantener a los trabajadores comprometidos en alcanzar las metas organizacionales.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe una correlación positiva muy alta entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020, mediante un Rho de Spearman que asciende a 0,930 con un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05.

Segundo. Existe una correlación positiva alta entre las habilidades personales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020, mediante un Rho de Spearman que asciende a 0,788 con un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05.

Tercero. Existe una correlación positiva alta entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020, mediante un Rho de Spearman que asciende a 0,833 con un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05.

Cuarto. Existe una correlación positiva muy alta entre las habilidades grupales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020, mediante un Rho de Spearman que asciende a 0,900 con un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05.

5.3. Recomendaciones

En relación con el objetivo general de la investigación, los resultados obtenidos permiten recomendar al directivo del mercado Virgen de Cocharcas, desarrollar y fortalecer sus habilidades directivas, mediante capacitaciones que estén orientadas hacia una gestión adecuada y a un buen clima organizacional.

Por otro lado, se sugiere desarrollar las dimensiones expuestas en la presente investigación, procurando la mejora continua con un ambiente agradable con todos los miembros del mercado Virgen de Cocharcas.

En referencia al primer objetivo específico, respecto a la relación entre las habilidades personales y el clima organizacional los resultados obtenidos permiten recomendar al directivo del mercado Virgen de Cocharcas lo siguiente:

- Fortalecer sus habilidades personales mediante el autoconocimiento de sus distintas cualidades, solicitando de manera periódica mediante encuestas,

entrevistas y Focus Group información a los comerciantes respecto a sus debilidades y fortalezas, siendo estos puntos importantes que lo ayudarán a fortalecer sus capacidades y a resaltar las ventajas que posee, mejorando sus debilidades a través de la retroalimentación, adicionalmente a esto puede conocer cuáles son las capacidades que debe de poseer para mostrarse como un directivo capaz.

- El directivo deberá recibir una capacitación que esté orientada al desarrollo de sus habilidades personales, que esté enfocada en impulsar una comunicación asertiva con los trabajadores y en mantener un dominio de su comportamiento, permitiéndole tener la potestad de solucionar los problemas y conflictos de una manera empática con asertividad.

En referencia al segundo objetivo, respecto a la relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional los resultados obtenidos permiten recomendar al directivo lo siguiente:

- Realizar reuniones continuas con los comerciantes sean estos de cualquier nivel, de este modo se puede conllevar a que el directivo comparta información con todos, fortaleciendo así una comunicación basada primordialmente en el respeto y el apoyo, con una escucha que sea razonable, posibilitando a que todos interactúen y expresen sus opiniones manteniendo una buena relación, sin ser despectivos hacia los que tiene menos poder, generando así la motivación en los comerciantes de sentir pertenencia y retribución mediante la valoración que esta le brinda.
- Así mismo se sugiere la predisposición del dirigente en las reuniones que sean establecidas dentro del mercado, mostrando empatía en busca de poder consolidar un armonioso ambiente laboral.

- Se considera significativo que el directivo muestre mayor iniciativa, para ello se sugiere que participe de todas las actividades programadas por el mercado, sirviendo esto de aliciente para reforzar su poder e influencia, ya que estaría demostrando cortesía y empeño en fomentar lazos con los demás comerciantes.
- Se recomienda también implementar un buzón de sugerencias en la oficina, que esté a disposición de todos los comerciantes sin distinción o rechazo, los cuales serán revisados mensualmente por el directivo, siendo este un medio que permita establecer relaciones cercanas ante cualquier inquietud, reclamo o retroalimentación, sugerencias que favorecerá a la mejora de ciertos aspectos deficientes, fortaleciendo el desenvolvimiento de una relación más cercana, debido a que estos visibilizan que sus opiniones son consideradas.

En referencia al tercer objetivo, respecto a la relación entre las habilidades grupales y el clima organizacional los resultados obtenidos permiten sugerir al dirigente del mercado Virgen de Cocharcas lo siguiente:

- Realizar de manera consecutiva diversas actividades de confraternidad, paseos y dinámicas que cuente con la participación de todos los comerciantes del mercado, dicho acto les permitirá socializar de manera grupal, estableciendo relaciones donde todos participen sin ninguna jerarquización y/o distinción, generando un ambiente laboral satisfactorio que demuestra igualdad y facilita la comunicación.
- Se sugiere que el directivo promueva el compromiso con la visión organizacional, desarrollando una identidad en común que incentive una cultura de valores y buenas prácticas comerciales dentro del mercado, mediante un liderazgo efectivo.

- Es recomendable que el directivo transmita una energía positiva, basada en la confianza al momento de trabajar en grupos, buscando así optimizar las capacidades de integración, comunicación y liderazgo, donde todos los comerciantes sean guiados de una manera justa y equitativa.
- Es recomendable que el directivo involucre a todos los comerciantes en la toma de decisiones grupales, por ello es relevante impulsar la motivación y la generación de ideas, para que de este modo se puedan compartir las opiniones mediante una comunicación abierta.
- Se sugiere al directivo celebrar en grupo el logro de los objetivos alcanzados, mediante reuniones este puede brindar palabras de agradecimiento destacando la labor de cada uno, asimismo se deben de entregar recompensas a todos los comerciantes fomentando la igualdad en el éxito alcanzado.
- Se recomienda emplear el estudio realizado, como una herramienta de ayuda que sirva a todos los directivos y a los investigados, de modo que les permita desarrollar y fortalecer sus habilidades debido a que gozarán de la oportunidad de obtener grandes beneficios, ya sean personales, interpersonales como grupales que unidos repercuten favorablemente de manera significativa en el clima organizacional, favoreciendo así en la construcción de un óptimo ambiente de trabajo.

REFERENCIAS

- Apuy, L. (2008). *Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el servicio de emergencias del hospital San Rafael de Alajuela, junio- noviembre 2008*. San José, Costa Rica. 2008 [Tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia]. Repositorio Institucional UNED. <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1126>
- Araujo, L. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6392>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Patria.
- Barajas, J. (2011). *Impacto de las habilidades directivas adquiridas en el ingeniero en gestión empresarial egresado del Itlac* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio Institucional UAQ. <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/583>
- Barrueta, M. (2017). *Habilidades directivas en el ISTP "Compus System's", Caraz 2017* [Tesis de pregrado, Universidad San Pedro]. Repositorio Institucional USP. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/usanpedro/9683>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red Tercer Milenio.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Cavero, C. y Cachay, C. (2017). *Habilidades directivas y clima organizacional en la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables (Faceac) de la UNPRG* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].

- Repositorio Institucional UNPRG.
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/1474>
- Colegio24hs. (2004). *Métodos científicos*. Colegio24hs.
<https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/27118>
- Cruz, C., Olivares, S. y González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Patria.
- Guarnizo, W. y Herrera, J. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27075>
- Hernández, R. (2011). *El proceso de investigación científica*. Universitaria.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Lévano, Á. (2018). *Habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2553>
- Leyva, K. y Sacha, R. (2018). *Habilidades directivas y desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana los Andes]. Repositorio Institucional UPLA. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/710>
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. Patria.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Naranjo, D. (2016). *Manual de habilidades directivas y liderazgo: formación para el empleo*. CEP, S.L.

- Peña, B. y Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Dykinson.
- Ramos, P. (2014). *Habilidades directivas* (2ª ed.). ICB.
- Riascos, L. y Bermúdez, L. (2015). *Habilidades de un directivo en su organización que lo hace eficaz, eficiente y productivo en la institución educativa Álvaro Echeverry Perea de Santiago de Cali* [Tesis de maestría, Universidad de San Buenaventura]. Repositorio de la universidad de San Buenaventura. <http://bibliotecadigital.usb.edu.co/handle/10819/2991>
- Sánchez, R. (2015). *Acción y reflexión: cómo desarrollar el pensamiento y las habilidades directivas*. ESIC.
- Solis, S. (2018). *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22631>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). Limusa.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. El manual Moderno.
- Whetten, D. y Cameron, k. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Habilidades directivas y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador - 2020?</p> <p>Problemas específicos: ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el clima organizacional en</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador – 2020.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y el clima organizacional en el mercado Virgen de</p>	<p>1. Antecedentes. A nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lévano (2018) en su tesis: <i>Habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas.</i> - Leyva y Sacha (2018) en su tesis: <i>Habilidades directivas y desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017.</i> - Solis (2018) en su tesis titulada: <i>Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.</i> - Barrueta (2017) en su tesis: <i>Habilidades directivas en el ISTP "Compus System´s", Caraz 2017.</i> - Cavero y Cachay (2017) en su tesis: <i>Habilidades directivas y clima</i> 	<p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>Hipótesis específicas: H₁. Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en</p>	<p>Variable 1. Habilidades directivas</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades personales - Habilidades interpersonales - Habilidades grupales <p>Variable 2. Clima organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema individual - Sistema interpersonal - Sistema organizacional 	<p>Tipo de investigación: Descriptivo de corte transversal.</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo correlacional.</p> <p>Método: Cuantitativo</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

<p>el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas de Villa el salvador – 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador - 2020?</p>	<p>Cocharcas de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador - 2020.</p>	<p><i>organizacional en la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables (Faceac) de la UNPRG.</i></p> <p>A nivel a internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Araujo (2018) en su tesis: <i>Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui.</i> - Guarnizo y Herrera (2018) en su tesis: <i>Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las instituciones de Educación Superior.</i> - Riascos y Bermúdez (2015) en su tesis: <i>Habilidades de un directivo en su organización que lo hace eficaz, eficiente y productivo en la institución educativa Álvaro Echeverry Perea de Santiago de Cali.</i> - Barajas (2011) en su tesis: <i>Impacto de las habilidades directivas adquiridas en</i> 	<p>el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>H₂. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>H₃. Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador - 2020.</p>		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

		<p><i>el ingeniero en gestión empresarial egresado del Itlac.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Apuy (2008) en su tesis: <i>Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el servicio de emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, junio-noviembre 2008.</i>			
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

La información proporcionada en este estudio será utilizada con fines netamente académicos y su contenido será tratado en forma confidencial. A continuación, se le presentarán diferentes afirmaciones marque con un aspa (X) aquella que mejor le parezca y responda a su nivel de preferencia.

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5 siempre

Desarrollo del autoconocimiento		1	2	3	4	5
1	¿El presidente del mercado solicita información a los comerciantes de sus debilidades para su base de mejora personal?					
2	¿El presidente del mercado es responsable al momento de tomar sus decisiones?					
3	¿El presidente del mercado cuenta con principios éticos que guían su comportamiento?					
Manejo del estrés personal		1	2	3	4	5
4	¿El presidente del mercado reafirma sus prioridades centrándose en temas importantes?					
5	¿Mantiene el presidente del mercado una relación de confianza compartiendo sus experiencias a los comerciantes?					
Solución analítica y creativa de problemas		1	2	3	4	5
6	¿El presidente del mercado logra generar más de una solución a un problema?					
7	¿El presidente del mercado plantea claramente los problemas que son percibidos dentro del mercado, evitando resolverlos antes de que lo haya definido?					
8	¿El presidente del mercado define los problemas antes de proponer soluciones, generando alternativas para encontrar una única solución?					
Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo		1	2	3	4	5
9	¿El presidente del mercado ayuda a los comerciantes a reconocer sus problemas cuando les aconseja?					
10	¿Cuándo el presidente del mercado intenta corregir la conducta del comerciante su relación se fortalece?					

11	¿El presidente del mercado se manifiesta cordialmente hacia los comerciantes que tienen menos poder?					
Ganar poder e influencia		1	2	3	4	5
12	¿El presidente del mercado muestra compromiso apoyando en las actividades que realiza el mercado?					
13	¿El presidente del mercado lleva un control adecuado de su trabajo en el mercado?					
14	¿Muestra interés el presidente del mercado esforzándose para realizar sus actividades dentro del mercado?					
Motivación de los demás		1	2	3	4	5
15	¿Brinda cumplidos inmediatos el presidente del mercado a los comerciantes que destaquen en el cumplimiento de sus actividades?					
16	¿El presidente del mercado se asegura de que todos los comerciantes sean tratados de manera justa ante los demás?					
Manejo de conflictos		1	2	3	4	5
17	¿En un conflicto el presidente del mercado se mantiene imparcial, sin ponerse de lado de alguno de los comerciantes?					
18	¿En un conflicto el presidente del mercado ayuda a los comerciantes a generar soluciones para que se pongan de acuerdo?					
Facultamiento y delegación		1	2	3	4	5
19	¿El presidente del mercado le brinda toda la información que requiere?					
20	¿El presidente del mercado brinda seguimiento a los nuevos integrantes de la directiva manteniendo la responsabilidad de sus actividades?					
Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo		1	2	3	4	5
21	¿Fortalece el trabajo en equipo el presidente del mercado para que logre su óptimo desempeño como comerciante?					
22	¿El presidente del mercado aprovecha las competencias de su equipo directivo buscando su mejora continua dentro del mercado?					
Liderar el cambio positivo		1	2	3	4	5
23	¿El presidente del mercado brinda frecuentemente retroalimentación positiva a los comerciantes para que tengan un buen desempeño?					
24	¿El presidente del mercado expresa su gratitud con frecuencia incluso si son actos pequeños por parte de los trabajadores del mercado?					

25	¿El presidente del mercado logra que los comerciantes se comprometan con la visión de la organización llevándola a un cambio positivo?					
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La información proporcionada en este estudio será utilizada con fines netamente académicos y su contenido será tratado en forma confidencial. A continuación, se le presentarán diferentes afirmaciones marque con un aspa (X) aquella que mejor le parezca y responda a su nivel de preferencia.

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5 siempre

Satisfacción de los trabajadores		1	2	3	4	5
1	¿Sientes satisfacción de realizar tus actividades dentro del mercado?					
2	¿El ambiente de trabajo dentro del mercado es agradable?					
3	¿El trato que me muestra el presidente del mercado como comerciante es equitativo?					
Autonomía en el trabajo		1	2	3	4	5
4	¿Tienes autoridad para tomar decisiones dentro de tu negocio?					
5	¿Las ideas que plantea son consideradas a la hora de tomar una decisión dentro del mercado?					
6	¿Consideras que cuentas con libertad respecto a la manera de solucionar tus problemas en tu puesto de trabajo?					
Relaciones sociales entre los miembros de la organización		1	2	3	4	5
7	¿La relación entre los comerciantes del mercado es agradable?					
8	¿La confianza entre los comerciantes del mercado es mutua?					
Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo		1	2	3	4	5
9	¿En el mercado se comparten los conocimientos para apoyarse como compañeros de trabajo?					
10	¿La confraternidad entre los comerciantes del mercado es mutua permitiéndole trabajar en unión?					
11	¿Recibo el apoyo de mis compañeros comerciantes en situaciones difíciles?					
12	¿El apoyo que me brindan mis compañeros comerciantes me ayuda a solucionar mis problemas?					
Consideración de los directivos		1	2	3	4	5
13	¿El presidente del mercado me considera un comerciante útil para el					

	crecimiento del mercado?					
14	¿Tengo el reconocimiento del directivo cuando realizo una acción positiva en beneficio del mercado?					
15	¿El trato que me brinda el presidente del mercado se basa en el respeto?					
Beneficios y recompensas		1	2	3	4	5
16	¿Los beneficios que obtiene como comerciante en el mercado son los adecuados?					
17	¿Obtiene capacitaciones que favorecen su crecimiento como comerciante?					
18	¿Dentro del mercado todos los trabajadores tienen la posibilidad de ser beneficiados como comerciantes?					
19	¿El presidente del mercado otorga obsequios a los comerciantes del mercado para estimular su desempeño como trabajador?					
Motivación y esfuerzo		1	2	3	4	5
20	¿Trabajar dentro del mercado me hace sentir orgulloso de pertenecer a esa organización?					
21	¿El presidente del mercado valora mi empeño como comerciante?					
22	¿Tengo el respeto de los demás en mi puesto de trabajo?					
23	¿El presidente muestra interés por escuchar mi opinión como comerciante?					
Liderazgo de directivos		1	2	3	4	5
24	¿La comunicación con el directivo es abierta permitiéndole expresar sus opiniones como comerciante?					
25	¿El presidente del mercado guía a los comerciantes de una manera justa?					

Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

Validación del instrumento "HABILIDADES DIRECTIVAS"

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: PATRICIA ROSARIO JAMES BRISTIDES

DNI: 03497186

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento "CLIMA ORGANIZACIONAL"

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: PATRICIA ROSARIO JAMES BRISTIDES

DNI: 03497186

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento

HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

Morio Churo Alegre

DNI:

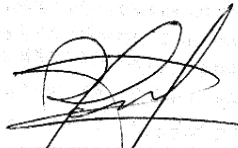
43486931

Especialidad del validador: Temático []

Metodológico []

Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo


Firma del Experto Informante.

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

Validación del instrumento

CLIMA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

Morio Churo Alegre

DNI:

43486931

Especialidad del validador: Temático []

Metodológico []

Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo


Firma del Experto Informante.

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

Validación del instrumento "HABILIDADES DIRECTIVAS"

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:
VAZQUEZ RUIZ SEGUNDO ZOLA

DNI: 17858489

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento "CLIMA ORGANIZACIONAL"

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:
VASQUEZ RUIZ SEGUNDO ZOLA

DNI: 7858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1851189684&u=1075289969&lang=es&ks=1

feedback studio Medali Deysi Bermudez Quispe HABILIDADES DIREC... /0 7 de 19

TESIS
HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MERCADO
VIRGEN DE COCHARCAS, VILLA EL SALVADOR – 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA
MEDALI DEYSI BERMUDEZ QUISPE
ORCID: 0000-0001-6958-0750

ASESOR
ING. SEGUNDO ZOILO VÁSQUEZ RUIZ
ORCID: 0000-0002-4373-9062

Resumen de coincidencias

11 %

1	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	9 %	>
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %	>
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>

Página: 1 de 133 Número de palabras: 28728 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

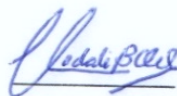
16°C Nublado 07:35 6/06/2022

Anexo 5. Declaración jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **BERMUDEZ QUISPE MEDALI DEYSI** de nacionalidad peruana con documento de identidad N° 70881929, alumna del décimo ciclo de la facultad de ciencias de la gestión de la carrera profesional de administración de empresas de la Universidad Autónoma del Perú, **DECLARO BAJO JURAMENTO** que los datos recolectados en la encuesta que se presentan en la tesis “Habilidades directivas y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020”, son auténticos y veraces.

Lima, 04 de julio del 2020



Firma

Anexo 6. Base de datos

Variable 1: habilidades directivas

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25
E1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
E2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E3	5	1	2	3	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	5	2	2	1	5	5	1	4
E4	3	2	2	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	1	2	1	2	3	3	2	3
E5	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3
E6	2	2	3	4	2	4	4	1	2	2	2	4	2	2	2	4	1	2	3	4	2	2	2	2	2
E7	1	2	3	2	1	2	3	4	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	3	2	1	1	2	1
E8	5	1	4	3	4	4	2	3	5	2	2	4	2	2	1	3	1	2	4	2	1	5	5	1	2
E9	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2
E10	4	2	3	4	3	5	2	2	4	3	3	5	3	3	2	4	2	5	3	2	2	4	4	2	3
E11	1	3	4	3	4	2	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	1	4	3	3	1	1	3	3
E12	1	4	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	3	4	1	4	1	2	2	4	1	1	4	3
E13	4	4	5	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	3	4	4	4	4	4
E14	5	3	1	2	2	1	1	3	5	3	3	1	3	3	3	2	3	3	1	3	3	5	5	3	3
E15	3	2	1	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	1	2	2	3	3	2	3
E16	4	1	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	1	2	4	1	1	4	4	1	4
E17	4	3	3	3	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	3	3	3	4	4	2

E18	2	4	2	4	4	2	2	3	2	5	5	2	5	5	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	5
E19	5	1	2	1	3	4	4	1	5	1	1	4	1	1	1	1	4	2	2	4	1	5	5	1	1
E20	1	2	4	3	4	4	1	4	1	1	1	4	1	1	2	3	1	1	4	1	2	1	1	2	1
E21	4	3	4	2	1	2	2	2	4	4	4	2	4	4	3	2	2	3	4	2	3	4	4	3	4
E22	5	2	2	3	4	4	3	5	5	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	2	5	5	2	3
E23	3	1	1	2	1	4	2	1	3	2	2	4	2	2	1	2	2	3	1	2	1	3	3	1	2
E24	3	4	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	4	2	1	3	3	2	4	3	3	4	2
E25	3	3	4	2	3	1	4	4	3	4	4	1	4	4	3	2	5	1	4	4	3	3	3	3	4
E26	3	5	3	3	4	2	2	3	3	4	4	2	4	4	5	3	2	5	3	2	5	3	3	5	4
E27	5	3	3	2	4	4	4	2	5	2	2	4	2	2	3	2	3	3	3	4	3	5	5	3	2
E28	1	3	1	2	5	2	1	2	1	1	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	3	1	1	3	1
E29	5	4	5	4	5	2	4	4	5	3	3	2	3	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	3
E30	3	2	3	2	3	5	2	4	3	4	4	5	4	4	2	2	2	1	3	2	2	3	3	2	4
E31	5	4	1	4	3	3	4	2	5	3	3	3	3	3	4	4	2	2	1	4	4	5	5	4	3
E32	3	2	1	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	1	2	2	3	3	2	3
E33	2	3	3	2	4	4	2	3	2	1	1	4	1	1	1	2	1	2	3	2	3	2	2	3	1
E34	1	2	5	2	1	1	2	4	1	5	5	1	5	5	2	2	3	3	5	2	2	1	1	2	5
E35	5	3	4	3	4	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	5	5	3	3
E36	3	3	4	2	2	4	3	3	3	1	1	4	1	1	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	1
E37	2	1	4	4	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	1	1	2	2	1	1
E38	4	4	2	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3
E39	4	5	4	4	3	2	4	3	4	5	5	2	5	5	5	4	3	2	4	4	5	4	4	5	5

E40	1	3	1	4	2	3	1	1	1	4	4	3	4	4	3	4	2	4	1	1	3	1	1	3	4
E41	4	4	2	3	5	3	3	1	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4
E42	2	3	3	1	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	1	2	1	3	4	3	2	2	3	4
E43	1	1	5	2	3	3	2	5	1	2	2	3	2	2	1	2	3	2	5	2	1	1	1	1	2
E44	5	2	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	2	2	3	1	4	4	5	2	5	5	2	4
E45	5	3	1	4	3	2	2	1	5	1	1	2	1	2	3	4	1	1	1	2	3	5	5	3	1
E46	1	1	1	2	3	2	3	4	1	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1	3	1	1	1	1	2
E47	3	4	3	5	1	3	4	2	3	3	3	3	3	4	5	5	4	2	3	4	4	3	3	4	3
E48	3	4	1	3	3	2	1	4	3	5	5	2	5	5	4	2	2	3	1	1	4	3	3	4	5
E49	5	2	3	3	4	5	4	3	5	4	4	5	4	2	2	1	3	3	3	4	2	5	5	2	4
E50	2	4	3	4	5	3	1	5	2	1	1	3	4	4	4	2	4	1	3	1	4	2	2	4	1
E51	1	1	2	1	3	2	2	2	1	1	1	2	4	3	1	2	4	5	2	2	1	1	1	1	1
E52	4	2	2	3	2	2	3	4	4	3	5	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	4	4	2	3
E53	3	4	5	5	4	4	3	5	3	1	1	4	5	2	4	2	2	1	5	3	4	3	3	4	1
E54	4	2	2	3	4	5	4	4	4	3	3	5	4	1	2	4	3	4	2	4	2	4	4	2	3
E55	1	1	1	3	1	2	1	3	1	3	3	2	2	4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3
E56	1	3	4	5	3	2	4	2	1	2	2	2	4	5	3	4	2	1	4	4	3	1	1	3	2
E57	5	4	1	5	4	4	3	3	5	2	2	4	3	2	4	2	3	1	1	3	4	5	5	4	2
E58	4	2	3	4	3	3	3	2	4	5	5	3	3	5	2	4	3	5	3	3	2	4	4	2	5
E59	4	5	4	4	2	2	4	1	4	2	2	2	5	3	5	3	4	3	4	5	5	4	4	5	2
E60	5	3	4	5	3	2	3	2	5	1	1	2	4	1	3	4	2	4	4	3	3	5	5	3	1
E61	3	4	3	4	5	3	1	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	1	4	3	3	4	3

E62	1	1	4	2	2	3	4	4	1	3	3	3	2	4	1	2	4	1	4	4	1	1	1	1	3
E63	5	3	2	4	3	4	5	2	5	4	4	4	3	2	3	5	2	1	2	5	3	5	5	3	4
E64	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	2	4	2	3	4	4	5	5	4	5
E65	4	4	3	4	2	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
E66	1	2	2	1	4	1	5	2	1	1	1	1	2	2	2	2	4	3	2	5	2	1	1	2	1
E67	2	5	3	3	1	1	3	4	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	3	3	5	2	2	5	1
E68	1	1	2	1	1	3	2	1	1	3	3	3	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	3
E69	1	2	3	4	5	2	5	3	1	2	2	2	1	1	2	3	1	3	3	5	2	1	1	2	2
E70	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	1	3	4	2	4	1	2	5	4	4	4	2	4	4	3
E71	1	2	4	3	4	1	3	1	1	1	5	1	3	1	1	1	2	1	4	3	2	1	4	2	1

Variable 2: clima organizacional

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25
E1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
E2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E3	5	1	2	3	5	4	2	5	2	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	2	1	5	5	1	4
E4	3	2	3	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	1	2	3	3	2	3
E5	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3
E6	2	2	2	4	1	4	4	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2
E7	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1
E8	5	1	3	3	5	4	2	5	5	2	2	4	2	2	5	3	5	2	5	2	1	5	5	1	2
E9	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2
E10	4	2	4	4	4	5	2	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	5	4	2	2	4	4	2	3
E11	1	3	1	3	5	2	3	1	1	3	3	2	3	3	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3
E12	1	4	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	2	4	1	1	4	3
E13	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4
E14	5	3	5	2	5	1	1	5	5	3	3	1	3	3	5	2	5	3	5	3	3	5	5	3	3
E15	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3
E16	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	1	4	4	1	4
E17	5	3	3	3	4	2	3	4	3	2	2	2	2	2	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2
E18	2	4	2	4	2	2	2	2	2	5	5	2	5	5	2	4	2	4	2	2	4	2	2	4	5

E19	5	1	5	1	5	4	4	5	5	1	1	4	2	1	5	1	5	2	3	4	1	5	5	1	1
E20	1	2	1	3	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1
E21	4	3	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4
E22	5	2	5	3	5	4	3	5	5	3	3	4	3	3	5	3	5	4	5	3	2	5	5	2	3
E23	3	1	3	2	3	4	2	3	3	2	2	4	2	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	1	2
E24	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	2
E25	3	3	3	2	3	1	4	3	3	4	4	1	4	4	3	2	3	1	2	4	3	3	3	3	4
E26	5	5	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	4	4	5	3	3	5	3	2	5	3	3	5	4
E27	5	3	5	2	4	4	4	5	5	2	2	4	2	2	5	2	5	3	5	4	3	5	5	3	2
E28	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	3	1	1	3	1
E29	5	4	5	4	5	2	4	5	5	3	3	2	3	3	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	3
E30	3	2	3	2	1	5	2	3	3	4	4	5	4	4	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	4
E31	5	4	5	4	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	5	4	5	2	5	4	4	5	5	4	3
E32	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3
E33	2	3	2	2	4	4	2	2	2	1	1	4	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1
E34	1	2	1	2	1	1	2	1	1	5	5	1	5	5	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	5
E35	5	3	5	3	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	5	3	5	2	5	4	3	5	5	3	3
E36	3	3	3	2	2	4	3	3	3	1	1	4	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1
E37	2	1	2	4	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	4	1	4	2	1	1	2	2	1	1
E38	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
E39	4	5	4	4	3	2	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	3	2	4	4	5	4	4	5	5
E40	1	3	1	4	2	3	1	1	1	4	4	3	4	4	1	4	2	4	1	1	3	1	1	3	4

E41	4	4	2	3	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	
E42	2	3	1	1	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	1	2	1	2	4	3	2	2	3	4
E43	1	1	5	2	3	3	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	2
E44	5	2	2	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	4	3	1	4	5	5	2	5	5	2	4
E45	2	3	1	4	3	2	2	5	5	1	1	2	1	2	1	4	1	1	5	2	3	5	5	3	1
E46	1	1	3	2	3	2	3	1	1	2	2	2	1	1	4	2	3	1	1	3	1	1	1	1	2
E47	3	4	3	5	1	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	3	4	3
E48	3	4	5	3	3	2	1	3	3	5	5	2	5	5	1	2	2	3	3	1	4	3	3	4	5
E49	5	2	2	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	5	1	3	3	5	4	2	5	5	2	4
E50	2	4	1	4	5	3	1	2	2	1	1	3	4	4	2	2	4	1	2	1	4	2	2	4	1
E51	1	1	4	1	3	2	2	1	1	1	1	2	4	3	1	2	4	5	1	2	1	1	1	1	1
E52	4	2	3	3	2	2	3	4	4	3	5	2	2	2	3	4	3	2	4	3	2	4	4	2	3
E53	3	4	4	5	4	4	3	5	3	1	1	4	5	2	3	2	2	1	3	3	4	3	3	4	1
E54	4	2	1	3	4	5	4	4	4	3	3	5	4	1	5	4	3	4	2	4	2	4	4	2	3
E55	1	1	1	3	1	2	1	3	1	3	3	2	2	4	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3
E56	1	3	5	5	3	2	4	2	1	2	2	2	4	5	1	4	2	1	4	4	3	1	1	3	2
E57	5	4	4	5	4	4	3	3	5	2	2	4	3	2	4	2	3	1	1	3	4	5	5	4	2
E58	4	2	4	4	3	3	3	2	4	5	5	3	3	5	3	4	3	5	3	3	2	4	4	2	5
E59	4	5	2	4	2	2	4	1	4	2	2	2	5	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	2
E60	2	3	3	5	3	2	3	2	5	1	1	2	4	1	1	4	2	4	4	3	3	5	5	3	1
E61	3	4	1	4	5	3	1	4	3	3	3	3	4	3	1	3	4	5	3	1	4	3	3	4	3
E62	1	1	5	2	2	3	4	4	1	3	3	3	2	4	5	2	4	1	4	4	1	1	1	1	3

E63	5	3	5	4	3	4	5	2	5	4	4	4	3	2	4	5	2	1	2	5	3	5	5	3	4
E64	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	2	3	4	4	5	5	4	5
E65	4	4	1	4	2	4	3	5	4	4	4	4	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
E66	1	2	2	1	4	1	5	1	1	1	1	1	2	2	3	2	4	3	2	5	2	1	1	2	1
E67	2	5	1	3	1	1	3	4	2	1	1	1	3	2	1	3	2	2	3	3	5	2	2	5	1
E68	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	3	3	2	1	5	2	3	2	2	2	1	1	1	1	3
E69	1	2	4	4	5	2	5	3	1	2	2	2	1	1	5	3	1	3	3	5	2	1	1	2	2
E70	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	1	3	4	2	4	1	2	5	4	4	4	2	4	4	3
E71	1	2	4	3	4	1	3	1	1	1	5	1	3	1	1	1	2	1	2	3	2	1	4	2	1

Anexo 7. Plan de acción

Plan de desarrollo de las habilidades directivas y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador – 2020

Tabla de contenido

1. Introducción
2. Cuadro del plan de acción
3. Mecanismo control y seguimiento
4. Financiamiento

1. Introducción

En el ámbito organizacional, se requieren de directivos que cuenten con la capacidad de poder desarrollar sus habilidades satisfactoriamente, conllevando con ello a mantener un ambiente más agradable y ameno, anhelando que todos los trabajadores se sientan cómodos dentro de la organización, por ello el promover el estímulo de estas habilidades mediante capacitaciones y diversas acciones pueden incrementar la productividad de cada organización.

Es de suma importancia para las distintas organizaciones el reforzar las habilidades directivas de cada dirigente, buscando visiblemente el promover y generar gerentes capaces que garanticen el buen direccionamiento de los negocios.

En el presente estudio se considera conveniente implementar un plan de acción que permita desarrollar las habilidades directivas del dirigente del mercado Virgen de Cocharcas de Villa El Salvador, el cual indica un nivel moderado y tiene que ser atendido para no generar repercusiones en un futuro, siendo necesario que el dirigente reciba capacitaciones para reforzar e incrementar su nivel respecto a la manera de liderar y comunicarse hacia a los demás, mediante la aplicación de las siguientes acciones planteadas.

Estrategia de mejoramiento y fortalecimiento del desarrollo de las habilidades del directivo del mercado.

Acciones	Actividades detalladas	Resultados esperados	Responsables	Fecha	Medidas de control
Capacitación orientada al desarrollo de las habilidades directivas	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza un estudio respecto a las habilidades que debe de fortalecer el directivo mediante un análisis FODA - Se crea un cuestionario preelaborado para conocer la perspectiva de los comerciantes respecto a la gestión desarrollada por el dirigente. 	<ul style="list-style-type: none"> - El directivo después de ser capacitado será capaz de comunicarse eficientemente desarrollando sus habilidades blandas. - El directivo posee la capacidad de gestionar la organización efectivamente planteando estrategias y desarrollando herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en el tema de habilidades directivas (capacitador / Coaching) - Secretaria 	Periodo Octubre del 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Hoja de asistencia de la capacitación. - Tabla de grado de cumplimiento con el resultado de la evaluación.
Descripción					
Se realiza la capacitación del directivo fortaleciendo sus habilidades personales, interpersonales y grupales.	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza la comunicación con los encargados de la capacitación para su ejecución. - Programación de la fecha del taller de capacitación. - Se imparte la capacitación al directivo respecto a los temas de: comunicación, 	<ul style="list-style-type: none"> - Se incentiva un buen ambiente de trabajo mediante el trato ameno. - El directivo mejorará su capacidad en la resolución de problemas tomando decisiones acertadas. - La organización mostrará competitividad en su ámbito comercial. 			<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario preelaborado para evaluar el desenvolvimiento del dirigente. - Formato del análisis FODA.

	toma de decisiones, manejo de conflictos y liderazgo.				
Acciones	Actividades detalladas	Resultados esperados	Responsables	Fecha	Medidas de control
Mejorar la gestión organizacional del directivo.	<ul style="list-style-type: none"> - El directivo solicita información a los trabajadores respecto a sus percepciones y deseos. - El directivo recibe información de sus fortalezas y debilidades con la finalidad de tomar acciones de mejora y reforzamiento. - El directivo realiza reuniones consecutivas compartiendo información y las decisiones a tomar de una manera respetuosa. - El directivo asume retos en su gestión promoviendo una comunicación clara y cercana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una comunicación efectiva y una relación amena entre ambas partes. - Obtener un mejor direccionamiento por parte del directivo promoviendo la mejora continua. - El directivo tendrá la capacidad de guiar mediante el reforzamiento de sus fortalezas actuando de forma idónea e incentivando un mejor ambiente de trabajo. El directivo propondrá soluciones oportunas a todos los requerimientos planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivo - Secretaria 	Periodo Agosto del 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Informe detallado de la secretaria - Encuesta para evaluar el direccionamiento del dirigente. - Tabla de grado de cumplimiento con el resultado de evaluación.
Descripción					
El directivo concentra sus esfuerzos en guiar adecuadamente mediante actitudes positivas, empatía y compromiso.					

Estrategia: implementar actividades de integración y compañerismo

Acciones	Actividades detalladas	Resultados esperados	Responsables	Fecha	Medidas de control
<p align="center">Celebración de cumpleaños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza una lista con los datos completos de los trabajadores. - Se crea una base de datos con recordatorio de la fecha de cumpleaños. - La oficina realiza el saludo de cumpleaños respectivo a cada trabajador con palabras alentadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que los trabajadores se sientan considerados e importantes por parte de la organización. - Obtener la plena disposición de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivo - Secretaria 	<p align="center">Periodo Inicia en el mes de agosto del 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos con las fechas de cumpleaños. - Informe detallado de la celebración del cumpleaños. - Registro de la foto de la celebración del onomástico en el mural.
<p align="center">Descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La organización brinda al comerciante una torta de cumpleaños y una tarjeta de felicitación con mensajes alentadores. - Se publica la foto de felicitación en el mural organizacional. - Se hace el reconocimiento al trabajador por pertenecer a dicha organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar el crecimiento de la organización. - Mejorar y crear nuevas relaciones entre el festejado, sus compañeros y los representantes de la organización. - Los trabajadores sentirán mayor grado de compromiso, buscando con ello mejorar su competitividad. 			
<p>Se realiza la recolección de toda la información de los comerciantes, permitiendo generar en ellos una sensación de importancia por parte de los directivos</p>					

Acciones	Actividades detalladas	Resultados esperados	Responsables	Fecha	Medidas de control
Paseos de confraternidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se determina el lugar y las fechas indicadas para realizar los paseos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se genera una mejor relación entre los trabajadores ya sean socios, inquilinos o ambulantes compartiendo un grato momento. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Junta directiva 	Periodo	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> - Se determinará el tipo de comida y bebidas para el compartir de cada paseo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que los trabajadores se relajen de sus actividades diarias permitiendo desenvolverse de la mejor manera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaria 	Mayo	<ul style="list-style-type: none"> - Informe detallado de la oficina del paseo realizado.
Se llevan a cabo paseos de confraternidad donde participan todos los trabajadores, afianzando con ello la integración.	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza el presupuesto de la movilidad para cada paseo. Se llevan a cabo los paseos de confraternidad. - Se realizan diversas dinámicas lúdicas que refuercen las habilidades de comunicación como: el juego del mensaje, etc. - Se realiza un minicampeonato deportivo con premios sorpresa. - Se realiza un brindis celebrando la unión y el esfuerzo de todos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar nuevas amistades y relaciones, promoviendo la ayuda mutua que fortalezca la confraternidad. - Mejorar la comunicación asertivamente dentro de toda la organización. - Se afianzará un mejor ambiente laboral ameno. 		2021	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de incidencias

3. Mecanismo control y seguimiento.

El tiempo de evaluación con respecto al desenvolvimiento del directivo se dará cada 4 meses; a través de la evaluación de sus habilidades desarrolladas, en esa línea se busca conseguir los resultados adecuados por medio de la capacitación y las acciones planteadas, para ello los resultados se obtendrán mediante la encuesta que será aplicada a los comerciantes de acuerdo a cómo ellos perciben las mejoras en cuanto al nuevo direccionamiento que está brindando el directivo, es así que para lograr el cumplimiento del plan de acción se llevará un seguimiento y control de los actos que se realizaron. Por ello a continuación se presenta la tabla que permitirá medir el cumplimiento del plan de acción planteado en esta investigación:

	Grado de cumplimiento				
	(1) Muy bajo	(2) Bajo	(3) Regular	(4) Alto	(5) Muy alto
Los actos implementados respecto a la capacitación del directivo lo han ayudado a guiar oportunamente a los trabajadores ¿se han cumplido con los resultados esperados en un nivel?					
Los actos implementados para mejorar las buenas relaciones y el ambiente de trabajo considerando a las relaciones interpersonales y de comunicación, han generado vínculos de compañerismo ¿se han cumplido con los resultados esperados en un nivel?					
Resultado total de la evaluación					

4. Financiamiento.

El monto para invertir en este plan de acción será específicamente financiado por el presupuesto interno total que tiene el mercado Virgen de Cocharcas del distrito de Villa El Salvador.